

El Análisis Organizacional en el Desarrollo Local

Estudios de caso del entramado institucional
y organizacional de Medellín, Colombia

Coordinadores:

Guillermo Ramírez Martínez
Juan Manuel Herrera Caballero
Pedro Constantino Solís Pérez
Germán Vargas Larios

**EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
EN EL DESARROLLO LOCAL**
Estudios de caso del entramado
institucional y organizacional de Medellín,
Colombia



EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO LOCAL

**Estudios de caso del entramado institucional y organizacional de
Medellín, Colombia**

COORDINADORES

**Dr. Guillermo Ramírez Martínez
Dr. Juan Manuel Herrera Caballero
Dr. Pedro Constantino Solís Pérez
Dr. Germán Vargas Larios**

AUTORES

**Dr. Mario Javier Naranjo Otálvaro
Dra. Vanessa Rodríguez-Lora
Dr. Bayron Álvarez Arboleda
Dra. Sandra Milena Silva Arroyave
Dr. Carlos Andrés Medina Restrepo
Dra. María Leivy Mejía Alzate
Dr. Héctor Jaime Martínez Góez
Dra. Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa
Dr. Camilo Ernesto Restrepo Ayala**

REVISORES TÉCNICOS

**Dra. Ninoska Hernández
Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada
Nacional, Venezuela**

**Dra. Aymara Guadalupe Zavala Cordero
Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela**

**Dra. Ángela María Gaviria Núñez
Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, Colombia**

Análisis Organizacional en el Desarrollo Local

Estudios de caso del entramado institucional y organizacional de Medellín, Colombia

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, integra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquiera otro, sin la autorización previa por escrito al Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE).

DERECHOS RESERVADOS.

Copyright © 2019
Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador.
Cdl. Martina Mz. 1 V. 4
Guayaquil, Ecuador.
Tel.: 00593 4 2037524
<http://www.cidecuador.com>

ISBN: 978-9942-802-32-3
Impreso y hecho en Ecuador

Dirección Editorial: Lic. Pedro Naranjo Bajaña, Msc.
Coordinación Técnica: Lic. María J. Delgado
Diseño Gráfico: Lic. Danissa Colmenares
Diagramación: Lic. Alba Gil

Fecha de Publicación: septiembre, 2019



Guayaquil – Ecuador



ACERCA DE LOS AUTORES

COORDINADORES DEL LIBRO

Dr. Juan Manuel Herrera Caballero

Profesor investigador del Departamento de Sociología, Doctor en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa (UAMI). Cursó las licenciaturas en Psicología Social en la UAM-I, Filosofía, en la Facultad de Filosofía y Letras en la UNAM, las Maestrías en Filosofía de la Ciencia en la UAM-I y Psicología en la UNAM. Se desempeñó en el Instituto Mexicano del Petróleo de 1988 a 2008 como investigador en las áreas de Administración del Conocimiento e Inteligencia Tecnológica, así como de Innovación y Transferencia de Tecnología. Fue Jefe del Departamento de Sociología de la UAM Iztapalapa y docente en la licenciatura en Psicología Social y en el Programa de Posgrado de Estudios Organizacionales de la UAMI. Actualmente es Director de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAMI. El Dr. Herrera Caballero ha desarrollado investigaciones sobre redes estratégicas en instituciones, desarrollo y cambio institucional, innovación y transferencia de tecnología, familia, violencia y organizaciones productivas, entre otras.

Dr. Guillermo Ramírez Martínez

Doctor en Ciencias de la Organización por la Universidad de París, Dauphine y Maestro en Administración Pública del CIDE en México. Realizó estudios posdoctorales en Administración Pública en el Centre HEC-ISA en Francia. Ha sido profesor visitante en el Worcester State College de los Estados Unidos y en HEC Montreal. Sus publicaciones abordan propuestas alternativas para el control, evaluación y desempeño PyMES, organizaciones públicas y universidades, entre otros. Es profesor de tiempo completo y ha sido Coordinador del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México, durante 10 años; asimismo es Presidente de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO). Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (CONACyT), México. Con base en el impulso que le ha dado el Dr. Ramírez a la difusión del conocimiento y a la formación de graduados en Maestría y Doctorado en el campo de los Estudios Organizacionales en México y América Latina, la REMINEO le rindió un homenaje en mayo de 2016. A partir de septiembre de 2019 es profesor invitado en la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, Medellín, Colombia.

Dr. Pedro Constantino Solís Pérez

Profesor Titular “C” del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa de 1976 a la fecha. Profesor invitado en HEC-Montréal, Canadá y Profesor invitado de la Universidad de París, Dauphine, Francia. Jefe del Área de Investigación Organización y Sociedad. Miembro Titular del Cuerpo Académico. Licenciado en Administración de Empresas por la FCA de la UNAM, Maestría en Administración en Hautes Etudes Commerciales, HEC, París, Francia, Doctorado en Estudios Organizacionales en la UAM-Iztapalapa, y Postdoctorado en Desarrollo Sustentable y Gestión Ambiental en la Escuela de Altos Estudios de Montreal. Los cargos académicos ocupados en la UAM Iztapalapa han sido: Coordinador de Estudios de la Licenciatura en Administración, Jefe del Área de Investigación en Planeación Estratégica, Jefe del Departamento de Economía, Jefe del Área de Estudios Organizacionales, y Coordinador de la Maestría y el Doctorado en Estudios Organizacionales. Director de la División de Ciencias Sociales y Humanidades, de la UAM Iztapalapa para el período 2006-2010.

Dr. Germán Vargas Larios

Doctor en estudios organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Maestro en Administración Pública por el CIDE y Licenciado en Economía por la Universidad de Guadalajara. Miembro de SNI Nivel de 2008 a 2014. Coordinador del Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM Iztapalapa, 2008-2013. Actualmente es Coordinador del Posgrado Integral en Ciencias Administrativas (PICA) de 2017 a 2019. De sus investigaciones en organizaciones públicas tiene dos libros publicados por el CEDRSSA de la Cámara de Diputados. Adicionalmente ha publicado 4 libros en la UAM y diversos artículos en Revistas y capítulos de libro.

AUTORES DEL LIBRO

Dr. Bayron Álvarez Arboleda

Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, México. Maestría en Ingeniería con Énfasis en Sistemas Energéticos, Universidad Pontificia Bolivariana. Ingeniero Electricista, Universidad Nacional de Colombia. Tecnólogo Electricista, Instituto Tecnológico Pascual Bravo. Experiencia laboral en la Institución Universitaria Pascual Bravo: Docente de planta Facultad de Ingeniería. Decano Facultad de Ingeniería, Instituto Tecnológico Pascual Bravo, Jefe de Departamento Tecnología Eléctrica y Afines, Docente Investigador, Centro investigación, Institución Universitaria Pascual Bravo, Jefe de Departamento de Tecnología Eléctrica, Instituto Tecnológico Pascual Bravo.

Dr. Camilo Ernesto Restrepo Ayala

Doctor en Estudios Organizacionales Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Magister en Administración Universidad Pontificia Bolivariana, Especialista en Gerencia de la Salud Universidad de Antioquia, Ingeniero Administrador Universidad Nacional. Profesor Asociado Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Profesor de posgrado en Eafit, Universidad EIA, Universidad Pontificia Bolivariana y Esumer. Miembro del grupo de Investigación Empresarial y Turístico (GIET). Su ejercicio investigativo y de consultoría gira en torno a la gastronomía, la investigación de mercados y los estudios organizacionales.

Dr. Carlos Andrés Medina Restrepo

Constructor Civil, Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia (Colombia). Especialista en Construcción Sostenible, I. U. Colegio Mayor de Antioquia (Colombia). Magister en Construcción, Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín (Colombia). Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana de México -UAMI- (México). Profesor Asociado de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, Facultad de Arquitectura e Ingeniería, miembro del grupo de investigación Ambiente Hábitat y Sostenibilidad de la I. U. Colegio Mayor de Antioquia. Se ha desempeñado como Coordinador Académico y de Extensión de la Facultad al igual que Decano de la Facultad de Arquitectura e Ingeniería. Actualmente se desempeña como Coordinador y Profesor de la Especialización en Construcción Sostenible.

Dr. Héctor Jaime Martínez Góez

Profesor Titular y miembro del Grupo de Investigación GIET en la Facultad de Administración de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia y miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO). Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana. Magister en Administración, Universidad Pontificia Bolivariana. Especialista en Gerencia, Universidad Pontificia Bolivariana. Administrador de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia. Libros publicados: Diagnóstico del Transporte Turístico de Medellín y La Responsabilidad Social Empresarial de las Agencias de Viajes de Medellín frente al Turismo.

Dra. Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa

Profesora Asociada y miembro del Grupo de Investigación Empresarial y Turístico – GIET en la Facultad de Administración de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Doctora en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAM). Magíster en Ingeniería Administrativa e Ingeniera Administradora de la Universidad Nacional de Colombia (Colombia). Los temas de interés de investigación son los estudios organizacionales en el análisis de las pequeñas y medianas organizaciones del sector turístico.

Dra. María Leivy Mejía Alzate

Profesora Asociada y miembro del Grupo de Investigación Empresarial y Turístico – GIET en la Facultad de Administración de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Doctora en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Iztapalapa (UAM - I). Magíster en Administración y Economista de la Universidad EAFIT (Colombia). Los temas de interés en su investigación son: economía del turismo, políticas públicas desde una perspectiva organizacional y el estudio de las pequeñas y medianas organizaciones.

Dr. Mario Javier Naranjo Otálvaro

Profesor universitario de ciencias sociales y humanas e investigador de la Institución Universitaria Pascual Bravo de Medellín- Colombia, con formación como Sociólogo de la Universidad Autónoma Latinoamericana de Medellín-Colombia. Especialista en Administración Pública de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP de Medellín- Colombia. Maestro en Educación del Instituto Tecnológico de Monterrey- Tecvirtual- México. Magíster en Educación con énfasis en procesos de enseñanza-aprendizaje de la Corporación Universitaria Minuto de Dios de Medellín- Colombia. Doctor en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana de México, campus Iztapalapa.

Dra. Sandra Milena Silva Arroyave

Ingeniera Ambiental, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. Doctora en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, México. Magíster en Administración, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. Docente de planta de la Facultad de Arquitectura e Ingeniería de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia (COLMAYOR), Medellín, Colombia. Grupo de Investigación Ambiente, Hábitat y Patrimonio en COLMAYOR

Dra. Vanessa Rodríguez-Lora

Ingeniera de Sistemas y Magister en Ingeniería de la Universidad EAFIT en Medellín, Colombia. Doctora en Estudios Organizacionales y estudiante de Posdoctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma Metropolitana en México. Es docente Asistente del departamento de Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico Metropolitano en Medellín, así como también investigadora Asociada y par evaluador avalada por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia-COLCIENCIAS. Se ha desarrollado como investigadora y consultora en las temáticas de Sistemas de Información, Ingeniería y Gestión del Conocimiento, para el sector público y privado, además desarrolla las temáticas de gestión de la tecnología y el Aprendizaje Organizacional. Ha sido también docente de posgrado en la Universidad EAFIT y en la Universidad de Antioquia.

ÍNDICE

ACERCA DE LOS AUTORES	V
PRÓLOGO	X
INTRODUCCIÓN	XI

PRIMERA PARTE

Transformaciones institucionales y organizacionales en la educación superior en Medellín

Capítulo 1	Capacidades institucionales para la permanencia universitaria.....	3
Capítulo 2	Los grupos de investigación vistos como organizaciones que aprenden....	32
Capítulo 3	La gobernanza universitaria y la universidad como factor de transformación social	50

SEGUNDA PARTE

El Análisis Organizacional de la Gobernanza Ambiental en Medellín y en el Valle de Aburrá

Capítulo 4	Contribución de una institución de educación superior pública en el desarrollo de la gobernanza ambiental del municipio de Medellín – Colombia	69
Capítulo 5	Políticas públicas de construcción sostenible. Acercamiento analítico desde la gobernanza ambiental del territorio para el Valle de Aburrá.....	90

TERCERA PARTE

Políticas Públicas y perspectivas organizacionales para el desarrollo del Turismo y la Gastronomía en Medellín

Capítulo 6	Las micro, pequeñas y medianas empresas en la cadena de valor global del turismo en la ciudad de Medellín – Colombia.....	116
Capítulo 7	Caracterización de la concepción sustentable en una organización turística ..	148
Capítulo 8	Gobernanza corporativa: una mirada en una red de pequeños hoteles.....	169
Capítulo 9	La gastronomía en la institución de educación superior desde la perspectiva de los estudios organizacionales. Estudio de caso en la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia	189

PRÓLOGO

Los estudios organizacionales en Latinoamérica han surgido como un esfuerzo por identificar una identidad propia, surgida en el desarrollo de las organizaciones de cada país. Si bien, el desarrollo de los estudios organizacionales, tanto en Europa como en Norteamérica, han dotado de directrices teóricas para la comprensión, análisis y debate sobre el presente y el futuro de las organizaciones, en las diferentes regiones del mundo, se expresan particularidades definidas por el desarrollo económico, político y social de cada país. Tal es el caso de Colombia, país latinoamericano cuyo desarrollo socioeconómico ha llamado la atención de los países vecinos, con su orientación hacia el fortalecimiento de la educación y el desarrollo de diferentes sectores industriales. Su similitud con otros países latinoamericanos, le han posibilitado una colaboración conjunta, en el terreno de la formación de recursos profesionales y el impacto en el futuro de la educación, en diferentes especialidades, abordadas desde el enfoque de los estudios organizacionales.

Tal es el caso de la colaboración conjunta por parte de México y Colombia, a través de la Universidad Autónoma Metropolitana de la ciudad de México y la agencia Sapiencia, en la alcaldía de Medellín, que posibilitó, a través de la formación doctoral de los participantes provenientes de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, Institución Universitaria Pascual Bravo y el Instituto Tecnológico Metropolitano, el análisis de diferentes temáticas para conformar una serie de estudios organizacionales para el desarrollo local en Medellín, Colombia. Dichos estudios se orientaron hacia el sector educativo, turismo, medio ambiente y gastronomía, desde diferentes enfoques organizacionales como el aprendizaje organizacional, la gobernanza, cambio organizacional, entre otros, enmarcados desde el análisis organizacional y la perspectiva organizacional en la región.

La Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, quien impartió el Programa de Doctorado en Estudios Organizacionales, al encauzar el estudio de estas temáticas desde el enfoque organizacional, se ha sumado a los esfuerzos que desde el sector educativo realizan estas instituciones universitarias en beneficio de la población de Medellín.

En particular quiero expresar mi mayor agradecimiento por el papel desempeñado por las autoridades universitarias, para el apoyo a los doctorantes, ahora ya graduados, y su vinculación con diferentes instancias gubernamentales de la región. En especial mi mayor agradecimiento al Dr. Bernardo Arteaga Velásquez rector de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, al Dr. Eduard Alberto García Galeano, vicerrector académico en ese entonces de la misma institución y a la Dra. Ángela María Gaviria Núñez, Directora de Investigación, quienes apoyaron el proceso de la formación doctoral de los autores y sentaron el precedente de una sólida relación en este esfuerzo de los estudios de diferentes ámbitos de la sociedad desde el enfoque de los estudios organizacionales, así como la integración de un grupo de estudiosos, que a su vez participan ya en diferentes regiones de Latinoamérica, a través de redes de especialistas en el estudio de las organizaciones.

Dr. Juan Manuel Herrera Caballero

Director de la División de Ciencias Sociales y Humanidades
Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa

INTRODUCCIÓN

LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES EN EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS SOCIALES EN AMÉRICA LATINA

Guillermo Ramírez Martínez*
Juan Manuel Herrera Caballero*
Pedro Constantino Solís Pérez*
Germán Vargas Larios*

Todas las sociedades enfrentan en diversos momentos desafíos que trastocan su devenir. En América Latina, región que reúne múltiples grupos sociales en un complejo mosaico cultural, continuamente se traza con líneas difusas el futuro. En este territorio, de cara a la emergencia de problemas que no siempre encuentran solución ante las debilidades institucionales, diversidad de intereses enfrentados, ausencia de recursos y crisis de creatividad e innovación, las comunidades atestiguan en el pasar del tiempo desafíos y promesas. Desigualdad, pobreza e inseguridad, entre algunos otros retos entrelazados, describen la vida cotidiana de quienes habitan gran parte del territorio latinoamericano.

En estos contextos, la actuación de los gobiernos es puesta a prueba y cada fracaso agudiza o perpetúa las precarias condiciones. Y la sociedad civil, mientras tanto, antes sumida en el conformismo del modelo democrático tradicional, también pone a prueba su capacidad organizativa para mostrarse como alternativa a los canales convencionales de actuación en la esfera pública. En ese escenario, en el que gobierno y sociedad se desenvuelven, se ubican otros actores que tutelan intereses diversos, muchas veces opuestos al bienestar colectivo, todos haciendo de la esfera pública un espacio de tensiones cuya dinámica transforma la realidad cotidiana.

Dicho entorno complejo, por los numerosos problemas e intereses contrapuestos, advierte la necesidad de nuevos marcos para el análisis, esto es, teorías y métodos para descifrar lo desconocido que hasta ahora ha impedido concebir ideas y soluciones novedosas. Las diversas disciplinas, o campos de conocimiento científico, que en apariencia están rebasadas frente a las incógnitas del mundo social, presentan un esfuerzo constante de renovación en el que los rompimientos con paradigmas del pasado se han convertido en una necesidad.

Este es el caso de los Estudios Organizacionales, una disciplina que, alejada de las teorías convencionales de la organización y, en general, de las perspectivas de orientación funcionalista y positivistas, da cuenta de lo social a partir del estudio de las organizaciones. Este conocimiento, es construido socialmente a partir del uso de una diversidad de propuestas teóricas y metodologías alternativas principalmente de los estudiosos de estos objetos, quienes desde sus dominios disciplinarios revelan, comparten y discuten con otros sobre lo organizacional. En otros términos, este campo de conocimiento puede conceptualizarse “[...] como una serie de conversaciones, en especial, la de los investigadores en estudios organizacionales que ayudan a constituir organizaciones a través de términos derivados de paradigmas, métodos y supuestos, los que a su vez resultan de conversaciones anteriores” (Clegg y Hardy, 1996, p. 3).

En ese sentido, como establecen González-Miranda y Ramírez (2017), en los Estudios Organizacionales “la participación de diversas racionalidades en la comprensión de los fenómenos sociales presentes en las organizaciones se contrapone a la monodisciplinariedad, ejemplificada por la

* Profesores Investigadores. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa

excesiva especialización, propia de la modernidad” (2017, p. 25). Una confronta que a la larga permite contar con diferentes miradas sobre las organizaciones, culminando así con imágenes simplistas, articuladas e inacabadas acerca de éstas.

Gran parte de este conjunto de saberes sobre las organizaciones reflejan diversas realidades de la región Latinoamérica, lo que ha sido posible gracias al impulso de la disciplina en este territorio durante, al menos, los últimos cuatro decenios. Anteriormente, el pensamiento organizacional estaba presente en el mundo anglosajón y francófono, hoy día, aflora en lugares distintos como oportunidad para quienes, además de aproximarse a nuevas teorías y propuestas metodológicas, se han fijado como objetivo conocer el mundo social a partir del estudio de los fenómenos organizacionales.

Inoculado en el territorio latinoamericano, esta corriente ha tomado paulatinamente rumbo propio. Brasil, Colombia y México se encuentran entre los países en los que visiblemente se hace ciencia social desde esta perspectiva. Se han creado posgrados, como el de Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana, México, fundado en 1995; redes de conocimiento en la materia, como la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, fundada en 2006, la Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales, fundada en Colombia en 2008, o la Red de Estudios Organizacionales Colombiana, fundada en 2016; y revistas especializadas como la Revista Brasileira de Estudos Organizacionais o la Revista Análisis Organizacional, de México, por mencionar algunos ejemplos.

En general, en el sur continental es posible encontrar numerosos ejercicios de análisis desde esta perspectiva en libros, revistas, ponencias o conferencias en congresos, difundiéndose así este pensamiento organizacional latinoamericano, un pensamiento tan diverso como la heterogénea conformación cultural del territorio. De modo que esta especie de caleidoscopio organizacional, ha servido para mostrar numerosas imágenes traslúcidas de esa compleja realidad regional.

La presencia de los Estudios Organizacionales en América Latina, representa una oportunidad no solo para avanzar en la generación de saberes organizacionales locales, sino para adentrar en el análisis de importantes problemáticas desde otro mirador. Las universidades tienen un rol relevante al respecto, como motores de la transformación social se constituyen en espacios idóneos para la generación de teorías y métodos que permitan explicar la naturaleza de los fenómenos y, a partir de ello, proponer soluciones que respondan a los retos o problemas de la época. En ese sentido, la formación de estudiosos de las organizaciones irrumpe como una necesidad ante los desafíos o retos que se enfrentan, lo que exige inteligencia, creatividad e innovación en el diseño de soluciones nuevas para problemas añejos, mismas que pueden tener origen en los diversos espacios universitarios.

El presente libro responde a esa necesidad, expone en tres apartados hallazgos de investigaciones sobre fenómenos relevantes de organizaciones en Medellín, Colombia. En el primer apartado, se abordan temas tales como la deserción escolar, los grupos de investigación y la generación de conocimiento en las universidades; en el segundo apartado, se adentra en el tema de las políticas públicas y el papel de la universidad en la gobernanza ambiental en el espacio municipal; y en el tercer apartado, se realizan esclarecedores análisis sobre casos del sector turístico, como las redes de PYMES presentes en dicho sector, fenómenos relacionados a hoteles, y debates académicos acerca del rol de la gastronomía en el marco de las políticas públicas sobre turismo.

Como se podrá atestiguar, los estudios contenidos presentan miradas no convencionales sobre fenómenos conocidos en otras disciplinas; en ellos se despejan problemáticas organizacionales, y ofrecen explicaciones teóricas y alternativas prácticas. Como resultado, se trata de un ejercicio

académico en el que especialistas presentan argumentos y debates que contribuyen a generar un conocimiento latinoamericano sobre las organizaciones. Sirvan los apartados siguientes como guías para introducir al lector en las propuestas de cada uno de los capítulos contenidos en esta obra.

Transformaciones Institucionales y Organizacionales en la Educación Superior en Medellín

Las instituciones educativas han adquirido un papel preponderante en el desarrollo de las sociedades. Su contexto ha cambiado vertiginosamente en los últimos años, una de las razones es el cambio tecnológico, el cual ha dispuesto nuevos escenarios, tanto en materia de información como de conocimiento, y que además ha fijado como necesidad el replanteamiento de sus formas de organización para adecuarse a las transformaciones y así continuar con su misión en sociedad. Como parte de ello, diversas instituciones educativas emprenden esfuerzos, de docencia e investigación, para hacer del conocimiento un bien imprescindible para el bienestar de la humanidad.

La globalización, como ejemplo de los cambios referidos, ha modificado las nociones acerca del conocimiento, especialmente en lo que refiere al manejo de la información, puesto que en la actualidad vivimos en un mundo interconectado en el que las tecnologías de información modifican la dinámica de las relaciones en las sociedades, con repercusiones en los aspectos económico, político y social.

En este escenario de la sociedad del conocimiento, las instituciones educativas universitarias tienen un rol esencial. Los procesos de aprendizaje y generación de conocimiento fomentados en este tipo de organizaciones son prácticas que responden a este contexto, en virtud de que permiten establecer condiciones para delinear derroteros que hagan posible dejar atrás o abonar a la solución de problemas históricos o actuales, así como prever su atención, y así mejorar las condiciones de vida de los individuos.

Estos argumentos constituyen el contexto de los análisis organizacionales de las instituciones de educación superior presentes en esta obra; cada uno constituye un esfuerzo de investigación y analítico para mejor conocer fenómenos específicos de la vida universitaria que directa o indirectamente impactan en la sociedad. El capítulo de Mario Naranjo Otálvaro, denominado “Capacidades Institucionales para la permanencia universitaria”, reflexiona acerca del papel de una universidad, desde el enfoque teórico del Nuevo Institucionalismo Sociológico, con el fin de identificar la forma en cómo se posicionan los individuos dentro de la Institución Universitaria Pascual Bravo (IUPB). El trabajo reconoce los factores relacionados con las capacidades institucionales y su incidencia en la posible disfuncionalidad de las organizaciones universitarias. El análisis describe particularmente el fenómeno de la deserción escolar en la IUPB, la cual supera ligeramente los índices registrados a nivel nacional. Este hecho llama la atención ya que en Colombia se han generado políticas públicas de apoyos institucionales para los estudiantes de educación superior.

Al respecto, los esfuerzos de las instituciones universitarias se han orientado de manera importante al ingreso de aspirantes de estratos económicamente vulnerables y al cumplimiento de las metas institucionales, pero no se atienden las dinámicas organizacionales internas en el proceso institucional del aprendizaje y la habilitación de conocimientos. Para abordar el problema, se propone un diseño e implementación de capacidades institucionales orientados hacia el proceso de admisión y hacia el bienestar institucional, que transversalmente conecten con otras capacidades institucionales, para así fortalecer la política de permanencia universitaria. Como se da cuenta, las organizaciones universitarias son altamente sensibles a los cambios que se producen en la sociedad, en el ambiente empresarial o tecnológico y a las formas de actuación profesional que los países requieren. Como es conocido, la deserción estudiantil no es un problema exclusivo de un país, sin embargo, se presenta en mayor

medida en países en vías de desarrollo, por ello, como se propone en este texto, las soluciones y su implementación deben orientarse de manera específica de acuerdo con el entorno de cada institución.

Otro aspecto de relevancia en la vida universitaria, es lo referente al aprendizaje organizacional. Al cuestionar sobre la posibilidad de si los grupos de investigación pueden constituirse o son organizaciones que aprenden, Vanessa Rodríguez-Lora en su capítulo “Los grupos de investigación vistos como organizaciones que aprenden”, identifica el impacto del aprendizaje que los grupos de investigación tienen dentro de las organizaciones educativas universitarias y en el entorno en el cual se desarrollan. Estos grupos, como se observa en su escrito, son generadores de conocimiento y orientadores en las posibilidades de su aplicación en diferentes áreas académicas y de las industrias. Es sabido que puede haber dificultades no sólo para generar conocimiento, también para su transferencia, inclusive dentro de las mismas universidades. Frente a tales dificultades, las redes colaborativas se presentan en el escrito como un factor conveniente para la identificación de escenarios y transmisión de conocimientos.

Es un hecho que las universidades que aportan mayor conocimiento a través de la investigación son las que mejor se posicionan al interior y al exterior de un país. Por lo general en tales instituciones se invierte más en la implementación de nuevos modelos pedagógicos y considera a la investigación como un elemento fundamental de la vida universitaria, lo que eleva la calidad de la enseñanza, y a la larga el desempeño profesional de los egresados en diferentes ámbitos. En el capítulo de Bayron Álvarez Arboleda denominado “La Institución Universitaria Pascual Bravo como factor de transformación Social”, se expone este planteamiento. Como se arguye, si no hay investigación en una institución universitaria ligada a los contextos específicos de su sociedad, no se contará con un respaldo sólido para contribuir al desarrollo de su territorio y ambientes específicos como, por ejemplo, el entorno empresarial.

En ese sentido, si bien en algunos casos los esfuerzos universitarios pueden ajustarse para contribuir de manera directa y las tecnologías existentes pueden adaptarse con bajo costo, cuando los esfuerzos se orientan primordialmente hacia la investigación, tal cometido se dirige a propiciar cambios y mantener el esfuerzo de la innovación como una tarea permanente dentro de las instituciones educativas para cubrir las necesidades de los diferentes ámbitos, entre ellos el industrial.

A partir del análisis organizacional de la Institución Universitaria, Pascual Bravo (2018), el autor reconoce que la innovación es una práctica que beneficia a la población cuando se plasma en mejoras de procesos y productos y genera una sociedad más crítica y reflexiva, orientada hacia el bienestar del país. Para ello, la gobernanza es un elemento fundamental que considerar si se desea que una organización promueva el conocimiento y la investigación. En ese sentido, en una institución universitaria las capacidades se fortalecen cuando se fomenta la creatividad, la participación, la libertad y cooperación de sus integrantes. Respecto esto último, es importante reconocer que las transformaciones implican la participación de los actores en la toma de decisiones, y la universidad es un espacio de aprendizaje y práctica de las relaciones entre diferentes sectores de la sociedad con base en acuerdos.

Los capítulos señalados permiten, en lo general, advertir los desafíos y oportunidades de las instituciones universitarias, la necesidad de su fortalecimiento, y reconocer su importancia como transformadoras de realidades sociales. Los temas tratados son imprescindibles en los debates contemporáneos sobre las organizaciones de educación superior, toda vez que las universidades se constituyen en espacios generadores de conocimiento y de propuestas prácticas para hacer frente a los retos actuales.

Los capítulos “Políticas públicas de construcción sostenible. Acercamiento analítico desde la gobernanza ambiental del territorio para el Valle de Aburrá” de Carlos Andrés Medina Restrepo, y el capítulo sobre la “Contribución de una institución de educación superior pública en el desarrollo de la gobernanza ambiental del municipio de Medellín – Colombia. Caso de estudio: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia” de Sandra Milena Silva Arroyave, dan testimonio de la diversidad de vínculos entre el análisis institucional y organizacional para complementar y enriquecer el estudio de las políticas públicas en la compleja realidad social actual. Las distintas vertientes representadas en el nuevo y viejo institucionalismo parecen reproducirse en los actuales estudios institucionales y organizacionales de hoy, cada uno bajo su perspectiva, reclamando como objeto de estudio el nivel micro de la organización o macro de las instituciones. Al respecto, Hodgson (2009) plantea la discusión en las Ciencias Sociales del individualismo metodológico en la economía frente al “colectivismo metodológico” en la Sociología, ambos discursos, como concluye este autor, en apariencia con proposiciones contrarias, finalmente coinciden en un reduccionismo metodológico.

La frontera entre una organización y una institución dista mucho de ser clara y más bien es difusa, como se aprecia en el cuestionamiento de Hodgson a la muy citada afirmación de Douglas North, en cuanto que la diferencia entre institución y organización radica en que la primera representa la norma y la organización al actor. Contrariamente, Hodgson argumenta al nobel autor que la organización al igual que la institución es una fuente de normas. Al respecto Douglas manifiesta que su afirmación la hace en un contexto histórico y cultural general donde, efectivamente, “las organizaciones parecen ser los actores y las instituciones las reglas del juego” (Hodgson, 2006). De ahí, el problema conocido en el institucionalismo como “la distancia” o “lente” con que se miran los fenómenos sociales.

Conforme a estos planteamientos, es fundamental encontrar los eslabones entre lo micro y macro social, entre lo individual y lo colectivo, que Hodgson parece indagar en el “viejo institucionalismo”, en los elementos cognitivos del comportamiento humano y social, en categorías como el hábito y la rutina (Hodgson, 2009). De igual manera, la noción de *habitus* desarrollada por Pierre Bourdieu sirve de puente entre condicionamiento estructural (instituciones, evidencias científicas) y actitudes y decisiones de los agentes (Roth, 2010). Bourdieu (1997) “considera precisamente que su concepto de *habitus* tiene la función de devolver a los agentes un poder a la vez generador y constructor, pero recordando que dicha capacidad de construir la realidad social está también socialmente construida por una práctica adquirida en el curso de una experiencia social situada y fechada” (Roth, 2010).

Los anteriores planteamientos teóricos y metodológicos constituyen el telón de fondo de los análisis organizacionales de Carlos Andrés Medina Restrepo y de Sandra Milena Silva Arroyave, respectivamente. En ambos estudios se coincide en un análisis de Gobernanza Territorial y Ambiental, esto es, la integración de los diferentes actores como las universidades, la empresa privada, los gobernantes y la sociedad civil, que participan en un territorio en busca de soluciones al problema ambiental. La gobernanza es, conforme lo presenta Medina, “un proceso de coordinación de actores, grupos sociales e instituciones para alcanzar objetivos particulares, discutido y definido colectivamente en ambientes fragmentados, inciertos” (Galés, 1998, p. 101). Mientras tanto, Silva presenta a la cogobernanza en relación con Kooiman, como un gobierno interactivo, diverso, dinámico y complejo, donde la visión no se polariza a la visión de un proceso de “gobernar sin gobierno”, ni al de gobierno jerárquico tradicional, sino que se está en una posición donde hay diferentes instituciones y grupos sociales que pueden participar en la construcción de políticas públicas (Kooiman, 2003, p. 76).

De esta forma, estos autores coinciden en una concepción donde la respuesta de los actores representa una posición más dinámica de la gobernanza, donde no solo la sociedad se ve determinada por el Estado, sino que el Estado también se ve transformado e impactado por la sociedad. Tal como muestra Silva, al retomar a Migdal (2008), “[...] la transformación mutua del Estado y de la sociedad ha llevado a la articulación de coaliciones competitivas que han atravesado al Estado y a la sociedad, y que han difuminado las líneas entre ellos” (p. 37).

El objeto de estudio y las preguntas de investigación son diferentes. Silva, analiza la manera en que una institución de educación superior, como uno de los actores principales en la anterior concepción de gobernanza, contribuye a la construcción de la gobernanza ambiental del territorio del cual forma parte; y la pregunta central es ¿de qué manera la Universidad contribuye desde su quehacer misional en la resolución de los conflictos ambientales que atañen a la sociedad bajo la cual se circunscribe?

Por su parte, la preocupación de Medina se remite a la implementación, la comunicación y al control de la Política Pública de Construcción Sostenible (PPCS) en el Valle de Aburrá, y las preguntas centrales de la investigación son ¿cómo se transmite?, ¿cuál es la forma de control?, y ¿cómo es la participación de los diferentes actores en la implementación de las PPCS?

Hay puntos de encuentro en sus conclusiones. En los dos capítulos expuestos en este libro se afirma que la gobernanza es un concepto que ha adquirido protagonismo en los últimos años en los países latinoamericanos en ambientes políticos y sociales, por tanto, no es extraño sugerir la inclusión de la academia en los temas ambientales, como son las PPCS para el Valle de Aburrá, y la contribución de las universidades en la formulación, implementación y evaluación de las políticas ambientales. Las aportaciones de ambos capítulos, sin duda, son reveladoras para el estudio de las políticas públicas bajo una perspectiva organizacional.

La lectura conjunta de los dos capítulos es recomendable para quienes desean incursionar en esta vía. Con Silva encontrará el análisis de *un actor* privilegiado de la gobernanza ambiental como es la Universidad; mientras que con Medina encontrará un abordaje de la gobernanza ambiental de un sector estratégico, como es el de la construcción sostenible en el Valle de Aburrá.

Políticas públicas y perspectivas organizacionales para el desarrollo del turismo y la gastronomía

El turismo internacional es uno de los sectores económicos que se ha globalizado de manera acelerada y que representa alrededor de un 10% del *Producto Interno Bruto* mundial, de ahí su relevancia y el ambiente competitivo que caracteriza a las empresas que desempeñan estas actividades. Esta globalización de la actividad turística no tiene solamente una *dimensión económica*, ya que repercute también en la *dimensión política* relacionada con la gobernabilidad y la gobernanza que se estructura en la cadena de valor global en la cual se inserta y en el eslabonamiento de las empresas y las organizaciones que participan en ella; y en igual forma presenta una *dimensión socio-cultural* por las comunidades, ciudadanías y organizaciones civiles que se ven involucradas, las cuales manifiestan modos de vida, visiones del mundo e identidades específicas. De manera que globalización del turismo no posee una lógica económica universal única, sino más bien se manifiesta como una realidad compleja, multiforme y multicausal.

En diversos entornos territoriales, se diseñan políticas públicas orientadas a fortalecer las actividades turísticas que prevén la creación de un contexto institucional local favorable a la participación de los diferentes actores (públicos, privados y sociales) mediante redes inter-organizacionales que favorezcan el mejoramiento y modernización del sector, así como la actualización tecnológica, de conocimientos y

estándares de calidad requeridos para insertarse en la cadena de valor global del turismo y enlazarse con los países desarrollados. El gobierno colombiano ha hecho su parte al dar importancia al sector turístico como factor de desarrollo económico a nivel nacional, departamental y municipal. De esta forma, con el impulso de políticas públicas en estos tres niveles se prevé su incorporación en la cadena de valor global de turismo.

En ese contexto, esta obra presenta una serie de análisis organizacionales sobre el turismo, la hotelería y gastronomía en la Ciudad de Medellín, que contribuyen, en lo general, a la comprensión de los cambios referidos en el contexto mundial y al reconocimiento de la diversidad de fenómenos organizacionales que emergen de tales actividades de gran impacto social, político y económico que, dicho sea de paso, son escasamente estudiadas en el campo del pensamiento organizacional.

El capítulo de María Leivy Mejía Alzate aborda “Las micro, pequeñas y medianas empresas en la Cadena de Valor Global del Turismo en la ciudad de Medellín – Colombia”, que incluye el análisis de la atención al turista en los segmentos de distribución, transporte, alojamiento y excursiones. El estudio busca comprender las capacidades y las limitaciones de las redes sociales de las PYMES del sector turístico, para posicionarse en la cadena de valor y mejorar su influencia en las políticas públicas. En el capítulo se analizan las dimensiones globales de la cadena de valor, en términos de su estructura de entrada y salida, su alcance geográfico y la gobernanza económica global, así como las dimensiones a nivel local, referidas al *upgrading*, los actores locales y el contexto institucional como gobernanza social.

El papel de las PYMES es resaltado en términos de que su inclusión en la Cadena de Valor Global del Turismo (CVGT) como condición para que el desarrollo económico sea sostenible y se articule con la generación de empleos, en la medida que las PYMES, contribuyan en este aspecto. En este sentido, se considera que las PYMES deben tener un lugar preponderante en el diseño de las políticas públicas y atender sus limitaciones de acceso al mercado y al financiamiento, así como fortalecer sus capacidades sus redes de colaboración y capacidad tecnológica.

Mientras tanto, en el capítulo de Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa en su capítulo “Gobernanza corporativa: una mirada en una red de pequeños hoteles”, se aborda el análisis del régimen organizacional en el proceso de toma de decisiones de una red de pequeños hoteles que se conforman legalmente en una corporación, donde tienen un comportamiento al interior de estructuras organizacionales y de gobernanza que se adaptan a la red y al mercado. El estudio tiene dos niveles de análisis. La primera dimensión es referida al proceso decisional en términos de que la red comparte recursos, información, en espacios de poder, negociación y definición de estrategias. La segunda dimensión plantea la estructura decisional a partir de la forma de gobierno, reglas/normas a la luz de la teoría de anarquías organizadas y los sistemas flojamente acoplados.

Por otra parte, el capítulo presentado por Héctor Jaime Martínez Góez titulado “Caracterización de la concepción sustentable en una organización turística” denominada Terra-Biohotel, describe una alternativa de gestión hotelera sostenible en la ciudad de Medellín. Este ejemplo es significativo en la medida que representa un ejemplo de cómo en la cadena de valor global del turismo, una empresa local plantea innovaciones en términos de concepción, experimentación y diseño de carácter intangible. En este sentido, los valores y aspiraciones de los fundadores en materia de sustentabilidad se reflejan en la estrategia, la estructura y la cultura de una organización post-moderna. Dicho de otra manera, es un caso donde la operación redituable de la empresa, que garantiza su sobrevivencia y desarrollo a largo plazo, incluye también aspectos ambientales, sociales, durante todo su ciclo de vida (diseño, construcción y operación) y establece vínculos externos con actores sociales como una práctica de empresa socialmente responsable.

Finalmente, un capítulo centrado en un tema escasamente abordado en los análisis organizacionales es el presentado por Camilo Ernesto Restrepo Ayala, denominado “La gastronomía en la institución de educación superior desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales. Estudio de caso en la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia”. Conforme sus argumentos, la incorporación de la gastronomía como estudios superiores es parte también del impulso de las políticas públicas al desarrollo económico a partir del turismo, y forma parte también de los procesos que se manifiestan a nivel global. El estudio presentado se realiza desde una perspectiva del construccionismo social y del nuevo institucionalismo rescatando los rituales, significados y discursos propios que dan paso a una lógica de acción que guía a la organización. El escrito es de una orientación cualitativa, resultado del uso de técnicas como la observación participante, la entrevista en profundidad y la sesión de grupo. La novedad temática de este capítulo es una expresión de las amplias posibilidades de estudio en áreas poco exploradas por la visión organizacional, y de las oportunidades de emprendimiento metodológico.

Las interesantes contribuciones presentadas en este libro son una manifestación de la riqueza de los fenómenos organizacionales. Con miradas diferentes, en términos teóricos y metodológicos, los autores muestran aspectos diversos de la vida organizativa y la manera que se entretienen, en términos de impactos, con la sociedad en general. En esos términos, los estudios presentados describen y analizan aspectos de la vida social a partir de lo que ocurre en y en relación con las organizaciones. Por tanto, el lector encontrará en este libro ejercicios analíticos y experiencias de investigación que le ayudarán a percibir la vida social a partir de las organizaciones.

Referencias

- Bourdieu, Pierre. (1997). *Méditations pascaliennes*. Paris, Francia: Seuil.
- Hodgson, Geoffrey. (2009). Instituciones e individuos: interacción y evolución. En: Eduardo Ibarra [Coord.], *Estudios institucionales: caracterización, perspectivas y problemas* (pp.103-134). México, México: UAM-C / Gedisa.
- Hodgson, Geogref M. (2006). What are Institutions. En: *Journal of Economic Issues*. 40. (1) March.
- Roth, André Noël. (2010). *Enfoques para el análisis de las políticas públicas*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Clegg, Steward y Cynthia Hardy. (1996). Some dare call it power. En: Steward Clegg, Cinthya Hardy y Walter Nord, *Handbook of organizations studies*. (pp. 622-641). London, England: Sage.
- González-Miranda, Diego y Guillermo Ramírez. (2017). Introducción: los estudios organizacionales en Latinoamérica. Una realidad fragmentada en búsqueda de la identidad. En: *Tratado de estudios organizacionales. 1. Teorización sobre el campo*. Medellín, Colombia: EAFIT.

PRIMERA PARTE

TRANSFORMACIONES INSTITUCIONALES Y
ORGANIZACIONALES EN LA EDUCACIÓN
SUPERIOR EN MEDELLÍN

CAPÍTULO 1

CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA LA PERMANENCIA UNIVERSITARIATARIA

Mario Javier Naranjo Otálvaro



CAPÍTULO 1

CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA LA PERMANENCIA UNIVERSITARIA

Mario Javier Naranjo Otálvaro
Docente, Institución Universitaria Pascual Bravo

Resumen

El trabajo desarrolla y explica el concepto de las capacidades institucionales y su relación con la deserción como disfuncionalidad institucional, apoyándonos en los Sistemas Complejos Adaptativos (SCA); para ello, se desarrolló un estudio de caso en la Institución Universitaria Pascual Bravo de la ciudad de Medellín-Colombia; el análisis se hace en un período de 10 años (2007-2017) que pretende explicar mediante un enfoque de investigación cualitativo, los factores relacionados con las capacidades institucionales y su incidencia en dicha disfuncionalidad tan propia de las organizaciones universitarias.

Para profundizar en el estudio de la misma, se construyó un marco teórico fundamentado desde la teoría organizacional, en el Nuevo Institucionalismo Sociológico complementado con diversos autores que han hecho aportes sustantivos en el tema de las capacidades institucionales y la deserción a nivel mundial.

El análisis evidencia una deserción en la institución por período, ligeramente superior a los registrados a nivel nacional y departamental por el sistema que mide la deserción universitaria en el país (Spadies), en una ciudad que desde hace más de una década viene haciendo una importante apuesta en materia de política pública en educación superior, con apoyos institucionales para los estudiantes cada vez más importantes. Las actuales capacidades institucionales de la organización, no permiten una atención efectiva a la deserción, tomando en cuenta la existencia de una política oficial de cobertura educativa que no considera requisitos de ingreso distintos a los de vivir en la ciudad, haber terminado el bachillerato en un colegio público y pertenecer a los estratos más vulnerables económicamente. Para empezar a atender esta disfuncionalidad con efectividad, eficacia y legitimidad, se requiere el diseño e implementación de dos nuevas capacidades institucionales relacionadas, una con el proceso de admisión y otra con el bienestar institucional, que transversalicen las otras capacidades para que se estructure toda una política institucional en favor de la permanencia.

Palabras clave: Capacidades institucionales, Permanencia, Institución universitaria, Deserción.

Introducción

El presente capítulo utiliza de manera general el concepto de capacidades institucionales, para explicar su relación con la deserción como disfuncionalidad institucional en la Institución Universitaria Pascual Bravo de Medellín – Colombia, organización universitaria pública de carácter municipal, en el entendido de que las organizaciones son sistemas no lineales alejados del equilibrio, altamente sensibles a las innovaciones, a los eventos o a los azares propios del ambiente organizacional, en una sociedad signada por la disrupción, las disfuncionalidades propias de toda organización, para mantener su vigencia y estarse reinventando, una constante en los tiempos actuales. Un análisis de la deserción en una institución universitaria como una de las *disfuncionalidades* (según los Sistemas Complejos Adaptativos-SCA), es decir, problemas más recurrentes en este tipo

de organizaciones, debe abordarse inicialmente a través del estudio de las distintas definiciones del concepto de capacidades institucionales que trae la literatura especializada, para comprender la incidencia que éstas puedan tener en la misma y de esta manera propiciar los cambios requeridos tanto por el ambiente interno como externo para lograr mantener la vigencia de la institución en el contexto de intervención.

La deserción estudiantil en el nivel universitario es una problemática educativa de nivel mundial, aunque significativamente más elevada en los países en vías de desarrollo, pues sus impactos recorren casi todas las esferas sociales, desde la familia hasta el Estado; por lo tanto, el devenir histórico de este fenómeno, sus causas, consecuencias, coyuntura y algunas generalidades y particularidades que permiten comprender el fenómeno y las alternativas de enfrentarlo, con base en las capacidades institucionales propias de las organizaciones universitarias, son las razones que se aluden para analizarlo según el contexto de cada institución, en el caso concreto de la Institución Universitaria Pascual Bravo.

El constructo teórico se abordó y soportó desde la teoría organizacional, con base en el Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS), a partir de los aportes brindados por *DiMaggio, Paul J; Walter W. Powell (1983)* como compiladores de una serie de ensayos que sobre la materia quedaron condensados en el texto: “*El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*” para el análisis de las categorías analizadas: capacidades institucionales y deserción, la primera se fundamentó teóricamente con las aportaciones de autores como Rosas, A. (2008), quien considera que estas son, entre otras definiciones: un conjunto de acciones que sirven para mejorar funciones y resolver problemas; una construcción social que requiere del desarrollo del talento humano, fortalecimiento y reforma organizacional y su rendimiento depende de que los actores involucrados introyecten las normas; cada responsabilidad institucional cuenta con el talento humano requerido; y que las políticas institucionales sean congruentes con los objetivos de la organización. Esta categoría se soporta con el aporte de autores como *Migdal, J. (1988)*, quien sostiene que es necesaria la capacidad de los líderes para la toma de decisiones; para *Sikkink, K. (1993)* es la eficacia administrativa del aparato estatal; para *Oszlak, O. (2004)* es la disponibilidad de recursos; para *Repetto (2004)* es la aptitud de las instancias gubernamentales para el diseño de políticas públicas; para *Hilderbrand, M. y M. Grindle. 1997 y Ospina, S. B. (2002)* es la habilidad, efectividad y eficacia en el desempeño; para *Weiss, L. (1998)* es la capacidad transformadora del Estado, es decir, la forma de afrontar la incertidumbre; para *Chávez, O. e I. Rayas. (2006)* es la responsabilidad en el manejo de los procesos institucionales; para *Willems (2003)* es la habilidad para resolver problemas y especificar y lograr objetivos.

La categoría deserción se fundamenta con el aporte de varios autores como: *Tinto, V. (1975)*, quien sostiene que es necesario el diseño de estrategias económicas, culturales, sociales e institucionales para frenar la deserción y que ésta obedece a causas psicológicas, sociales o ambientales, fuerzas económicas, institucionales y de interacción página; *Tedesco (1987)* afirma que la misma obedece a variables exógenas materiales (condiciones socioeconómicas), variables exógenas culturales (nivel educativo de los padres), variables endógenas materiales (recursos institucionales) y variables endógenas culturales (actitud de los estudiantes); *Latiesa (1992)* argumenta que está influenciada por diferentes factores, el más común la impreparación de los estudiantes para la vida universitaria; para *Lewis (1978)* obedece a la inmigración, diferentes culturas, nacionalidades, idiomas, tradiciones, religiones; para *Vélez et al. (2013)* es un fenómeno que está presente en el sistema educativo; para *Aguilera et al. (2013)* obedece fundamentalmente a problemas familiares y falta de recursos económicos; *Garza et al. (2013)* sostienen que las organizaciones universitarias son las encargadas de

proveer el talento humano a las demás organizaciones, por ende la deserción refleja un problema serio al interior de las organizaciones.

Metodológicamente, el capítulo se aborda desde la investigación bibliográfica y documental (construcción del marco teórico), para comprender, interpretar y explicar el concepto de capacidades institucionales y su relación con la deserción como disfuncionalidad institucional en una institución universitaria; dicho sustento tuvo la aplicación del “método de caso” Yin, R. (2003) y el “enfoque de investigación cualitativo”, se construyó el estudio de caso, que permitió comprender, interpretar y explicar, la deserción como disfuncionalidad institucional en la Institución Universitaria Pascual Bravo en el período comprendido entre 2007 y 2017.

1. Aproximación al concepto de capacidades institucionales

Son muchas las definiciones que la literatura ofrece sobre el concepto de capacidades institucionales, se encuentra un elemento en común, y es la relación entre Estado y sociedad que enseña la forma en que éste actúa frente a la misma, mostrando en muchos casos el abandono y su intención mínima por mostrar sus reales capacidades institucionales, las mismas que siempre han de revisarse, rediseñarse y actualizarse, para su sintonía con las demandas del contexto, mucho más, en realidades históricas como las que vivimos, signadas por disrupciones en todos los ámbitos, cada vez más complejas y frecuentes.

El concepto proviene de la administración pública y está centrado en el quehacer del Estado, es dable que, mediante un esfuerzo académico, crítico y dialógico, sea aplicado a las organizaciones universitarias, es decir, analizar desde la perspectiva de las capacidades institucionales las correspondientes a las organizaciones universitarias. Considerar problemáticas, en adelante (disfuncionalidades), como la deserción, tan comunes a este tipo de organizaciones en el mundo entero, y contar de esta manera con un amplio panorama sobre las posibilidades y desafíos para emprender estrategias y proyectos de solución a la deserción universitaria con un fundamento organizacional contundente, es el propósito de este estudio.

Un concepto clave hallado en la literatura sobre capacidades institucionales, tiene relación con la búsqueda de un “*mejor Estado*” (Rosas, 2008), que mediante un conjunto de acciones y características sirven para mejorar las funciones y resolver problemas, movilizar o adaptar las fortalezas o situaciones institucionales para dar respuesta a los problemas cada vez más acuciantes del funcionamiento del Estado, y finalmente, sirve para formular, aplicar, coordinar, monitorear, evaluar y rendir cuentas en el marco de un sistema de gestión. Este concepto, que inicialmente se muestra un poco abstracto y confuso, es una de las muchas formas de definir capacidades institucionales.

En la década de 1980, en diferentes estudios realizados en los Estados Unidos de Norteamérica, se empezó a trabajar académicamente lo que hoy se conoce como capacidades institucionales, cuyo primer acercamiento conceptual se hizo bajo el nombre de fortalezas institucionales, referido a las técnicas de reingeniería organizacional, es decir, como una estrategia técnica centrada en la construcción, mejoramiento y fortalecimiento de la estructura interna, sistemas y estrategias de la organización para solucionar problemas concretos (Rosas, 2008).

Desde la definición inicial sobre capacidades institucionales, se estableció que éstas deben contar con un proceso de seguimiento, control y evaluación, para el mismo se debe tener en cuenta que las capacidades institucionales dependen básicamente del talento humano, de la gobernanza y de la

estructura organizacional como tal; por lo tanto, el seguimiento, control y evaluación debe contemplar estos aspectos.

2. Capacidades institucionales afines a las organizaciones universitarias

Es vasta la literatura existente sobre el concepto de capacidades institucionales; pero cuando éstas se circunscriben al ámbito de las instituciones de educación superior, no es mucho lo que se encuentra frente al tema, distinto a aquellas capacidades propias de cualquier organización pública o privada y que tiene relación con lo administrativo, financiero, la infraestructura, la planeación, las comunicaciones; las estrategias de inserción en los ámbitos local, regional, nacional y mundial, y últimamente, la infraestructura y desarrollos tecnológicos.

Es necesario para este análisis, considerar que una de las particularidades con que cuentan las universidades es la autonomía, refrendada a través de su propia evolución a lo largo de los casi mil años de creada la universidad como institución en la Europa medieval; las universidades son instituciones autónomas que se dan su propio autogobierno, definen sus propias políticas internas de gestión y en ese orden de ideas, determinan los objetivos de su actividad misional. Vacarezza, L. (2006).

Con fundamento en lo anterior, las capacidades institucionales de las universidades reflejan sus particularidades organizacionales de acuerdo a su proyecto educativo estratégico; bien sabemos que cada universidad es un universo de opciones para la sociedad, que cada vez es más cambiante y compleja; circunstancias éstas que debe leer muy bien la universidad del siglo XXI si quiere mantener vigencia institucional.

Así las cosas, las capacidades institucionales de las organizaciones universitarias tienen relación de manera general con los siguientes aspectos:

2.1 Misionales (Docencia, Investigación y Extensión)

Son aquellas capacidades institucionales relacionadas con los tres ejes misionales clásicos de la universidad, a saber: docencia, investigación y extensión. Al respecto, sobre la función investigativa es importante considerar que esta permite identificar problemas de la universidad y de la sociedad y sus posibles soluciones; los grupos de investigación existentes y su nivel de desempeño, en qué áreas se centran sus investigaciones y demás asuntos trascendentales que hagan de esta función sustantiva una capacidad institucional que ayude a trabajar adecuadamente sobre determinada situación.

La docencia por su parte, se centra en el nivel educativo de los docentes, la cantidad de éstos, su tipo de vinculación (catedrático, ocasional, de planta) pues como bien se sabe, las formas de vinculación laboral inciden en la manera en que se realiza la labor docente más allá del aula de clases; además, es necesario señalar que las instituciones de educación superior ajustan sus esquemas formativos a las necesidades sociales, locales, regionales, nacionales y globales.

La función de extensión sirve para ser considerada como capacidad institucional en tanto, es la manera directa en que la organización se relaciona con la sociedad y los demás grupos de interés.

2.2 Infraestructura del campus universitario

Esta capacidad institucional se refiere al campus universitario y a los recursos físicos con que esta cuenta, tales como: laboratorios, escenarios deportivos, aulas, oficinas, talleres y demás escenarios indispensables para cumplir con los objetivos organizacionales. Su administración, calidad, dotación y accesibilidad son fundamentales para la optimización de esta capacidad.

2.3 Gobernanza institucional

Ésta se refiere a la dirección y planeación institucional, a la cantidad y el tipo de alianzas de la organización universitaria con otras organizaciones o instituciones similares o de otro tipo, y el nivel de participación de éstas, como por ejemplo, la familia de los estudiantes, empleados, profesores y demás integrantes de la comunidad universitaria; así mismo a los convenios formalizados con otras instituciones públicas o privadas; con otras universidades o empresas nacionales e internacionales y, demás vínculos externos que fortalecen lo interno y brindan opciones diversas de desarrollo e innovación. También es importante considerar la planeación y gestión interna, por ejemplo, la prevención del riesgo, salud ocupacional, políticas de bienestar universitario, entre otros.

2.4 Trayectoria organizacional

La experiencia, credibilidad, cobertura, calidad y aceptabilidad social son algunas de las características consideradas en este ítem; además, en el establecimiento de esta capacidad institucional se pueden agregar los premios y reconocimientos obtenidos a nivel nacional e internacional, características y reconocimiento de sus egresados, investigaciones, entre otros. Esta capacidad también permite considerar los aspectos académicos, es decir, la cantidad, calidad, diversidad y pertinencia de las carreras ofrecidas, los resultados en las pruebas estatales y niveles de satisfacción de los egresados y empleadores.

2.5 Políticas y principios de la organización

Para el establecimiento de esta capacidad institucional se debe establecer la pertinencia de los principios y políticas organizacionales en función de la realización de sus objetivos propios o los adquiridos mediante vínculos externos, por ejemplo, los principios y políticas sobre innovación, desarrollo, investigación, entre otros y los objetivos y proyectos a que le apunta, diseña y desarrolla la organización, bien sea como institución universitaria o como institución miembro de un campus o una red de organizaciones que construyen y trabajan articuladamente por determinados fines.

2.6 Clima, cultura y comunicación organizacional

Se refiere a la capacidad institucional de trabajar en equipo, al sentido de pertenencia, el sistema de incentivos y sanciones que impactan en la motivación y efectividad con que se desempeñan las funciones de cada uno de los estamentos y sujetos sociales que conforman la organización universitaria; también, se refiere a la adecuada disposición y mentalidad de que las cosas pueden ser mejor (disposición al cambio) de las personas que hacen parte de la organización y la función afectiva entre sus integrantes.

2.7 Relación con el contexto local, regional, nacional e internacional

Esta capacidad se entiende como la cantidad, calidad y pertinencia de las políticas públicas o apoyos de entidades nacionales e internacionales, así como los esfuerzos realizados por empresas, fundaciones, entre otros, con fines determinados, por ejemplo, en este caso, con el fin de que los estudiantes ingresen y se mantengan en la universidad, bien sea apoyando con recursos de diferente tipo a la organización universitaria o directamente a los estudiantes.

Estas capacidades institucionales, tan propias de las organizaciones universitarias, están en construcción y abiertas al diálogo y debate académico y profesional; además, son el punto de inicio sobre el que se debe trabajar de manera permanente para adelantar los procesos de cambio organizacional en el que deben estar inmersas para poder afrontar con éxito las demandas de un contexto externo complejo. El rediseño y fortalecimiento de las capacidades institucionales, deben ser una política para atender no solamente disfuncionalidades como la deserción de manera integral, sino otro tipo de disfuncionalidades en las organizaciones.

3. Capacidades institucionales y deserción universitaria

En procura de establecer las capacidades institucionales de las organizaciones universitarias y su relación con la deserción de los estudiantes universitarios, objetivo del estudio planteando; con este propósito, se establece una línea de exposición que inicia con el ánimo de responder a interrogantes tales como: ¿qué son capacidades institucionales? y, ¿cuáles son las posibles capacidades institucionales de organizaciones universitarias? para lo cual, se incluirá en la argumentación algunas nociones sobre clima, cultura e identidad organizacional y otros asuntos característicos de las organizaciones universitarias, como base de la pregunta que sobre capacidades institucionales contempla la presente investigación, pues las instituciones de carácter universitario se deben caracterizar y diferenciar de otro tipo de organizaciones cuya misión podría ser diferente, complementaria e inclusive, opuesta a la misión de las organizaciones universitarias.

La Constitución Política de Colombia (1991) en su artículo 67 dice: “*La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social...*”; así mismo en el Artículo 68, dice que: “*Los particulares podrán fundar establecimientos educativos. La ley establecerá las condiciones para su creación y gestión*”. En ese orden de ideas, la organización universitaria sin distinción de su naturaleza pública o privada, es la misma, lo único que las diferencia es el origen de sus recursos financieros. Ambas, llámense públicas o privadas, son objeto de inspección y vigilancia por parte del Estado, con el propósito fundamental de garantizar la calidad de las Instituciones de Educación Superior.

Siendo esta disfuncionalidad común de las organizaciones educativas de cualquier país bien sea desarrollado o en vía desarrollo, en el nivel universitario se acentúa con más fuerza en estos últimos en razón fundamentalmente por las particularidades en sus niveles de desarrollo económico, social y político que hacen el acceso a la educación superior mucho más difícil para amplios sectores de la población que carece de los recursos económicos para lograr un cupo en la educación superior, haciendo su permanencia igualmente incierta si la universidad no le ofrece los apoyos institucionales para impedir la deserción; enfrentar el tema tendrá que pasar necesariamente por el rediseño de sus capacidades institucionales y adaptarlas para garantizar la permanencia de los actores claves de una institución educativa.

3.1 Deserción universitaria, una problemática de orden global

La deserción universitaria es un problema común de las universidades, tanto públicas como privadas de todo el mundo, que adquiere una gravedad especial en los ámbitos universitarios actuales y requiere un conocimiento profundo para tratar de solucionarlo; por lo tanto, este apartado se centra en reseñar pautas que permitan una comprensión general del fenómeno a nivel nacional, latinoamericano y mundial. Para tal fin, se hizo un abordaje de la literatura existente para el análisis de algunos estudios que proporcionan elementos de comprensión y argumentación básicos.

Bourdieu (1997), uno de los más destacados representantes de la sociología contemporánea, frente al tema de la deserción universitaria, acuña la expresión: “*capital cultural acumulado*”, la cual considera que es un factor clave para que se dé el proceso de deserción; afirma que el sistema educativo en sus diferentes niveles (escuela o universidad), lo que hace es potenciar el capital cultural que los estudiantes heredan de sus padres; respecto a la afirmación Bourdiana, Giddens (1995) llama al capital cultural de Bourdieu, **estilos de vida**.

Lo anterior confirma la tesis, según la cual el nivel cultural y académico de los padres, va a ser un determinante que va a pesar grandemente en las decisiones futuras de los hijos cuando enfrenten situaciones relacionadas con sus procesos de formación, cualificación académica y perfil profesional.

Investigaciones relacionadas con el tema, ofrecen un panorama bastante amplio y un punto de partida para comprender el fenómeno, sus causas, consecuencias y alternativas de trabajo. Por ejemplo, en España, el estudio llamado “Tipología y causas de la deserción universitaria y el retraso en los estudiantes” (Latiesa, 1998) concluye que la misma está influenciada por diferentes factores, el más común es que los estudiantes no están bien preparados para la vida universitaria y por lo tanto, su rendimiento académico es bajo, particularmente en ciencias básicas.

Por su parte, en Estados Unidos, los estudios de Lewis (2000) revelan que la deserción tiene su fundamento en la inmigración, pues llegan a las aulas estudiantes de diferentes nacionalidades, con diversas culturas, idiomas, tradiciones y religiones, en cambio las universidades en ese país, no están preparadas para ofrecer educación con bases de diversidad. En este estudio, se subraya que la problemática de la deserción es alarmante, porque más de la mitad de los estudiantes que ingresan a la universidad, no finalizan sus estudios.

En Latinoamérica en general, caracterizada por ser un escenario en donde, a pesar de los estudios y esfuerzos realizados por diversas entidades para tratar de solucionar el problema, se encuentra que los índices de deserción no demuestran avances significativos en los últimos años, como sí ocurre en países con estándares de desarrollo más altos.

Una lectura coyuntural al contexto colombiano, permite inferir que de acuerdo al fenómeno de la deserción, en términos generales, el panorama es bastante prometedor y está lleno de potencialidades. Por ejemplo, desde hace aproximadamente 15 años se vienen diseñando y ejecutando estrategias y programas institucionales para promover el acceso a la educación superior de la población menos favorecida económicamente.

Entre estos esfuerzos estatales y empresariales que buscan en primera instancia, ampliar la cobertura educativa e impactar en la disminución de la deserción universitaria en la ciudad de

Medellín se encuentran, entre otras, las siguientes estrategias: el Presupuesto Participativo (PP), que le permite a los estudiantes acceder a recursos económicos que cubren el total de sus estudios en cualquier Institución de Educación Superior (IES) de la ciudad, bien sea pública o privada, para desarrollar sus estudios a cambio de labor social, fundamentalmente a los jóvenes de estratos socioeconómicos bajos de la ciudad y con el lleno de unos requisitos básicos muy fáciles de cumplir por los interesados; también, la municipalidad cuenta con el llamado Fondo EPM (producto de las transferencias que la empresa de servicios públicos de la ciudad le hace a la alcaldía anualmente), que otorga créditos para que los jóvenes de la ciudad estudien, con la posibilidad de condonarlos de acuerdo con su rendimiento académico y el compromiso de desarrollar una labor social en su barrio o comuna. Así mismo, las becas ofrecidas por el departamento de Antioquia, las que en el caso concreto de la IU Pascual Bravo, les garantiza la formación tecnológica y la manutención a los estudiantes matriculados en el programa de regionalización, con el cual se atienden más de 20 municipios del departamento de Antioquia, para una cifra cercana a los 600 estudiantes provenientes en su mayoría de veredas de sus municipios de residencia.

A nivel nacional, sobresale el programa del anterior gobierno (2010-2018) denominado “**Ser pilo paga**”, liderado por el Ministerio de Educación Nacional, el cual busca que los estudiantes con rendimiento académico sobresaliente y de bajos recursos económicos, puedan estudiar en la universidad de su preferencia la carrera que deseen, tratando de que el factor económico no sea un limitante; siendo cubierto el total del costo de su carrera por el gobierno nacional. Dicho programa, el recién posesionado nuevo gobierno nacional (2018-2022), lo está replanteando para que los recursos públicos no se vayan para la universidad privada en su gran mayoría como venía ocurriendo, sino que beneficie fundamentalmente la pública como debe ser, ya que así ayudaría a su sostenimiento.

De acuerdo al SPADIES*, para el año 2016 la tasa de deserción anual en Colombia a nivel universitario por período (estudiantes matriculados en el primer año) fue del **9.03%**; por cohorte (estudiantes que ingresaron a primer semestre en un mismo período académico y que finalizado el mismo desertan) fue del **45.1%**. Los tres departamentos con mayor y menor deserción universitaria por período y por cohorte fueron en su orden (ver tabla 1).

Tabla 1

Departamentos con mayores y menores tasas de deserción académica nivel universitario al año 2016 por período y por cohorte según el SPADIES

POR PERÍODO		POR COHORTE	
Departamento	Porcentaje	Departamento	Porcentaje
Putumayo	14.98%	Putumayo	80.21%
Casanare	14.57%	La Guajira	55.62%
Chocó	11.79%	Arauca	55.61%
Caldas	5.74%	Caldas	37.24%
Cundinamarca	6.61%	Huila	37.78%
Córdoba	6.76%	Norte de Santander	38.14%
Antioquia	9.69%	Antioquia	43.72%
Nacional	9.3%	Nacional	45.1%

Fuente: Ministerio de Educación. SPADIES. Estadísticas deserción, 2016

* Sistema para la Prevención de Deserción de la Educación Superior, por sus siglas SPADIES.

Las anteriores cifras reflejan que la deserción en el nivel nacional sigue mostrando porcentajes elevados; pero preocupa aún más, los datos del departamento de Antioquia, cuya capital Medellín alberga cerca del 40% de la población total de la circunscripción y donde tienen asiento la mayoría de universidades tanto públicas como privadas; los datos de deserción por período y cohorte están por encima del promedio nacional, además es la zona donde se vienen diseñando y consolidando importantes decisiones de política educativa, que buscan en términos generales, aumentar la cobertura y mejorar la calidad educativa en el nivel no solamente universitario, sino también en el técnico y tecnológico.

Para el MEN (Ministerio de Educación Nacional, 2015: p. 2):

“La deserción tiene implicaciones que pueden ser analizadas desde el punto de vista económico y social, y se refleja en la pérdida de recursos públicos y privados invertidos en un proceso educativo que no culminó con éxito, pero también refleja pérdidas en el proyecto de vida de los jóvenes que apostaron a la educación superior y que constituyen una apuesta de país por la equidad”.

De igual manera, el factor determinante de la deserción estudiantil en el país para el MEN, está asociado al **potencial o capital cultural y académico** con el cual ingresan los estudiantes a la educación superior; en su orden le siguen los factores financieros y socioeconómicos, los institucionales y los de orientación vocacional y profesional (MEN, 2009).

Esta preocupación manifestada por el MEN se refuerza con que, “de acuerdo a la información consolidada en SPADIES*, la deserción obedece a múltiples factores que afectan la permanencia en los programas académicos. De ahí la necesidad de atender el tema desde una política integral”. Esta concepción de integralidad propuesta por el MEN, es bastante acertada y ha tenido buenos resultados, pues se centra en los principales factores de la deserción, entre las que se encuentran: las competencias académicas básicas que los habiliten para su adecuado desempeño en la educación superior, las condiciones económicas de los estudiantes, la orientación vocacional y profesional, actitudes, aptitudes y expectativas.

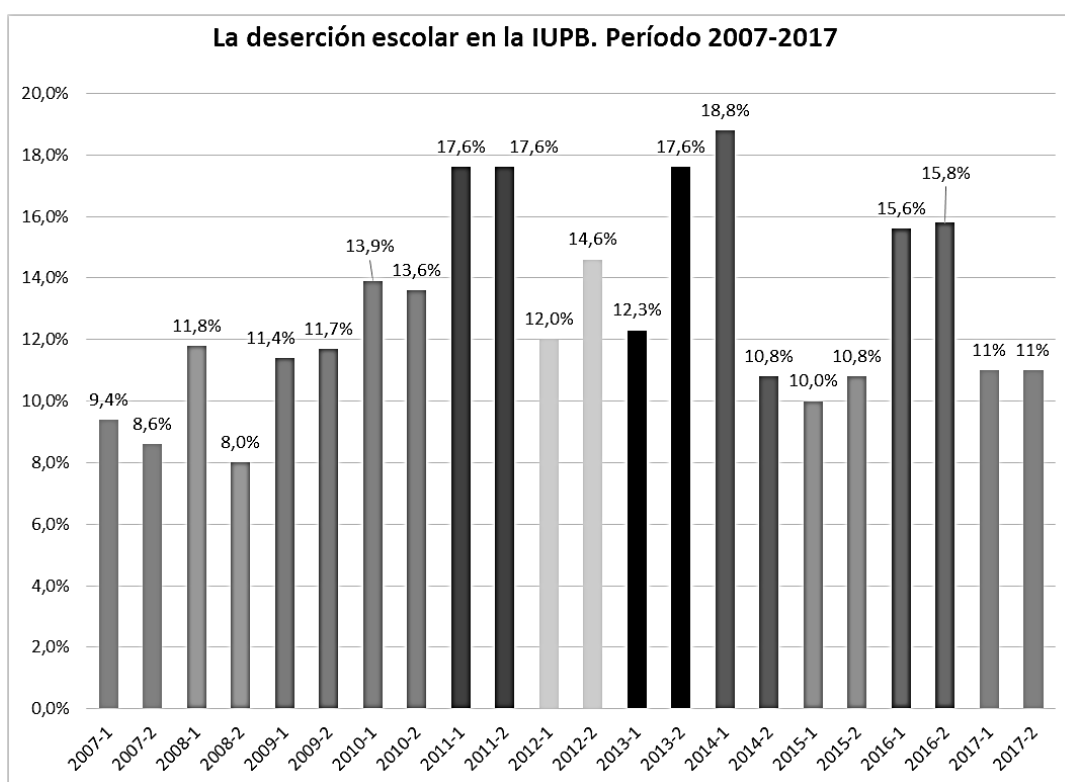
Complementando las ideas de Aguilera *et al.* (2013) y de acuerdo a lo expresado hasta ahora sobre la deserción universitaria, preliminarmente se puede afirmar que las principales causas o factores generales de la deserción son: la falta de recursos económicos con que cuenta el estudiante; los problemas familiares que se proyectan en el rendimiento académico; los valores y sentimientos personales, por ejemplo, frustración, baja autoestima, falta de motivación; las dificultades académicas de los estudiantes para aprobar materias de los primeros semestres, particularmente las relacionadas con las áreas básicas (matemáticas, física y química); falta de seguimiento y atención oportuna en situaciones personales o académicas por parte del personal idóneo; la inadecuada metodología de enseñanza empleada por algunos docentes inexpertos o poco motivados; la insatisfacción de las expectativas del estudiante en su plan de estudios y proyecto de vida que le ofrece la carrera o la universidad; la falta de oportunidades laborales en el campo de formación; la ubicación de la universidad en relación al lugar de residencia del estudiante y el contexto social, entre otros.

* El Sistema para la Prevención de la Deserción en la Educación Superior, por sus siglas SPADIES, como complemento del SNIES, es una herramienta estatal que sirve para hacer seguimiento a la problemática sobre deserción universitaria en Colombia, en el que se consideran las causas, variables, riesgos y repercusiones de la deserción; además presenta de manera detallada las características de los estudiantes universitarios y los avances de los proyectos y programas implementados por el Estado para afrontar la problemática.

Tinto (2006), se ha esforzado por diseñar estrategias a favor de la retención de estudiantes universitarios y sus trabajos lo han llevado a considerar que las lecciones aprendidas son las siguientes: en primer lugar, se debe considerar un conjunto más amplio de fuerzas culturales, económicas, sociales e institucionales que inciden en que se presente deserción universitaria, pero que también deben ser útiles para solucionar el problema. En segundo lugar, el involucramiento del estudiante en los asuntos de la universidad se debe fomentar desde los primeros semestres, que es en los que se focaliza la mayor deserción, propiciando así la participación del estudiante en los procesos y proyectos organizacionales.

Finalmente, la universidad debe ser autónoma en la lectura de la realidad social y en el establecimiento de cómo articularse con la misma. Asimismo, cada universidad debe identificar las causas más importante que motivan la deserción, las fortalezas con que cuenta para afrontarlas, puesto que ni las causas ni las estrategias empleadas para su superación, pueden ser las mismas, siendo este el enfoque específico de la investigación, para hacer un análisis institucional de la problemática de deserción que actualmente afronta la Institución Universitaria Pascual Bravo.

3. Deserción en la Institución Universitaria Pascual Bravo



Fuente: Elaboración propia. Oficina asesora de planeación, 2018

Como lo registra la gráfica de la deserción presentada en la institución en el período (2007-2017), esta viene presentando variaciones por encima de dos dígitos desde el año 2008 (primer período), tiempo en el que la IUPB empieza un proceso de modernización institucional, gracias a la adscripción a la alcaldía de Medellín en ese mismo año, lo que le ha permitido ir mejorando y actualizado sus procesos internos, ampliado su planta docente de tiempo completo y los estudiantes, muchos de ellos, han sido favorecidos con estímulos y apoyos tanto económicos como alimentarios con subvenciones para su desplazamiento (sólo para los residentes en Medellín) desde y hasta sus lugares de residencia; llama poderosamente la atención, que sea en estas circunstancias

favorables para toda la comunidad académica que la deserción, en vez de disminuir, se dispare en los dos períodos académicos de 2016 a cifras cercanas al 16% (**2016-1 =15.6%** y **2016-2=15.8%**), para un promedio de los diez años analizados del **12.88%**; cifra que se empieza a reducir de manera importante al 11.0% en los dos últimos períodos académicos del año 2017 analizados, gracia a que la institución ha venido considerando esta disfuncionalidad institucional con más prioridad dentro de sus políticas administrativas.

4. Objetivo de la política pública de Educación Superior en Colombia

La Constitución Política de Colombia (1991) le otorga una doble naturaleza jurídica a la educación, catalogándola como: un servicio público “esencial” y derecho constitucional “fundamental”. La Corte Constitucional de Colombia define frente al tema educativo las siguientes premisas:

- La función social de la educación excluye el manejo totalmente libre y patrimonialista de la educación como un derecho empresarial.
- La autonomía interna de las IES (Instituciones de Educación Superior) debe reflejar la constante disposición de contribuir solidariamente a la satisfacción de las necesidades intelectuales, morales y físicas de los educandos.

Según la Corte Constitucional de Colombia en su sentencia **C-862/12**, toda política pública debe estar enmarcada dentro de los siguientes objetivos:

- Orientar la acción y los recursos del Estado hacia el logro de condiciones sociales, económicas, políticas, culturales y ambientales, que hagan posible el desarrollo de las capacidades y las oportunidades de todas las personas.
- Mantener actualizados los sistemas y las estrategias de información que permitan fundamentar la toma de decisiones adecuadas y oportunas sobre la materia.
- Diseñar y poner en marcha acciones para lograr la inclusión de la población.
- Fortalecer la articulación interinstitucional e intersectorial.

Así las cosas, el gran objetivo de la política pública de educación superior en Colombia, es la construcción de un país para la paz, donde la educación superior sea uno de los pilares de transformación y de movilidad social; propósito éste que hoy más que nunca tiene un significado de trascendencia para el presente y futuro de los colombianos habida cuenta de los acuerdos de paz firmados entre el gobierno de Colombia y la exguerrilla de las FARC en 2016, los mismos que se blindaron constitucionalmente durante los siguientes tres períodos presidenciales, es decir, hasta el año 2030 y con un modelo de justicia transicional (JEP), que permite la aplicación de la Ley penal en condiciones heterodoxas; dicha implementación requerirá de la educación como columna vertebral, para empezar a desarmar los espíritus de todos los colombianos y así cambiar, el paradigma de violencia e intolerancia que culturalmente han abrigado los colombianos desde la gesta de independencia.

4.1 Políticas públicas de educación superior en Medellín

Sapiencia, como la Agencia de Educación Superior de Medellín, es una entidad adscrita a la Alcaldía de dicho municipio, creada mediante Decreto 1364_ del año 2012 expedido por el alcalde municipal y refrendada por Acuerdo Municipal 003 de 2013, en el cual se expide el Estatuto

General de la Agencia, con el fin de *“contribuir al desarrollo integral de la ciudad desde la orientación del sistema de educación superior del Municipio y sus diversas articulaciones, a través de la gestión de políticas públicas y de recursos para hacer posible la formación integral de los ciudadanos y su participación equitativa en una sociedad del conocimiento y la innovación”* (Sapiencia, 2014).

Esta entidad cuenta con presupuesto propio y tiene como función principal formular y liderar la política y los lineamientos del sistema de educación superior de la ciudad de Medellín, para que las instituciones que lo integran presten un servicio coordinado y complementario, acorde con las necesidades tecnológicas y profesionales que demanda el desarrollo de la ciudad y el país; dicha entidad promueve un programa llamado “Medellín a la U”, el cual busca garantizar mayor cobertura con equidad, mejorar el nivel de acreditación en alta calidad de los programas ofrecidos por la Institución Universitaria Pascual Bravo, el Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM – y la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, potenciando la vocación tecnológica e investigativa de la ciudad, la región y el país (Sapiencia, 2014).

Así mismo, Sapiencia lidera la estrategia llamada “SINERGIA”, la cual pretende la consolidación de dicho sistema, propiciando las debidas sinergias físicas, académicas y administrativas en la red de educación del municipio, para mejorar el acceso, crear eficiencias y mejorar la calidad en el aumento de las capacidades de las instituciones de educación del municipio de Medellín. También hace parte del alcance de SINERGIA, el fortalecimiento de la política de descentralización educativa de las Instituciones de Educación Superior del Municipio (Bravo et al., 2015).

Como consecuencia de lo anterior, se ha venido desarrollando e implementado el proyecto estratégico “Medellín ciudad universitaria”, el cual se compone de la identificación de los diferentes campus universitarios con que cuenta la ciudad, para con la puesta en práctica de la estrategia SINERGIA y el liderazgo de la agencia SAPIENCIA, aumentar la cobertura, mejorar la calidad de la educación y de los programas que actualmente se ofrecen, reflexionar sobre la pertinencia de los mismos y la necesidad de crear nuevos programas que permitan proyectar a los futuros profesionales hacia el mundo en condiciones de competitividad, integralidad e idoneidad (Bravo et al., 2015).

Para lograr lo anterior, las diferentes Instituciones de Educación Superior del municipio de Medellín, dentro de las que se encuentra la Institución Universitaria Pascual Bravo, la misma que hace parte de la llamada ciudadela universitaria Pedro Nel Gómez, se han visto en la necesidad de generar importantes cambios institucionales, razón por la cual, se pretende dilucidar la política pública que la municipalidad viene implementando en materia de educación superior a partir de la creación de Sapiencia y la capacidad transformadora que la IU Pascual Bravo debe emprender con el afinamiento de las actuales capacidades institucionales, que permitan disminuir la deserción académica a cifras menores al 5%, en momentos en que la oferta institucional desplegada y las políticas de apoyo a la permanencia estudiantil, se vienen incrementando cada vez con mayor decisión gubernamental.

5. Marco contextual de la Institución Universitaria Pascual Bravo de Medellín, Colombia

El espacio elegido para el desarrollo de esta investigación, fue la institución pública de educación superior adscrita a la alcaldía de Medellín, llamada Institución Universitaria Pascual Bravo, ubicada en el barrio La Pilarica (comuna Robledo, zona noroccidental) de la ciudad de Medellín, Departamento de Antioquia, Colombia. Esta institución se ha caracterizado desde su fundación en

1938, por brindar formación técnica inicialmente y posteriormente, a partir de 1966, empieza a brindar educación de carácter tecnológico y profesional a estudiantes de bajos recursos de la ciudad, de los municipios del área Metropolitana, departamento de Antioquia y de otras regiones del país.

Sus objetivos institucionales contemplan, entre otros, los siguientes: Formar profesionales integrales de acuerdo a las exigencias del contexto para el mundo preservando sus valores ambientales, culturales y sociales; ampliar las oportunidades de ingreso a la educación superior, especialmente de las personas con mayores dificultades económicas; fomentar la investigación científica y tecnológica en el campo de las áreas del conocimiento propias de su actividad académica, de los recursos y necesidades de la ciudad de Medellín y del país para identificar sus potencialidades y recursos, y apoyar los procesos de acercamiento, coordinación y acción conjunta con otras naciones y sociedades; formar y consolidar comunidades académicas y científicas capaces de articularse con sus homólogas nacionales e internacionales; propiciar el desarrollo investigativo del país y su integración con las corrientes científicas mundiales; adelantar programas y proyectos orientados a impulsar el desarrollo innovador y un espíritu empresarial con clara conciencia de su responsabilidad social, tanto en el sector público como en el privado; generar y difundir una cultura de respeto por los derechos humanos mediante la adopción de actitudes y prácticas que favorezcan la formación y el progreso de la sociedad civil.

5.1 Análisis de la deserción en la Institución Universitaria Pascual Bravo como disfuncionamiento institucional

Como se ha venido argumentando, la deserción de los estudiantes universitarios es una problemática educativa de nivel mundial desde hace varios años, aunque significativamente más frecuente en las países en vías de desarrollo, que propicia el desencadenamiento de un efecto dominó, pues sus impactos recorren casi todas las esferas sociales, desde la familia hasta el Estado; por lo tanto, el devenir histórico de esta problemática, sus causas, consecuencias, coyuntura, y algunas generalidades y particularidades que permiten comprender esta llamada disfunción institucional según la teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos (SCA), la misma que el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) define como una alteración que afecta el normal funcionamiento de algo y las alternativas de enfrentarlo con base en las capacidades institucionales propias de las organizaciones universitarias, es el abordaje principal dentro de la presente investigación. Para los SCA, los llamados problemas organizacionales no son tales, sino disfuncionalidades que una vez atendidas y corregidas permiten que el sistema organizacional vuelva a ser funcional Castaingts, J. (2004), es decir, eficazmente adecuada a sus fines (RAE).

Asimismo, al tiempo que son identificadas en la literatura las capacidades institucionales de las organizaciones universitarias y las características generales de la deserción, se consideran algunas relaciones y propuestas para, con base en dichas capacidades, más el análisis de las encontradas y analizadas en la Institución Universitaria Pascual Bravo, estructurar nuevas capacidades institucionales, que posibiliten la conjunción de los factores institucionales necesarios para lograr que dicha disfuncionalidad desaparezca, con la eliminación de impactos negativos ocasionados y que la misma viene causando no sólo a los estudiantes, sino a la institución, sus familias, la municipalidad y la sociedad.

Como se puede observar, es una disfuncionalidad institucional que debe llamar la atención de toda la comunidad académica, en cabeza de sus directivos, que bien vale la pena, con fundamento en la teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos, hacer un análisis de dicho disfuncionamiento, en el entendido de que la Institución Universitaria Pascual Bravo, como toda organización, es un sistema

complejo, que se desarrolla en un *campo* (educativo), el mismo que puede generar una “*arena social*”, cuyo desbordamiento puede implicar lo que se denomina un “*drama social*” y unos “*costos ocultos*”; conceptos propios de la teoría de la complejidad, cuya evolución, según Castings, J. (2004) puede conducir a emergencias dentro de la organización tanto positivas como negativas, las mismas que generan procesos internos de tensiones, disfunciones y contradicciones, para el que se requieren estrategias emanadas del management socioeconómico para su permanencia como organización.

6. Capacidades institucionales de la Institución Universitaria Pascual Bravo

La hoja de ruta de la institución en materia organizacional se concreta en la estructuración de un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, el mismo que se ejecuta a través de la definición de unos Planes de Acción Institucionales anuales, ejecutados por las diferentes dependencias académicas y administrativas en las que se encuentra reglada la institución.

El actual Plan de Desarrollo Institucional 2019-2022, denominado “**La transformación continúa**”, recientemente entrado en vigencia, busca adaptar la institución a las actuales condiciones de naturaleza externa, cada vez más cambiantes, que exigen a las instituciones estar en sintonía con las demandas de los diferentes contextos local, regional, nacional e internacional, si pretenden sobrevivir a las complejidades de unos entornos signados cada vez con más fuerza por la incertidumbre; en el cual, se contemplan cinco (5) ejes estratégicos que compendian toda la política de gestión administrativa para un período rectoral; los mismos que configuran en su direccionamiento administrativo las capacidades institucionales que actualmente soportan la estructura administrativa de la Institución Universitaria Pascual Bravo.

Estas capacidades, o también llamados ejes estratégicos, atienden los siguientes temas:

1. “**Desarrollo académico para la transformación**” conocido como eje estratégico 1 contiene los programas de desarrollo académico y desarrollo investigativo, como base de la transformación institucional que se busca lograr en materia de docencia e investigación.
2. “**Relacionamiento estratégico para la integración**” conocido como eje estratégico 2 consta de cuatro programas, a saber: “Interacción y cooperación nacional e internacional”, “Vínculo empresarial, gubernamental y social”, Integración territorial y “Egresados en la vida institucional”.
3. “**Campus verde, inteligente e inclusivo**” conocido como eje estratégico 3 comprende una de las apuestas de mayor sentido de futuro para la Institución. Se basa en el programa “Hacia una cultura de campus verde”, como estrategia de quehacer continuo, coherente y consistente en materia de sostenibilidad, sistemas inteligentes e inclusión.
4. “**Sistema de bienestar para la felicidad**” conocido como eje estratégico 4 asume el programa “Bienestar en la U” como proceso transversal que debe ser orientado hacia un trabajo integrador que produzca la mejor gestión y el uso de los beneficios, a la vez que incentiva de manera permanente el ocio productivo y la innovación en la población estudiantil, junto con un programa de acompañamiento para la permanencia y la graduación estudiantil con equidad e inclusión.
5. “**Capacidades institucionales para la transformación**” conocido como eje estratégico 5 consta de dos programas, uno relacionado con la promoción de la cultura del servicio, la transparencia y la seguridad jurídica, y el otro, asociado al mejoramiento de la planeación, gestión y evaluación institucional.

La primera capacidad o eje estratégico contempla los dos elementos clave de toda institución educativa, a saber: la cobertura y la calidad. No se concibe una institución educativa en cualquier nivel de formación, que no garantice a la sociedad a la que sirve la cobertura en cupos educativos, de acuerdo por supuesto a su capacidad instalada, y las exigencias de calidad que la misma debe garantizar para que sus educandos se formen en las competencias del SER para el SABER y el HACER para una sociedad que demanda cada vez más, rigor en la formación de sus egresados. Con fundamento en lo anterior, es necesario dejar en claro que la IU Pascual Bravo a partir del año 2010, ha venido experimentando un rediseño institucional que hoy con 80 años de vida institucional, se perfila nuevamente como una institución de educación superior de carácter tecnológico con una importante presencia y posicionamiento de todos sus procesos misionales en el contexto local, regional y nacional; lo anterior obedece a varios aspectos:

- Hasta el año 2008, era una institución de naturaleza pública de carácter nacional, cuya dependencia desde lo presupuestal era exclusivamente de las transferencias que el Ministerio de Hacienda le giraba cada año para su funcionamiento administrativo, lo que hacía que su crecimiento y desarrollo institucional fuera muy lento respecto de sus pares municipales o departamentales, debido a la lentitud en los procesos que caracteriza en nuestro país a las dependencias del orden nacional, lo que las hace mucho más lentas, y poco eficientes y eficaces, en gracia también a su excesivo burocratismo; esta dependencia financiera aún se mantiene.
- En el año 2008, se incorpora la institución al Municipio de Medellín mediante Acuerdo municipal N° 28 de ese mismo año, como un establecimiento público de Educación Superior del orden Municipal, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente y con carácter académico de Institución Universitaria; se sigue manteniendo una dependencia indirecta con la Nación, fundamentalmente a través de los recursos para funcionamiento que le traslada anualmente para el desarrollo de sus actividades administrativas; dichos recursos, son los que le han permitido a la IU Pascual Bravo, un desarrollo institucional actual, acorde a las necesidades del sector educativo nacional, pero fundamentalmente del local, donde la apuesta en materia de política educativa, viene siendo desde hace cerca de 15 años, la más ambiciosa a nivel nacional.
- En virtud del Decreto Municipal 1364 de 2012, se creó la Agencia de Educación Superior de Medellín SAPIENCIA, cuyo objeto misional es Liderar la ejecución de la política y los lineamientos del sistema de la educación pública superior del municipio de Medellín, y promover la eficiencia, transparencia y optimización de los recursos públicos con el fin de contribuir al mejoramiento del acceso, calidad y equidad de la educación superior. Sapiencia (2016).
- La Agencia SAPIENCIA, dentro de su oferta institucional, actualmente ofrece el programa de becas para tecnologías, las mismas que buscan suplir las demandas de los clúster de la ciudad y alta inserción laboral de mano de obra calificada que demandan; estas becas se ofrecen actualmente a los jóvenes de más bajos recursos, de 10 de las 16 comunas en que está dividida la ciudad y los cinco corregimientos, con el cumplimiento de requisitos similares a los que exige el fondo EPM; al ser becas, los estudiantes no pagan ningún costo de matrícula, ni firman pagaré alguno; el único compromiso es terminar la formación tecnológica y asumir el compromiso con la ciudad de participar en algunos espacios de formación y promoción de la participación juvenil; esta estrategia le está permitiendo a la institución ampliar la cobertura y

garantizar no sólo la calidad, sino la permanencia de los estudiantes, con los compromisos institucionales que ello implica.

- A nivel de infraestructura, la IU Pascual Bravo viene experimentando un crecimiento y modernización no solamente de su planta física con sus redes de acueducto y alcantarillado, sino de sus antiguos talleres y laboratorios, los mismos que se están dotando con tecnología de punta para que los procesos de formación en las competencias del HACER de los estudiantes, se desarrolle con los mejores estándares de calidad académica, pedagógica y didáctica. Dichos espacios de formación, que hoy se llaman “Centros de investigación y desarrollo”, tienen la obligación de acreditarse en calidad ante ICONTEC, para que sus procesos y procedimientos estén avalados para ofrecer sus servicios al sector productivo de la sociedad; se busca con ello a su vez, la generación de nuevos recursos financieros para el crecimiento de la institución.
- La dirección institucional se soporta en lo que establece el artículo 64 de la Ley 30 de 1992, misma que regula la materia en educación superior en Colombia; dicho mandato legal permite un direccionamiento vertical; pero el liderazgo de quien esté al frente de la misma, bien sea de carácter público o privado, marcará la diferencia para que se desarrollen procesos de gobernanza universitaria realmente participativos y democráticos.

La IU Pascual Bravo, dado su carácter público, cuenta con los niveles de direccionamiento básico: Consejo Directivo (máxima instancia de decisión), Consejo Académico, Consejos de Facultad y Comités Curriculares. A su vez, para descentralizar la deliberación y la toma de decisiones desde los niveles inferiores, se tienen definidos unos procesos institucionales clave para garantizar la buena gestión institucional, a saber: procesos estratégicos, misionales, de apoyo, y de evaluación y control (ver diagrama 1).

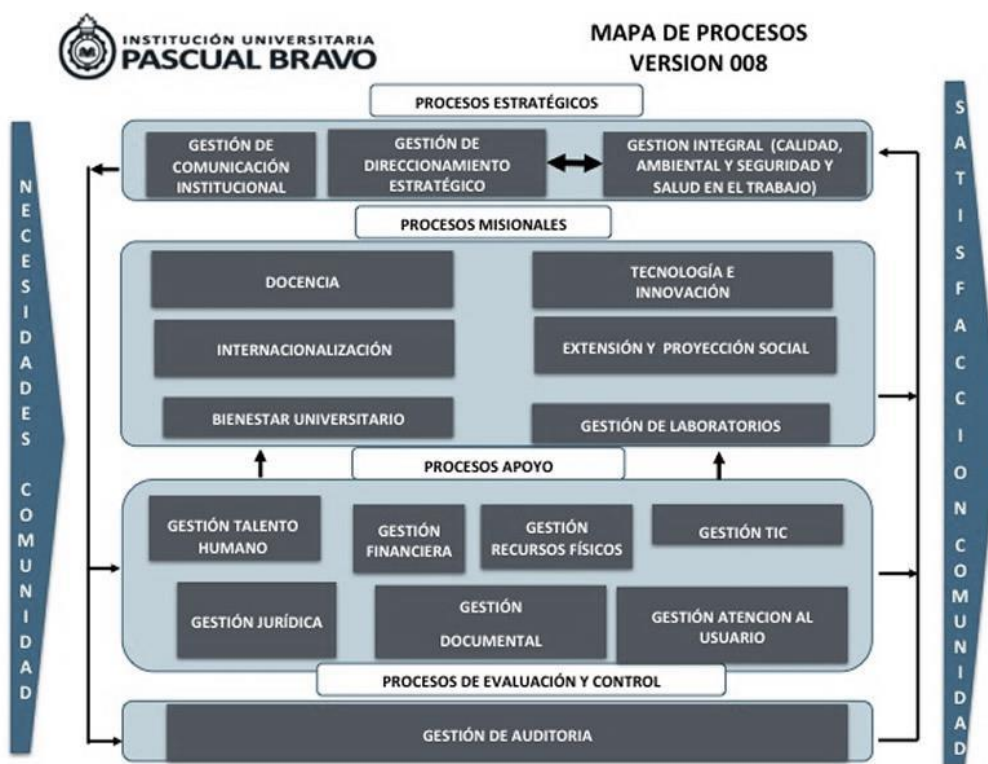


Diagrama 1

Mapa de procesos, versión 008

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2011-2020

- **Nuevas capacidades institucionales para la permanencia estudiantil en la Institución Universitaria Pascual Bravo**

Se ha venido argumentado, que el concepto de capacidad institucional es la evolución del que se conoció en las organizaciones hasta principios de la década de los 80 del siglo pasado en Estados Unidos como “fortalezas institucionales”, y con la consolidación de los estudios organizacionales en la década subsiguiente tanto en Norteamérica como en Europa, el mismo empieza a ser adoptado y apropiado por dicha disciplina, hasta generalizarlo no sólo en los estudios organizacionales, sino en la administración en general.

El estudio y análisis de las organizaciones hoy debe ser producto de una nueva cultura de la autoevaluación, pues bien se sabe que éstas no son lineales, que la entropía es la constante y que cada vez son más sensibles a las innovaciones que el medio exige sin previo aviso, lo corrobora la teoría de los sistemas complejos adaptativos; las organizaciones, hoy más que nunca, están siendo afectadas por las complejidades del contexto mundial que se vive, lo que afecta todo su ambiente organizacional; revalida esto la premisa que plantea la teoría de la contingencia, según la cual, *el ambiente cambia las organizaciones*; así las cosas, si el futuro de las organizaciones es cada vez más impredecible, las del siglo XXI tienen la obligación de saberse adaptar a una realidad turbulenta y compleja si no quieren desaparecer; pues una organización es más exitosa, cuando logra comprender la complejidad que le afecta como un proceso consustancial a su naturaleza y dispone los medios para hacer operativa la misma; saber afrontar la adversidad es condición para la pervivencia, lo que las obliga a ser más resilientes. Así, el proceso de seguimiento, control y evaluación que se debe ejercer sobre éstas, debe garantizar su actualización en procura de que la organización afronte la incertidumbre de manera más exitosa.

Son varios los autores que han hecho aportes sustantivos en el tema de las capacidades institucionales, en los últimos veinticinco años (Rosas; 2008; Migdal, 1988; Sikink, 1993; Oszlak, 2001; Repetto, 2004; Weiss, 1998, entre otros); los mismos, tienen en común que su definición, implementación y desarrollo están relacionadas con la capacidad de los líderes de las organizaciones para la toma efectiva de decisiones; de acuerdo al tipo de gobernanza que las organizaciones implementen, ésta podrá ser más eficaz y efectiva en la definición y estructuración de las nuevas capacidades institucionales. En el entendido de que dada la complejidad de la sociedad actual, las capacidades institucionales de las organizaciones deben ser repensadas, replanteadas, rediseñadas o suprimidas, de manera cada vez más frecuente, por unas más acordes a las necesidades del turbulento entorno que hoy se vive.

Con base en la investigación realizada, el hallazgo fundamental respecto porqué la deserción es una disfuncionalidad institucional en la IU Pascual Bravo, se centra principalmente en una política oficial de ampliación de cobertura en educación superior mal planteada, sin mayor requisito que el mero cumplimiento de unas condiciones sociodemográficas que deben ser desfavorables, vivir en la ciudad de Medellín y haber terminado el bachillerato en colegio público; primando en ello la laxitud y escasa rigurosidad, sin que medie un real proceso de selección que obedezca a un real mérito; circunstancia que la institución desde hace varios años, ha tenido frente al proceso de ingreso de los estudiantes, incluso de su personal docente.

La I.U. Pascual Bravo, no ha estado exenta a la ola globalizadora que desde la década del 90 del siglo pasado se viene implementando frente al tema de la cobertura educativa, fundamentalmente

en los países alineados con las políticas neoliberales, objetivo plausible para el desarrollo social y económico de cualquier país con una economía de libre mercado, mucho más si es una nación en vía de desarrollo como Colombia, donde los niveles de acceso a la educación superior han estado históricamente por debajo del 50%, con las consecuencias de subdesarrollo, inequidad y pobreza que ello conlleva, pero como toda decisión política de carácter nacional y transnacional, el cumplimiento de indicadores es lo que termina primando por encima de los verdaderos logros sociales que acorten la brecha de la desigualdad. La adopción de muchas de estas decisiones no es objeto del análisis especializado y riguroso para su implementación por parte de los gobiernos y comunidades científicas y académicas y mucho menos, de sus alcances y consecuencias para los distintos países.

En el caso concreto de la I.U. Pascual Bravo, su adscripción a la alcaldía de Medellín desde el año 2008, le permite unas circunstancias favorables para su crecimiento y desarrollo institucional. Su carácter público la perfila, entre otras cosas, para que el grueso de la población estudiantil que se matricula sea de las más desfavorecidas económicamente de la ciudad. Los esfuerzos que en materia financiera y estrategias de acceso a la educación superior pública, que han venido desplegando en los últimos quince años los distintos gobiernos locales que ha tenido la ciudad en ese lapso para favorecer a estas poblaciones y perfilar una política pública educativa de largo aliento, con el propósito fundamental de empezar a gestar los cambios sociales que requiere con urgencia no sólo la ciudad de Medellín, sino todo país, sea la de ampliar la cobertura educativa especialmente para este tipo de población, para empezar a cerrar la brecha en materia de educación superior, fundamentalmente en la ciudad de Medellín, cuyos niveles de acceso al año 2017 estaban por debajo del 50% a nivel nacional, como lo muestra la tabla N°1.

Lo anterior, se ha venido traduciendo en infinidad de apoyos económicos, académicos y psicosociales no solamente de la municipalidad, sino de la institución misma, a la que cada vez se suman nuevos apoyos legales, a través de normas que vía impuestos, el gobierno nacional reglamenta para favorecer el acceso a la educación y la permanencia en todos los niveles de formación, como el que contempla la ley 1819 de 2016 (Ley de reforma tributaria), misma que obliga a las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia, destinar del 20% de los excedentes del ejercicio financiero del año anterior que según la ley 79 de 1988 (Ley del sector cooperativo) debe ser destinado a educación, el 10% a las instituciones de educación superior públicas que tengan sede en la ciudad donde se encuentre la cooperativa, hasta el año 2019.

Las anteriores medidas aún no reflejan en la reducción de la deserción; configurando lo que se ha venido repitiendo, una disfuncionalidad institucional, a la que hay analizar desde ópticas distintas con las que siempre se ha mirado, porque el fenómeno viene in crescendo. La cobertura educativa es una decisión política necesaria, mucho más en el contexto colombiano; pero ésta debe ir articulada a unas condiciones de permanencia de los estudiantes favorecidos con esta apertura, aún más cuando esta ampliación de cupos se ofrece con garantías de becas y otro tipo de apoyos institucionales como manutención, complementos alimentarios, tiquete para el transporte estudiantil, entre otros.

La laxitud aludida al comienzo para el acceso a la educación superior en términos generales en el país, pero particularmente para el caso motivo de esta investigación, la Institución Universitaria Pascual Bravo, debe ser considerada por la alta dirección de la institución para ser sometida a un análisis responsable y profundo, por las implicaciones que está teniendo la misma, en la dinámica

propia de las instituciones de educación superior, dinámica que se traduce principalmente en garantizar acceso a cupos universitarios de los jóvenes recién salidos del bachillerato y de colegios públicos de la ciudad, sin el requisito de los mínimos exigidos para garantizar que el que está ingresando reúne las condiciones en competencias académicas, comportamentales y actitudinales para que su proceso formador sea el requerido para habilitarlo con la integralidad profesional que necesita para su desempeño de excelencia en la sociedad.

Los apoyos económicos que se les están ofreciendo a los jóvenes que ingresan a la institución para que se formen profesionalmente, no lo están valorando en su real dimensión, pues muchos de ellos están desertando sin que se les aplique ningún tipo de sanción; se aplica aquí el viejo aforismo popular “Lo que nada nos cuesta, volvámoslo fiesta”.

La deserción en la I.U. Pascual Bravo por período, dentro del período analizado (2007-2017), es decir, la que se presenta en los dos primeros períodos del año, en promedio fue del **12.88%** y la del último año (2017), ambos períodos fueron del **11%**; adicional a ello, la Agencia de Eeducación Superior de Medellín –Sapiencia-, desde el año 2017 viene apoyando con el programa “becas Sapiencia” cerca de 1.000 estudiantes nuevos de varias comunas y corregimientos de la ciudad, donde se ha evidenciado que hay menos acceso a las ofertas de educación superior, principalmente por las condiciones socioeconómicas, ya que la mayoría de las familias de esos sectores son de estratos socioeconómicos 1 y 2, para que ingresen y tengan la oportunidad de estudiar programas tecnológicos que está demandando el sector productivo de la misma y que ofrece la Institución, como desarrollo de software, entre otros, sin ningún requisito distinto al de vivir en dichas comunas y corregimientos, haber terminado el bachillerato en un colegio público y tener menos de 25 años, sin otra contraprestación que terminar el programa y graduarse.

De acuerdo a información suministrada por la oficina de Planeación de la I.U Pascual Bravo, los estudiantes que han ingresado a cursar sus estudios superiores con las becas sapiencia en al año 2017, el resultado ha sido una deserción cercana al 50%, lo que se traduce en primera instancia en pérdida de recursos públicos, que bien pudieron haberse invertido en otros sectores sociales para un mayor aprovechamiento de las comunidades; y en pérdidas de oportunidades para tanto joven que necesita y quiere formarse en educación superior que les permita superar el círculo vicioso de la pobreza y la violencia, tan propia de esas comunidades a las que pertenecen.

La cobertura debe ir de la mano de la calidad; la calidad es una condición que se da en un proceso desde que comienza hasta que finaliza; y esa calidad traducida en formación académica del nivel superior, debe empezar de manera rigurosa con el proceso de admisión a la universidad; los aspirantes a ser profesionales en cualquier disciplina, deben tener muy claro su proyecto de vida frente a una de las preguntas clave que se debe hacer para su ingreso a la educación superior: ¿qué quiero estudiar y qué tipo de profesional quiero ser para la sociedad?. En este aspecto, a la universidad no se puede llegar a improvisar en un tema tan trascendental para un proyecto de vida personal, y mucho más en esta época, donde los niveles de exigencia cada vez son mayores, gracia a la globalización, donde ya no se forma para lo local, sino para el desempeño en un mundo cada vez más interdependiente que exige competencias globales, no solamente en el área de formación específica, el dominio de las herramientas TIC y de varios idiomas, entre otras; además de un desarrollo de la inteligencia emocional que le permita el manejo de capacidades relacionales asertivas y resilientes exitosas, en medio de una complejidad social generadora de circunstancias estresantes por el nivel de competencias y exigencias personales y sociales.

6.1 Nueva capacidad institucional: Acceso a la educación superior por *MÉRITO* con pertinencia y calidad para la permanencia estudiantil

El objetivo de esta nueva capacidad institucional o eje estratégico fundamental para la I.U. Pascual Bravo, es garantizar el acceso a la educación superior soportado en la validación de las competencias mínimas necesarias a nivel académico, personal y actitudinal que permita un proceso formativo de calidad articulado al sistema educativo con las demás capacidades institucionales que posibilite una formación integral, coherente y contextualizada; la regla de oro de esta capacidad institucional, misma que debe ser el eje central de la misión institucional de la I.U. Pascual Bravo, es que a la institución deben ingresar los aspirantes que demuestren ser los más competentes para adelantar la formación profesional que la institución ofrece en cada uno de los programas tecnológicos, profesionales y de postgrado; con el compromiso que la misma, los formará con la sapiencia requerida por la sociedad, para que se inserten exitosamente en el sector productivo, social y político que ésta demanda cada vez con más fuerza, y se conviertan en las generaciones de relevo encargadas de catapultar su progreso y desarrollo.

El control, propio de toda organización humana, una capacidad institucional como ésta en las organizaciones universitarias, deberá ser garantía de que el proceso de entrada (ingreso) de los estudiantes, va a estar soportado en las condiciones de máxima calidad institucional, para que el “durante”, es decir, su permanencia, sea la materialización exitosa de esas aspiraciones individuales, la de convertirse en un verdadero profesional, garantizando que en el proceso de salida va a continuar su ascenso personal y social en una sociedad que le va a posibilitar su crecimiento en todos los órdenes.

La autonomía de las universidades, valor fundamental de las mismas, que está consagrada en la Constitución Política de Colombia de 1991(*artículo 69*); en la Ley 30 de 1992 (Ley de educación superior) en su *artículo 29 literal e* y refrendada por la sentencia de la Corte Constitucional N° C-337/96, le da todas las herramientas a las organizaciones universitarias para definir el proceso de admisión de los estudiantes, razón de ser de las mismas. Esta garantía constitucional, como pocas, las gradúa en su mayoría de edad, pero muchas de ellas aún continúan en la adolescencia, sin alcanzar la madurez institucional, porque su autonomía no ha sido aprovechada para consolidar organizaciones robustas institucionalmente, cuyos ejes misionales fundamentales de docencia, investigación y extensión, tengan el relieve y el peso que las hagan sobresalir en la sociedad como unos verdaderos centros de saber, que sean el faro que las sociedades y el mundo necesitan para su evolución.

Muchas de ellas, principalmente las públicas, han asumido el facilismo mendicante ante un Estado, que asumiendo actitudes paternalistas, les provee los recursos para garantizar su funcionamiento o se los transfiere para aumentar la cobertura, a través de becas a los estudiantes, con programas como “Ser pilo paga” arriba mencionado en su funcionamiento.

Las universidades públicas deben madurar para ganarse la autonomía como organizaciones capaces de generar recursos importantes que les permita su crecimiento exponencial, y no depender exclusivamente de los recursos que el papá Estado les quiera transferir. Sólo lograrán esto, cuando comprendan que son la fuente nutricia de las transformaciones de la sociedad y deben ser el modelo de organización transparente, eficiente y eficaz en todos sus procesos, para que sus egresados culminen sus estudios con los más altos niveles de calidad y rendimiento.

Los indicadores clave de esta nueva capacidad deben ser, entre otros:

Tabla 2
Capacidad Institucional 1

Nueva Capacidad Institucional. Acceso a la educación superior por MÉRITO con pertinencia y calidad para la permanencia estudiantil.	
Indicadores.	
N° de estudiantes inscritos para ser admitidos a los programas que oferta la IU Pascual Bravo.	Materias matriculadas por semestre. Postgrados ofrecidos por parte de la institución y en convenio con otras entidades.
N° de estudiantes admitidos por programa.	Programas ofrecidos a nivel regional.
N° de estudiantes admitidos por semestre.	N° de municipios con programas de regionalización.
N° de estudiantes admitidos provenientes de colegios públicos.	N° de estudiantes matriculados en programas de regionalización.
N° de estudiantes admitidos provenientes de colegios privados.	Análisis del sector o sectores en los que trabajará.
Condiciones de ingreso (individuales y familiares).	Perfil del talento humano que se requiere. Identificación de los campos de actuación para los futuros graduados.
Caracterización de la población matriculada (estratificación socioeconómica y género).	N° de estudiantes en práctica profesional.
Situación académica (antes, durante y después).	N° de convenios firmados con empresas. N° de libros por estudiante en biblioteca.
Horas de asistencia a clase.	N° de libros por programa.
Apoyos ofrecidos.	N° de convenios firmados con universidades extranjeras.
N° de docentes catedráticos, ocasionales y de carrera.	N° de convenios firmados con universidades nacionales.
Formación profesional de los docentes.	N° de estudiantes en pasantías internacionales.
Cursos de formación y actualización docente.	N° de profesores en pasantías internacionales.
Rango salarial de los docentes.	
Programas ofrecidos en modalidad digital (virtual).	
Cursos ofrecidos en modalidad digital.	

Fuente: Elaboración propia, 2018

6.2 Nueva capacidad institucional: Bienestar institucional articulador de todas las capacidades institucionales de la organización universitaria Pascual Bravo

El bienestar institucional tiene que ir más allá del mero asistencialismo al estudiante universitario u oferta de servicios institucionales. Su objetivo fundamental debe ser propender por la formación integral en una dimensión biopsicosocial de toda la comunidad universitaria, especialmente al estudiante como centro del proceso formativo, atendiendo las necesidades no sólo de formación integral, sino la introyección en valores ciudadanos en un contexto de diversidad cultural que los prepare para un proyecto de vida en un contexto de complejidad social.

El bienestar institucional debe ser un eje articulador de las demás capacidades institucionales de la organización universitaria; tiene la misión de propiciar y garantizar las condiciones de bienestar institucional no solo de los estudiantes, sino del resto de comunidad académica, canalizando toda la

oferta institucional en función de un mejor estar de todos sus integrantes; debe conjuntamente con la dependencia encargada del eje misional docencia, liderar todo el proceso de permanencia de los estudiantes en la institución, garantizar que su estancia en la misma representa los anhelos de desarrollo personal, profesional y social.

Los indicadores clave de esta nueva capacidad institucional deben ser, entre otros:

Tabla 3
Capacidad Institucional 2

Nueva Capacidad Institucional	
Bienestar institucional articulador de todas las capacidades institucionales de la organización universitaria.	
Indicadores.	
Nº de personal vinculado y contratistas.	Escenarios deportivos.
Asesoría psicológica presencial.	Acciones culturales.
Asesoría psicológica en línea.	Escenarios culturales.
Talleres de acompañamiento para la formación integral para estudiantes y empleados.	Programas de salud.
Acciones de prevención frente al consumo de sustancias psicoactivas.	Promoción socioeconómica.
Talleres para promover habilidades, destrezas y competencias en la comunidad académica.	Nº de estudiantes con complemento alimentario.
Nº de tutores para acompañamiento pedagógico.	Programa tiquete de transporte estudiantil.
Acciones para la convivencia, inclusión y permanencia.	Créditos educativos ICETEX.
Talleres para promover habilidades, destrezas y competencias en la comunidad académica.	Fondo Sapiencia pregrados con recursos de EPM y universidades.
Nº de tutores para acompañamiento pedagógico.	Presupuesto participativo (PP).
Acciones para la convivencia, inclusión y permanencia.	Jóvenes en acción.
Acciones de educación vial.	Póliza estudiantil.
Escuela de padres.	Nº de estudiantes con apoyo institucional.
Acciones para la integración familiar.	Nº de estudiantes sin apoyo institucional.
Acciones deportivas.	Programas para la inclusión social.

Fuente: Elaboración propia, 2018

Conclusiones

En la I.U. Pascual Bravo, las capacidades institucionales y la deserción, son partes de un todo llamado I.U. La Institución con 81 años de historia recién cumplidos y con más de 6.500 estudiantes, muestra una realidad compleja, ya que su naturaleza pública la hace muy vulnerable a los vaivenes políticos del orden municipal, porque a pesar de que el rector, como representante legal de la institución es elegido por un consejo directivo plural y diverso, tienen cabida representantes del alcalde de la ciudad o su delegado, del Presidente de la República, Ministerio de

Educación, sector productivo de la ciudad, egresados, estudiantes, profesores, directivos académicos y representante de los ex rectores de Instituciones de Educación Superior Públicas de la ciudad, para un período de 4 años, con posibilidad de reelegirse por un período más. El consejo lo preside el alcalde de la ciudad a través de su delegado, que es el secretario de educación, el mismo ejerce una influencia importante en materia de decisiones clave como la asignación de recursos de la municipalidad para inversión, generando esto un necesario alinderamiento por parte la dirección de la institución, si se aspira que las relaciones fluyan con la municipalidad; de no darse esto, las consecuencias serían bien distintas, en detrimento de la institución misma, por la dependencia que se tiene en materia de recursos financieros, claves para su crecimiento y desarrollo institucional. La gobernanza, que en el papel se muestra plural y diversa, en la práctica es un ejercicio de deliberación muy pobre por la dinámica propia de una institución pública, donde el que coloca la plata, establece las condiciones.

Lo anterior, hace que la complejidad institucional sea mayor o menor, de acuerdo a la disponibilidad de los recursos, incidiendo, como es apenas natural, en los demás aspectos del ambiente organizacional, afectando de un modo u otro la disfuncionalidad objeto de estudio. En la medida en que haya recursos, se podrán contratar más profesores de tiempo completo en la modalidad de ocasionales o de planta, se podrá invertir en mejorar la infraestructura institucional, potenciar más los servicios del departamento de Bienestar Universitario que adolece del talento humano necesario para poder ampliar su campo de atención con todas demandas institucionales, relacionadas especialmente con la población estudiantil, y una de las dependencias que institucionalmente requiere de mayor atención e intervención institucional, clave para generar condiciones de retención estudiantil.

Respecto a la categoría capacidades institucionales, la población entrevistada manifestó circunstancias que se viven en el interior de la organización, que evidencian debilidades institucionales relacionadas con los tres ejes misionales propios de una institución universitaria (docencia, investigación, extensión). Dichas debilidades se resumen en los siguientes aspectos:

El proceso institucional de admisión de los estudiantes es laxo, lo que está permitiendo que ingresen muchos de ellos sin las competencias básicas en áreas como las ciencias básicas (lógica-matemática) y lecto- escritura, claves para una adecuada fundamentación académica; problemas de aprendizaje, relacionales, comportamentales, aptitudinales y actitudinales; poca claridad en lo que les interesa estudiar, difusos proyectos de vida; además de los familiares, hogares que la mayoría son disfuncionales y por ende generadores de problemáticas adicionales de tipo emocional como la baja o alta autoestima, relacionales, que fácilmente los conducen al consumo de sustancias psicoactivas; problemática que se vive con fuerza en la institución.

Lo anterior viene configurando la llamada disfuncionalidad, la misma que, aunque se busca atender integralmente por las actuales capacidades institucionales o ejes estratégicos, no responden efectivamente a reducirla por varias razones aludidas, entre ellas: no es lo suficientemente socializada con el cuerpo profesoral, paradójicamente los primeros en evidenciarla, no existen estrategias de mediación entre estudiantes y profesores para evitarla, tipo monitores, que se ha demostrado son una importante estrategia para lograr la permanencia estudiantil por el acompañamiento académico y psicosocial que éstos deben hacer al estudiante que muestra características de posible desertor. Esta no ha sido abordada en un debate institucional porque las estrategias de comunicación y socialización entre los docentes son débiles, en gracia a que la mayoría de ellos son catedráticos, cuyo sentido de pertenencia con la institución es muy frágil. Sólo en los últimos cinco años, se vienen haciendo esfuerzos desde la dirección institucional para lograr

el nombramiento de profesores de carrera, de los que se espera un compromiso con la institución mucho mayor.

Asimismo, el modelo pedagógico de la institución, no es suficientemente conocido por los actores clave del proceso pedagógico (estudiantes - profesores). De igual manera, el conocimiento de las normas es precario por parte de muchos estudiantes, lo que hace una pobre aprehensión de sus deberes y derechos, por ende de su sentido de responsabilidad y empoderamiento institucional.

Por otra parte, la relación que se tiene con los padres de familia es muy marginal, en momentos donde por las características de los jóvenes, en la que prevalece su inmadurez emocional y disfuncionalidad familiar, se precisa de espacios institucionales que impliquen la participación de los padres de familia como corresponsables del proceso formador.

El personal de apoyo de los procesos misionales no goza de la estabilidad laboral que garantice la continuidad de los mismos, por la interrupción de los contratos cada que termina un semestre académico. Aunado a ello, el presupuesto de funcionamiento de la institución es insuficiente, lo que no permite ampliar y modernizar la planta del personal administrativo y docentes de carrera; y no permite garantizar las exigencias del Ministerio de Educación Nacional en materia de acreditación de programas y de la misma institución.

La articulación de la oficina de Bienestar Universitario con las demás dependencias de la institución, ha sido insuficiente, con la nueva administración de la institución el bienestar universitario se consolida como un eje estratégico, gracias a su inclusión en el nuevo Plan de Desarrollo Institucional 2019-2022, lo que va a permitir la necesaria articulación de esta dependencia con toda la organización.

Por último, frente a la gobernanza institucional, aunque se hacen esfuerzos desde la dirección de la organización para posibilitar la participación universitaria en decisiones clave de la misma, esta se muestra aún frágil porque la cultura de la participación es precaria; a esto se suma que muchas demandas de actores fundamentales de la comunidad educativa (estudiantes- profesores), no son atendidas oportunamente por parte del personal administrativo encargado de ofrecerlas.

Referencias

- Alcaldía de Medellín. *Políticas poblacionales para la vida y la equidad*. Diciembre de 2014. Recuperado de: SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2015/LIBRO%20-%20POLITICAS%20POBLACIONALES%20digital%20media.pdf. Consultado el 21 de junio de 2017
- Aguilera, S. M., Díaz Corral, M. C., Bermejo Salmon, M., & Roldán Ruenes, A. (s.f.). *La Universidad como gestora del conocimiento en la formación del Capital Humano*. [Citado 14 nov. 2013].
- Aguilar, L. F. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. Fundación Friedrich Neumann para la Libertad.
- Bravo, G, Casadiego, M., Herrera, S. (2010). *Modelo de Sostenibilidad, ciudadelas universitarias* (tesis de maestría). Medellín, Colombia.

- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. University governance: typology, dynamics and trends. *Revista de Educación*, 355 (2), 137-159.
- Bourdieu, P. (1997). *Capital cultural, escuela y espacio social*. Siglo XXI.
- Castings, J. (2004). Los mercados como campos y arenas. Hacia una etnoeconomía de los procesos mercantiles. *Alteridades*, (28), 109-125.
- Constitución Política de Colombia. (1991). Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>. Consultado el 17 de Julio de 2017.
- Chávez, O. e I. Rayas. (2006). Fortalecer la capacidad institucional. La plataforma para un gobierno exitoso En: *Portal de desarrollo*, 26 de junio, consultado en Internet: <http://www.portaldeldesarrollo.org/gobierno/recursos.php?idseccion=272&idcontenido=292>
- Garza, M., Balmori, E., Galván, M. (2013). Estrategias organizacionales en universidades de corte tecnológico para prevenir la deserción estudiantil. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*; 11(3), 31-57.
- Giddens, A. (1995). *Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad en la época contemporánea*. Barcelona, España: Península.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. 9a ed. México DF, México: Cengage Learning Editores.
- Delors, J. (1996). *Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI*. UNESCO.
- De la Rosa. A., (2002). *Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*.
- Diccionario de la Real Academia Española (DRAE). Recuperado en: <http://www.rae.es>
- Di Maggio, Paul J., Walter W. Powell. (1983). The iron cage revisited “Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”. En: *American Sociological Review*. 48, (2) 147-160.
- Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*. México DF, México: UTEHA
- Fredland, R. y Alford, R.R., (1991). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. En: W. Powell y P. J. Dimaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Madrid, España. Fondo de Cultura Económica.
- Garza, M; Balmori, E; Galván, M. (2013). Estrategias organizacionales en universidades de corte tecnológico para prevenir la deserción estudiantil. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*; 11(3), 31-57.
- Hodgson, G. M. (16/02/2011). ¿Qué son las instituciones? Cali. *Jei Journal of Economic Issue*

- Jepperson, R. K., (1991). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. En: W. W. Powell y P. J. Dimaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México, México: Prentice Hall.
- Hilderbrand, M. y M. Grindle. (1997). Building Sustainable Capacity in the Public Sector: What Can Be Done? end Grindle, Merilee. *Getting good government. Capacity building in the public sector of developing countries*, Boston: Harvard University Press.
- Kehm, B (2012). Gobernanza: ¿Qué es? ¿Es importante? En: *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*. España: Ed. Octaedro.
- Lahera, E. (2004). *Política y políticas públicas*. CEPAL, Serie Políticas Sociales 95. Santiago de Chile. Consulta realizada el 12 de octubre de 2010, En: http://www.fundacionhenrydunant.org/documentos/Fase%20Distancia%202008/Políticas%20Publicas/politica_y_políticas_publicas_ELahe.pdf.
- Land, A. (2000). *Implementing institutional and capacity development: Conceptual and lessons*.
- Latesa, M. (1992). *La deserción universitaria*. Madrid, España: Siglo XXI.
- Ley 30 de 1992 (*Ley de Educación Superior en Colombia*).
- Lewis, O. (1961). *Antropología de la pobreza; cinco familias* /Oscar Lewis (No. 04; HQ562, L48.)
- Lewis, J. & Flynn, R. (1978). *The implementation of urban and regional planning policies: Final report of feasibility study for Department of the Environment*. London.
- Martínez, P. (2006). Método de estudio de caso: una estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20. 165-193.
- Migdal, J. (1988). *Strong societies and weak states*, Princeton University Press, Princeton.
- Mouzelis, N. (1975). *Organización y burocracia*. Ediciones Península. pp. 45-61
- Meléndez, M., Solís, P., Gómez. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales*, 16 (2), Maracaibo, jun. 2010.
- OECD (2007). *Higher education and regions globally competitive: Locally engaged*. Paris, Francia: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Oslak, O. (2004). *Transformación estatal y gobernabilidad en el contexto de la globalización: un análisis comparativo de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay: El caso argentino*. Propuesta de investigación presentada por equipo de consultores del Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública.

- Ospina, S. B. (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, octubre, Lisboa, Portugal.
- Oszlak, O. y E. Orellana. (2001). *El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI*, Mimeo, Buenos Aires, Argentina.
- Orozco, L. (2001). *Bases para una política de estado en materia de educación superior*. Bogotá, Colombia: ICFES. POP 159.
- P., & Le Galès, P. (2007). Introduction: Understanding public policy through its instruments—from the nature of instruments to the sociology of public policy instrumentation. *Governance*, 20(1), 1-21.
- Plan de Desarrollo 2012-2015 de Medellín. “*Medellín, Todos por la Vida*”.
- Ramírez, G., Vargas, G., De la Rosa, A. (2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el estabón perdido. *Revista Electrónica Fórum Doctoral*. Edición especial N. 3, ene-abr. 2011, 7-51.
- Ramírez, G. (2012). Reorientar el desempeño de la organización universitaria: una visión alternativa. En: *Instituciones de educación superior, políticas públicas y organización*. México, México: Ed. Miguel Ángel Porrúa.
- Repetto (2004). *Capacidad estatal: requisito para el mejoramiento de la política social en América Latina*, Serie de documentos de trabajo del INDES, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D. C.
- Rosas, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y Cultura* (30), 119-134.
- Rosas, A., Gil, V. (2013). La capacidad institucional de los gobiernos locales en la atención del cambio climático. Un modelo de análisis. En: *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*. Vol. II 2 (30), 113-138.
- Rosas, H. A. (2008). Capacidad institucional: un elemento a evaluar en las políticas públicas En: *Revista Política y Cultura*, (otoño 2008), UA M-X.
- Roth A.-N. (2002), *Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación*. Bogotá, Colombia: Ediciones Aurora.
- Roth, A.N. (2004). *Políticas Públicas: Formulación, implementación y evaluación*. New York, Estados Unidos: Ediciones Aurora.
- Sapiencia (2016). *Extendiendo fronteras educativas*. Pdf: Decreto 001246- 24 –julio de 2015. Recuperado de: <http://www.sapiencia.gov.co/wp-content/uploads/>
- Segredo Pérez, A. M. (2015). *Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. Educación Médica*. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>

- Scott, R. (2008). *Institutions and organizations*. Sage. California, pp. 47-71
- Sikkink, K. (1993). Las capacidades y la autonomía del Estado en Brasil y la Argentina. Un enfoque neo institucionalista. *Desarrollo Económico*, 32, (138), Instituto de Desarrollo Económico y Social, Argentina.
- Tedesco, J.C. (1987). *El desafío educativo: calidad y democracia*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editor Latinoamericano.
- Tinto, V. (1975). Dropout from higher education: A theoretical synthesis of recent research. *Review of Educational Research*, 43 (1), 89-125.
- Vacarezza, L. (2006). Autonomía universitaria, reformas y transformación social. En: Vessuri, Hebe (ed.) *Universidad e investigación científica*. Buenos Aires, Argentina: FLACSO.
- Weiss, L. (1998). *The myth of the powerless state*. New York: Cornell University Press
- Vélez, A., López Goñi, J. J., & Landa González, N. (2013). *Competencias emocionales del alumnado de Magisterio: posibles implicaciones profesionales*.
- Willems, S., & Baumert, K. (2003). *Institutional capacity and climate actions*. Paris, Francia: OECD.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*, 3.
- www.pascualbravo.edu.co/index.php/lainstitucion/direccionamiento-estrategico/normograma
- www.mineducación.gov.co. Consultado el 3 de febrero de 2016.

CAPÍTULO 2

LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN VISTOS COMO ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Vanessa Rodríguez-Lora



CAPÍTULO 2

LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN VISTOS COMO ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Vanessa Rodríguez-Lora
Docente Asistente, Instituto Tecnológico Metropolitano

Resumen

Existe una notable importancia cuando se estudian a las organizaciones como organismos que aprenden y radica fundamentalmente, en el impacto que el aprendizaje que estas desarrollan puede generar al interior de las mismas y en los entornos donde ellas se mueven. Las organizaciones de este tipo, no solo deben estar en capacidad de transformarse constantemente para adecuarse a las necesidades de ese entorno, sino que deben también, estar en capacidad de impactar dicho entorno generando cambios en él.

El aprendizaje en sí mismo, puede ser visto desde muchas perspectivas y desde muchos contextos, pero en este caso en particular, se ha observado desde el aprendizaje que generan los grupos de investigación adscritos a instituciones de educación superior en Medellín, Colombia. Este tipo de organizaciones pocas veces son analizadas desde la perspectiva del conocimiento que generan, ya que de entrada existe el supuesto que son generadoras de conocimiento, pero en este caso en particular, se quiso analizar no solo desde ese aspecto sino que también, el hecho de si realmente hacen transferencia de este, es decir, la lógica con la que operan los grupos los señala como generadores de conocimiento y los encargados de abrir el umbral de conocimiento en sus áreas y disciplinas de estudios. Sin embargo, esto no significa necesariamente que la generación de nuevo conocimiento se transfiera al entorno en el cual estos grupos están inmersos.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, Transferencia de conocimiento, Redes, Grupos de investigación, Burocracia.

Introducción

La investigación desarrollada tuvo como objetivo, determinar los factores que permiten desarrollar el Aprendizaje Organizacional como un mecanismo de transferencia de conocimiento en los grupos de investigación, caso aplicado a un grupo de investigación perteneciente a una Institución de educación superior de la Ciudad de Medellín.

Bajo este propósito, se formularon unas preguntas de investigación que permitieran desde los aspectos teóricos de los estudios organizacionales, comprender el fenómeno que experimentaba el grupo a su interior, tales como:

- ¿Cómo debería desarrollarse el aprendizaje organizacional, de tal forma que permita la transferencia de conocimiento en las instituciones de educación superior?
- ¿Cómo son los flujos de conocimiento que se establecen al interior de la organización?
- ¿Cómo son los flujos que se establecen con el entorno?
- ¿Cuáles son los productos de conocimiento que se están transfiriendo al entorno?
- ¿Cuál es el impacto de la transferencia de conocimiento en la organización que la recibe y en la que la promueve?

Sin embargo, posteriormente surgió una pregunta a la cual se desea dar respuesta en este capítulo, y es la de si ¿Los grupos de investigación podrían ser organizaciones que aprenden? Para ello entonces, se usó la información recolectada previamente y se analizó bajo esta nueva premisa.

El estudio de las organizaciones que aprenden ha cobrado particular importancia en esta sociedad del conocimiento, donde precisamente es este el activo y producto más relevante. Paradójicamente, las universidades y centros de investigación pocas veces son analizadas bajo esta perspectiva y es que por su naturaleza, se considera obvio que deben ser organizaciones que aprenden y gestionan su conocimiento y esto no es necesariamente cierto. Existen algunos factores intrínsecos y extrínsecos que condicionan su desarrollo.

Es así, que este capítulo contiene la fundamentación teórica que permite abordar el estudio, así como también, los resultados obtenidos, su análisis y conclusiones.

El caso abordado trata sobre un grupo de investigación con un desarrollo interesante. En un lapso de seis años, su crecimiento y maduración le permitió consolidarse como uno de los grupos mejor categorizados dentro de la escala de medición que dictamina COLCIENCIAS en Colombia. Pasó de ser a un grupo solamente reconocido a obtener en el año 2018 la clasificación de A1, la más alta otorgada por la Institución gubernamental.

Este crecimiento originó entre otras, que el grupo pasara a ser uno de los referentes dentro de la Institución de Educación Superior a la cual está adscrita; sin embargo, desde la mira investigadora y analítica de los estudios organizacionales, se pretendía desglosar los factores que han permitido ese desarrollo e identificar sistémicamente, cómo estos se relacionan entre sí.

1. Fundamentación teórica

1.1 Aprendizaje organizacional y la transferencia de conocimiento

Son varios los autores que se han dedicado al estudio y a plantear modelos que representen el aprendizaje organizacional, pero el modelo más importante y que dio origen al término como tal, es el planteado por Argyris y Schön en 1978 y el cual fue replanteado años después. El modelo propuesto por (Argyris, 2001) menciona que, dentro de las organizaciones existen dos tipos de aprendizajes, uno de bucle simple, el cual le permite a estas identificar los errores que comete de tal modo que puedan corregirlos y continuar operando. El segundo tipo, el de bucle doble, hace que se modifiquen radicalmente los procesos y la forma en la que opera la organización modificando a su vez, los objetivos y metas de esta.

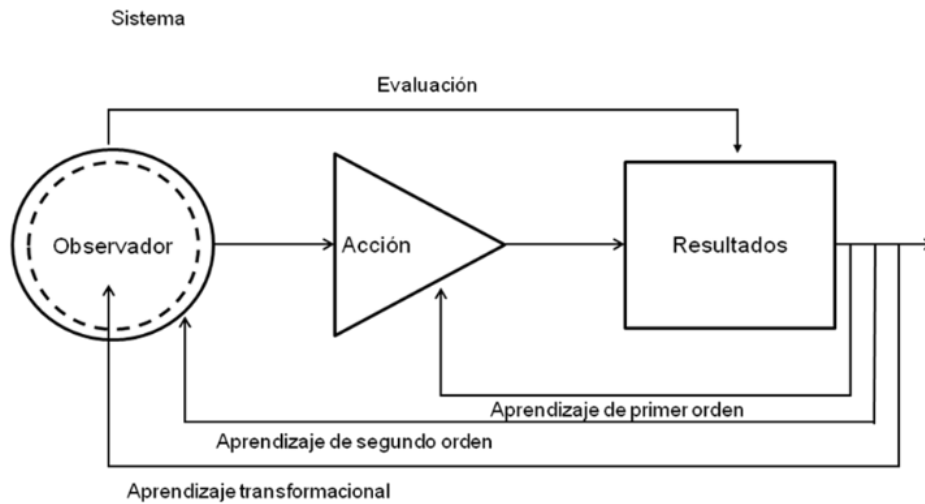
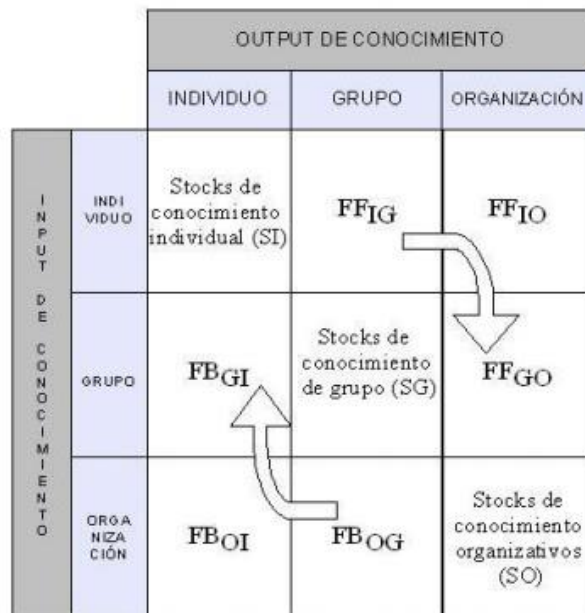


Figura 1

Modelo de aprendizaje organizacional propuesto por Argyris.

Fuente: Tomado de (Argyris, 2001)

En esta misma línea de pensamiento, existe también el modelo que proponen (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002) sobre capacidades dinámicas de aprendizaje sustentando que para la generación de nuevos conocimientos, se hace uso de conocimientos del mismo nivel que los va a recibir, entonces se dice que la organización está aumentando sus activos intangibles, pero, si el nivel que los recibirá es diferente al que los origina, se establecen en la organización flujos de conocimientos (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002). Además, según (Crossan, Lane, & White, 1999) estos flujos tienen dos sentidos, existen los flujos de explotación que permiten la continuidad organizacional y los flujos de exploración que son los que promueven el cambio. Estos son entonces, los encargados de dinamizar el conocimiento en la organización.



$$\text{Stocks de conocimiento} = \sum (SI+SG+SO)$$

$$\text{Flujos feed forward o exploradores} = \sum (FF_{IG} + FF_{GO} + FF_{IO})$$

$$\text{Flujos feed back o explotadores} = \sum (FB_{GI} + FB_{OI} + FB_{OG})$$

Figura 2

Modelo de aprendizaje organizacional con flujos exploradores y explotadores.

Elaborado a partir de (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002) por (Crossan, Lane, & White, 1999)

De acuerdo con (Garzón Castrillón, 2004) Aprendizaje Organizacional -AO- está determinado por la conjugación de diversas variables tales como las fuentes de aprendizaje, los niveles del aprendizaje, la cultura de la organización y las condiciones que se establecen para que este pueda darse. Estas variables fundamentales se constituyen en dos dimensiones como lo define (Bontis N. , 1999): una dimensión estática donde se encuentra el conocimiento que posee la organización y otra dinámica que es la que permite los procesos de aprendizaje, esquematización similar a la establecida por (Nonaka & Takeuchi, 1999) para la Gestión del Conocimiento organizacional –GC-. Una organización que aprende, debe primero estar en capacidad de gestionar su conocimiento.

Es entonces que a partir de esto, una organización que aprende, está en capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento, modificándose a sí misma para reflejar este conocimiento (Garvin, 1993), haciendo que este vaya a través de la organización para que pueda materializarse en productos y servicios que, tal y como lo mencionan (Nonaka & Takeuchi, 1999), deberán ir al entorno para impactarlo y transformarlo.

En lo anterior, se encuentra uno de los factores fundamentales del AO, y es precisamente esa capacidad de que posee la organización que aprende de adaptarse al entorno (March & Olsen, 1976). Pero el aprendizaje como cambio, debe ir mucho más allá de esto, el cambio debe radicar también en la capacidad que desarrollan estas organizaciones en transformar y modificar su entorno (Swieringa & Wierdsma, 1995). Es por ello, que pueden ser altamente innovadoras y esto les permite generar mejores productos o servicios.

Es aquí donde es necesario hacer una diferenciación entre GC y AO. De acuerdo con (Davenport & Prusak., 1998), es el individuo quien porta y posee el conocimiento y es el encargado de la generación de los activos intangibles para la organización y además, de ponerlos desde un enfoque gerencial, en función de los procesos organizacionales para hacerlos más eficientes y productivos. Se habla entonces de AO, cuando este conocimiento impacta la estructura, los procesos de toma de decisiones y los esquemas relacionales de una organización como tal. La transición desde GC a AO, exige que exista una dinámica del mismo conocimiento que debe fluir en la estructura organizacional, generando diferentes grados de interacción entre los individuos y el colectivo.

El objetivo de este AO, es la generación de competencias que le permitan a la organización mejorar sus procesos y resultados de acuerdo con la conceptualización de (Chiva & Alegre, 2005) y que por ende, hace que el conocimiento sea resultado de un proceso organizacional. El AO puede darse también en las organizaciones a niveles individuales o grupales, permite desarrollar competencias que son de valor para el entorno competitivo y tomadas como factores diferenciadores y puede además, ser un factor determinante en el nivel de rendimientos y competitividad de la organización (Crossan, Lane, & White, 1999). Es entonces, la capacidad que desarrollan estas organizaciones y la velocidad a la que pueden responder al entorno, la característica que se convierte en una ventaja competitiva sostenible, permitiendo a la organización garantizar su supervivencia.

Algunos académicos como (Friedman, 2001) determinan que los individuos son fundamentales para propiciar el AO. Estos aportan sus conocimientos particulares en los procesos organizacionales impactando los resultados, su accionar permite que el conocimiento se transforme y permee a otros individuos. Sin embargo, tal y como lo exponen (Alcover & Gil, 2002) es necesario que para que este conocimiento se difunda, generar los medios desde el AO, y que este conocimiento se transforme desde lo individual a lo colectivo a través de la generación de reglas, prácticas, procedimientos, entre otros. Respecto a esto, (Levitt & March, 1988) señalan que los conocimientos

son transmitidos a través de procesos de socialización, educación, profesionalización, imitación e intercambio.

Pero para que exista AO, el conocimiento debe dejar de ser individual y transformarse en colectivo; para (Friedman, 2001) significa que la organización debe generar modelos mentales colectivos, de tal forma que este nuevo conocimiento esté en la capacidad de impactar los conocimientos particulares que poseen los individuos. Este conocimiento es transformador, ya que para su construcción es necesario interpretar el entorno y responder a esas interpretaciones por medio de procedimientos y reglas organizacionales (Daft & Weick, 1984). La organización se torna como un elemento decodificador del contexto y el aprendizaje como el proceso que lo permite, permitiendo que esta pueda operar. (Schein, 1970)

Para los autores (Alcover & Gil, 2002), la forma en la que se desarrolla el aprendizaje en las organizaciones está dada por un conjunto de descriptores y de guías que son los que facilitan este proceso. Adicionalmente, exponen que cuando se habla de organizaciones que aprenden este conjunto de descriptores y guías, es reemplazado por un conjunto de normas que hacen que el aprendizaje sea un deber ser en la organización. Esta caracterización es asociada con los conceptos de explotación y exploración, en donde el primero hace referencia al conocimiento ya existente en la organización y en su uso para garantizar la viabilidad diaria de la misma, mientras que el segundo hace referencia a la creación de nuevo conocimiento que esté encaminado a la viabilidad futura.

Desde la perspectiva de (Davenport & Prusak, 1998), cuando las organizaciones realizan procesos efectivos de transferencia de conocimiento, estos se convierten en una ventaja competitiva para estas, ya que les permite actualizar sus modelos y procesos de un modo menos costoso a través de la creación de redes con los generadores de conocimiento. Es allí, que (Davenport & Prusak., 1998) afirman que, en la consolidación de dichas redes hay beneficios tanto para todos los actores involucrados los cuales pueden hacer uso del conocimiento para la creación de nuevo, lo que conlleva a la innovación.

El padre del Aprendizaje Organizacional Argyris (2001), habla de los diferentes tipos de aprendizaje que se encuentran en su modelo (Figura 11). El autor explica que en el caso del bucle doble, se generan dentro de la organización dos tipos de conocimientos, uno de ellos se relaciona con los conceptos que permiten la acción organizacional y el segundo, es el relacionado con el proceso de investigación organizacional. Adicionalmente, plantea que existen diferentes aspectos que son relevantes para el desarrollo del aprendizaje tales como, las estructuras formales que así lo permitan, la autoridad, los sistemas de información, los incentivos y la estructura de investigación. Lo anterior debido a que el aprendizaje es realizado por los individuos a través de su quehacer, es allí donde la institución debe generar las condiciones necesarias para que este aprendizaje pueda ser institucionalizado.

El autor también expone que el AO tiene dos objetivos fundamentales, el primero de ellos está relacionado con el logro de los objetivos de la organización la que debe ajustarse a las necesidades del entorno; el segundo, está relacionado con la modificación de las conductas organizacionales de tal modo que se identifiquen y corrijan las brechas existentes entre las intenciones que estas tienen y los resultados que se han obtenido.

Para (Schein, 1970), el aprendizaje tiene un papel fundamental dentro de las organizaciones; su principal función está determinada por la transferencia de conocimiento generado en la academia e

incorporarlo en la administración, ganarse la empatía de los colaboradores organizacionales a través del reconocimiento de sus capacidades y promover la cualificación de estos.

El objeto de que las organizaciones aprendan, radica en la posibilidad de explorar nuevos campos que aparecen en el contexto, o bien identificar diferentes oportunidades en los existentes (Yeung, Ulrich, & Nason, 2000), pero para lograr esto, el conocimiento y el aprendizaje debe conectarse con las metas de la organización, lo que permitirá crear valor a los productos y servicios.

Retomando el modelo de Aprendizaje Organizacional de (Argyris, 2001), se tiene que este sistema de dos bucles representa la forma en como el aprendizaje puede ser desarrollado en una organización. El bucle simple contiene la mayoría de las actividades y tareas que desarrolla la organización, son de estructura simple y por tanto no implica alterar el sistema organizacional para su desarrollo y aunque son las más numerosas en la organización, su impacto no es tan significativo. Sin embargo, el segundo bucle implica que para el desarrollo eficiente de las funciones, es necesario hacer un ajuste en las variables que se constituyen a la vez en los agentes de la organización, sin embargo, para que este ocurra, es necesario modificar los modelos estructurales y los procesos organizacionales.

Respecto a la transferencia de conocimientos, (Ladd & Ward, 2002) proponen un modelo compuesto de cinco factores, entre los que se encuentran:

- Los canales de relación. Se refiere a la frecuencia y profundidad bidireccional del contacto entre personas.
- El grado de la semejanza (intereses, educación) entre los interlocutores o individuos.
- La depreciación y pérdida de conocimiento después de la transferencia.
- El autoconocimiento de la organización, qué saben los individuos sobre ella.
- La divergencia de los intereses y la congruencia de metas individuales y de organización.

Así mismo, el modelo de transferencia de conocimiento de (Bozeman, 2002), está definido por los siguientes elementos, que además se muestran en la Figura 3:

- Objeto a transferir, es decir el conocimiento en sí mismo.
- Los productores del conocimiento junto a sus características.
- Los medios de transferencia y sus características.
- Los destinatarios o usuarios del conocimiento.
- Entorno que demanda el conocimiento.

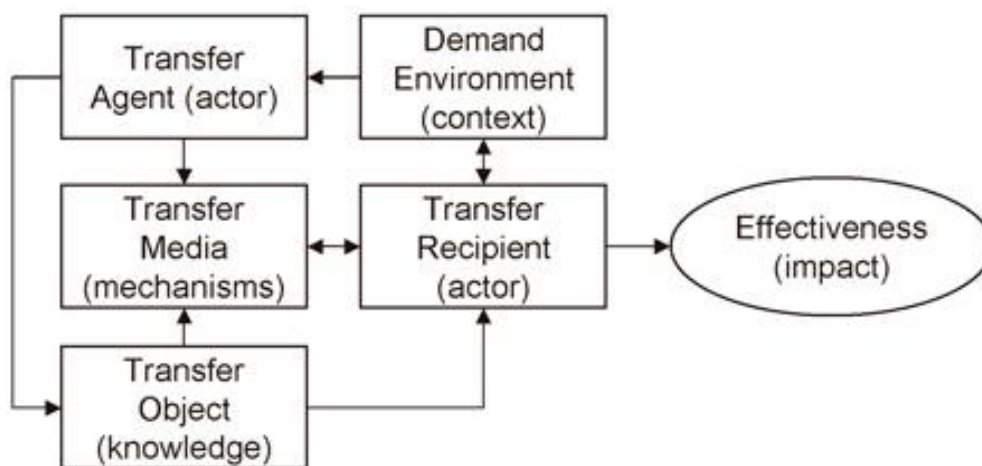


Figura 3

Modelo de transferencia de conocimiento de Bozeman.

Fuente: Tomado de (Bozeman, 2002)

1.2 Redes

Las redes como tal, buscan la interacción de las organizaciones y de sus partes, de manera que entre ellas se pueda intercambiar información y conocimiento (Matías Clavero & Arias Oliva, 2003) y por tanto, estas relaciones han transformado el tipo de relaciones que se establecen entre las organizaciones.

Las redes se constituyen como instituciones económicas ya que estas ejercen racionalidad, gestionan recursos, en estas no solo se tienen en cuenta las individualidades, sino la conformación de estructuras grupales. En ellas se involucran la estructura, los procesos, los flujos, los objetivos y los resultados, lo que conlleva a que se genere también una cultura al interior de las mismas. (Vega de Jiménez, 2005)

Estas estructuras de cooperación, se crean con el propósito de aprovechar las diferentes tipologías de conocimiento que se tienen entre los actores y para tener como resultado una red que creen condiciones de conocimiento apropiadas, para disminuir la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo (Vega de Jiménez, 2005). Para ello, se deben crear flujos que permitan el paso efectivo de la información entre todas estas organizaciones, de tal modo, que se usen de forma exploradora y explotadora, tal y como lo menciona (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002) acerca de estos flujos de Aprendizaje Organizacional.

Para que las redes funcionen adecuadamente (Nohiria Eccles, 1992) citado por (Vega de Jiménez, 2005), estas deben generar un sentido de identidad y pertenencia, de tal modo que les permita establecer una relación. Así mismo, deben estar en capacidad de negociar entre ellos, empleando diferentes mecanismos de comunicación.

Estas redes sociales son analizadas de acuerdo a la teoría del sociólogo Granovetter (Granovetter, 1973), el cual determina que el análisis de los grupos y de sus interacciones a pequeña escala, permite identificar los modelos bajo los cuales se desarrollan estos a nivel macro.

El Análisis de las Redes Sociales (ARS) permite entonces representar de manera gráfica las diferentes interacciones entre los individuos de un grupo a través de un esquema de grafo. Esta

configuración gráfica de las redes permite entre otras, la medición y caracterización de las relaciones que en esta se establecen. Se configura entonces, como una metodología que permite analizar las redes de personas.

Dentro de su estructura se encuentran los nodos, que representan a las personas que hacen parte de la red y las líneas que los unen constituyen las relaciones. Los nodos y las relaciones, tienen pesos que ayudan a determinar qué tan importante es un nodo y las conexiones que estos establecen con los demás.

2. Investigación en Colombia

La investigación en Colombia es dirigida y supervisada por la entidad pública COLCIENCIAS, y es la encargada de determinar la normatividad referente al proceso investigativo, tecnológico y de innovación. Su funcionamiento está regulado bajo el decreto 846 de 2016 y de la ley 489 de 1998.

Colciencias nace en 1968 como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, evolucionando hasta lo que se conoce hoy como COLCIENCIAS. Entre sus funciones está la de determinar las políticas nacionales para el desarrollo de sus tres ejes principales (Ciencia, Tecnología e Innovación) de acuerdo a la normatividad nacional y al Plan Nacional de Desarrollo.

Para esto, se encarga de fomentar el desarrollo del recurso humano investigativo, de la infraestructura y alinearlas a los estándares internacionales para asegurar la construcción de una sociedad del conocimiento, propiciando para ello las condiciones necesarias para el desarrollo científico en Colombia. Entre estas, se incluyen el apoyo financiero, de formación y estandarización de los grupos de investigación y de los investigadores (Colciencias, 2017).

Entre sus funciones, se encuentran la de formular políticas sobre Ciencia, Tecnología e Innovación de tal forma que se desarrollen las capacidades humanas y de infraestructura para tener una comunidad basada en el conocimiento más competitiva, elaborando para ello los planes nacionales para los ejes de financiamiento, educación, cultura, desarrollo económico, competitividad, emprendimiento, medio ambiente, seguridad social, salud, agricultura, minas y energía, infraestructura, defensa nacional, ordenamiento territorial, información, comunicaciones, política exterior y cooperación internacional y los que sean pertinentes.

Además, debe propender que estos planes se alineen con los sectores social y productivo, favoreciendo la productividad, la competitividad, el emprendimiento, el empleo y el mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos. Para ello, debe diseñar e implementar estrategias y herramientas para el seguimiento, evaluación y retroalimentación sobre el impacto social y económico del Plan Nacional de Desarrollo, del Plan Nacional de CTel y el componente de CTel del PND.

Simultáneamente, debe promover la inversión en investigación, para el desarrollo tecnológico y la innovación. Con ello, promueve la cooperación interinstitucional, interregional e internacional, otorgando también, estímulos sociales y económicos para incentivar la inversión en CTel, entre otros.

Para dar cumplimiento a estos aspectos y medir su desarrollo, COLCIENCIAS cada dos años define el modelo de medición de grupos y de investigadores, el cual determina las condiciones que deben cumplir los grupos con el objeto de estar clasificados y reconocidos por esta entidad gubernamental. Para el año 2017, tiempo en el que se realizó el estudio, el modelo definió cuatro categorías con sus respectivos indicadores de verificación, tal y como se muestra en la Tabla .

Tabla 1

Categorías grupos de investigación COLCIENCIAS

CATEGORÍA	CONDICIONES
A1	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un indicador de grupo que le permita estar en el cuartil 1 (25% superior). • Tener un indicador de productos TOP que le permita estar en el cuartil 1 (25% superior). • Tener un indicador de productos Apropiación social del conocimiento mayor que cero (0). • Tener un indicador de productos de actividades relacionadas con la Formación del recurso Humano – Tipo A mayor que cero (0). • Tener un (1) investigador senior o Asociado como integrante del grupo, que esté vinculado de manera contractual en una institución que haga parte del SNCTel y que resida en Colombia. • Tener un (1) indicador de cohesión mayor que cero (0). • Tener al menos 5 años de existencia.
A	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un indicador de grupo que le permita estar en o por encima del cuartil 2 (50% superior). • Tener un indicador de productos TOP o de productos A mayor que Cero (0). • Tener un indicador de productos Apropiación social del conocimiento mayor que cero (0). • Tener un indicador de productos de actividades relacionadas con la Formación del recurso Humano – Tipo A mayor que cero (0). • Tener un (1) investigador senior o Asociado como integrante del grupo, que esté vinculado de manera contractual en una institución que haga parte del SNCTel y que resida en Colombia. • Tener un (1) indicador de cohesión mayor que cero (0). • Tener al menos 5 años de existencia.
B	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un indicador de grupo que le permita estar en o por encima del cuartil 3 (75% superior). • Tener un indicador de productos TOP o de productos A mayor que Cero (0). • Tener un indicador de productos Apropiación social del conocimiento mayor que cero (0). • Tener un indicador de productos de actividades relacionadas con la Formación del recurso Humano – Tipo A mayor que cero (0) o tener un indicador de productos de actividades relacionadas con la formación del recurso humano- Tipo B que le permita estar en o por encima del cuartil 2 (50% superior). • Tener un (1) investigador senior o Asociado o junior o un integrante vinculado con doctorado como integrante del grupo, que esté vinculado de manera contractual en una institución que haga parte del SNCTel y que resida en Colombia. • Tener un (1) indicador de cohesión mayor que cero (0). • Tener al menos 5 años de existencia.

C	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un indicador de grupo mayor que cero (0). • Tener un indicador de productos TOP o de productos A mayor que cero (0). • Tener un indicador de productos de apropiación social del conocimiento mayor que cero (0). • Tener un indicador de productos de actividades relacionadas con la formación del recurso humano – Tipo A o Tipo B mayor que cero (0). • Tener al menos dos (2) años de existencia.
---	--

Fuente: (COLCIENCIAS, 2017)

3. Caso de estudio: Desarrollo de un grupo de investigación

La investigación en las organizaciones de educación superior es vista como el centro generador de nuevo conocimiento. De hecho, existen modelos de medición de grupos y de investigadores que miden la producción de los investigadores con el propósito de categorizarlos. De allí, que dentro del sistema de CTeI de Colombia existan grupos que lideren el quehacer investigativo.

El grupo que fue objeto de estudio de este trabajo investigativo, contó con una característica fundamental. Es un grupo que en seis años de existencia, logró pasar de un nivel de reconocido por COLCIENCIAS a ostentar la categoría más alta, la definida en el modelo de medición como A1.

El grupo de investigación pertenece a una institución de educación superior en Medellín Colombia, en la cual la investigación es un proceso que propende a la producción y transferencia del conocimiento científico, tecnológico, humanístico, artístico y además, debe estar encaminada a la solución de problemas sociales y estar alineado con el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación supervisado por COLCIENCIAS.

Las personas que pertenecen a los grupos de investigación son los docentes y estudiantes adscritos a la Institución, los cuales dentro su quehacer, son responsables de ejecutar actividades relacionadas con la investigación, el desarrollo tecnológico o de innovación. Es por eso que las funciones que se definen para ellos, están relacionadas con la ejecución de los proyectos, el desarrollo de productos, la protección a la propiedad intelectual de la institución, la participación en espacios de interacción científica, donde la institución se encarga de proporcionar aquellos recursos que, desde su normatividad como institución pública, le estén permitidos, así como también, la de suministrar la información requerida para ello.

Los grupos de investigación están conformados estructuralmente a través de líneas de investigación que deben corresponder académicamente a los objetos de formación de los programas que ofrece la institución. En dichos grupos, los docentes y estudiantes estarán vinculados a través de una temática específica, a través de actividades incluidas dentro de su plan de trabajo que se planea semestre a semestre y procurarán la generación de nuevo conocimiento, crear un producto, servicio o resultado.

Entre las actividades desarrolladas por las líneas de investigación, se encuentra la formación del talento humano a través de la formulación, asesoría y seguimiento de trabajos de grado, tanto a nivel de pregrado como de posgrado; formar a los jóvenes investigadores a desarrollar desde los

semilleros de investigación los procesos de investigación formativa, desde los cuales se podría desarrollar el relevo generacional.

Es así como las políticas institucionales promulgadas, buscan el desarrollo de la investigación como uno de los componentes misionales junto con la docencia y la extensión. La investigación es vista entonces, como el proceso aglutinante que permite la creación y transferencia de conocimientos desde los grupos de investigación hacia la academia y el sector productivo y es por ello que los procesos de transferencia deben realizarse desde los grupos hacia el entorno de estos y con ello, suplir las necesidades de conocimiento, de tecnología y de innovación que tiene la comunidad académica.

El grupo de investigación hace parte del ecosistema de investigación de una Institución de Educación Superior en Medellín, Colombia. Para su creación y funcionamiento, es necesario que su quehacer esté alineado con las necesidades académicas de los departamentos y de los programas de formación sobre los cuales se soporta. El grupo de investigación identificado como objeto de estudio, soporta dos departamentos académicos entre los cuales se encuentran, dos programas de tecnología, tres de pregrado, dos especializaciones y dos maestrías.

Internamente está conformado por tres líneas de investigación, donde hay adscritos en total 38 docentes investigadores y más de 200 estudiantes.

La génesis del grupo muestra los diferentes procesos transformadores por los que ha atravesado. Nace inicialmente en el marco de una Facultad de Tecnologías, pero debido a una reestructuración organizacional y al surgimiento de los protocolos de medición de grupos al interior de la Institución, tomando como guía los procedimientos determinados por COLCIENCIAS, se toma la decisión de fusionar dos grupos, evitando que compitan por recursos entre ellos y que su trabajo en conjunto, tuviera una mayor visibilidad.

Desde la creación del Instituto, han sido cuatro los líderes del grupo que han buscado mejorar las condiciones del grupo. La primera fase de este liderazgo, buscó la fundamentación teórica y organizacional del grupo, en identificar los temas de investigación relevantes del mismo y consolidarlo; la segunda fase, procuró la optimización del funcionamiento del grupo, en simplificar su estructura y la forma en la que se gestionaban sus recursos; el tercer y cuarto liderazgo, desarrollaron una estrategia de visualización del grupo que es la que ha permitido que este alcance de acuerdo a la última convocatoria de medición de grupos obtener el escalafón más alto definido por COLCIENCIAS, la escala A1. La evolución del grupo se muestra en la siguiente Figura 4:

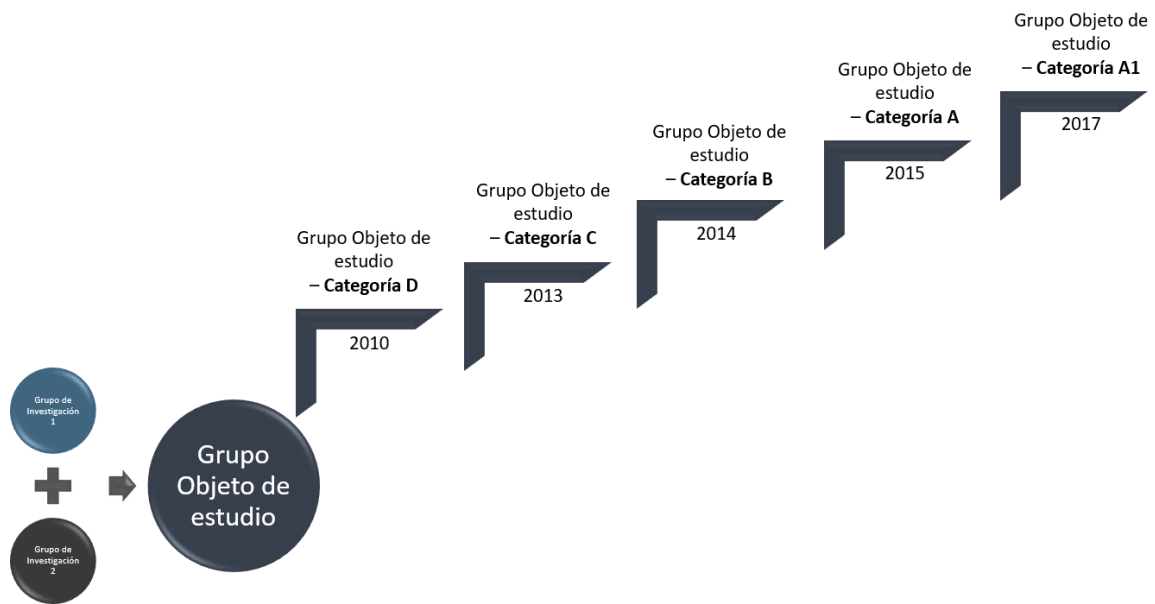


Figura 4

Evolución del Grupo de Investigación Objeto de Estudio.

Fuente: Figura ajustada a partir de (Grupo de Investigación Ciencias Administrativas, 2017)

Este proceso evolutivo, es el que precisamente ha originado el interés en este grupo como objeto de estudio. Se quiere a través de un análisis fundamentado en las características de una investigación de corte cualitativo, identificar cómo es el Aprendizaje Organizacional que desarrolla el grupo y cómo este proceso de aprendizaje le ha permitido hacer transferencia de conocimiento y más aún, si puede el grupo de investigación ser considerado como una organización que Aprende.

Para generar visibilidad del grupo ante el sistema de CTeI de COLCIENCIAS, se desarrolló una estrategia fuerte asociada a la producción científica y a la divulgación de la misma.

4. Grupo de investigación visto como una organización que aprende

Con el objeto de dar respuestas a las preguntas sobre el Aprendizaje Organizacional al interior de un grupo de investigación, fue necesario realizar una investigación de tipo descriptivo- evaluativo, no experimental, de una sola medición, en la cual se empleó una triangulación de instrumentos que permitieran corroborar y dar validez a los hallazgos. Los instrumentos diseñados para tal propósito, fueron aplicados a los 38 docentes investigadores del grupo, así como también a directivos administrativos que se encargan de los procesos investigativos. Se aplicaron entrevistas y encuestas para poder hacer análisis cualitativo y de redes sociales.

La génesis del grupo de investigación muestra su transición en cuatro etapas de formación. Fue necesaria una reestructuración total de grupo, definiendo unas líneas de acción que respondieran de forma global a los objetos de formación de los programas académicos y modificando la forma en la que los docentes investigadores, generan sus productos intelectuales de tal forma, que respondan a las nuevas escalas de clasificación que adopta la entidad gubernamental y que corresponden a las nuevas escalas de medición internacionales.

Las entrevistas permitieron identificar que el grupo ha logrado obtener una madurez significativa relacionada con la medición que COLCIENCIAS propone y que esto se ha logrado, gracias a acciones claras que desde el liderazgo del grupo, se han ejecutado para subir los indicadores de producción y visibilidad. Esto no significa que el grupo como red de generación de conocimiento se haya consolidado, sino que los esfuerzos que de forma individual han desarrollado los investigadores en sumatoria, aportan para el ranqueo del mismo.

Mediante la observación participante, se logró evidenciar que existen algunas características propias del grupo y de las interacciones entre sus miembros. La primera de estas características es la individualidad; los investigadores no son dados a crear y a desarrollar redes de trabajo entre ellos, de hecho, muchos de los resultados obtenidos por el grupo, obedecen a la sumatoria de los esfuerzos y de la producción individual de algunos de sus integrantes, lo que hace entre otras, que los pesos de importancia que éstos tienen internamente sea diferente. Sin embargo, las pocas relaciones que existen entre los investigadores, son estratégicas y persiguen objetivos muy claros. Otra característica observable, radica en la diferencia del discurso entre los investigadores. No todos ellos manejan un lenguaje académico, estructurado, lógico, enfocado a la academia y a la producción académica, esto va unido también, a los estilos de liderazgo administrativo que soportan a los departamentos académicos que conforman al grupo y a la forma en la que se organizan.

Existe además, estructuras de poder encargadas de gestionar los recursos humanos y financieros para el desarrollo de los proyectos, pero a su vez, se conforman otras estructuras que son las que realmente ejecutan los procesos y se encargan de dar la directriz y las metas del grupo.

Lo anterior ha permitido identificar, que el grupo funciona en su interior como una organización. Tiene una estructura funcional, con cargos internos, tiene un código de comportamiento y de relacionamiento que determina su cultura y ha desarrollado una estrategia para el logro de los objetivos propuestos, tanto por el grupo, como por la institución a la cual pertenece.

Sin embargo, esto no significa que el grupo se comporte como una organización que aprende, pero tampoco se descarta que no existan acciones tendientes a ello. A continuación, se muestran los aspectos más relevantes encontrados en el estudio.

El primer aspecto hallado, denota que la posición privilegiada que hoy en día tiene el grupo es la sumatoria de los esfuerzos individuales de los docentes investigadores, lo que llevado a términos de Aprendizaje Organizacional bajo la mirada del modelo de Bontis (2002), ha logrado aumentar el inventario de conocimientos individuales, sin que ello signifique un impacto o incluso transferencia a otros miembros del grupo, por lo que no se ha modificado necesariamente el inventario de conocimientos grupal y por ende mucho menos el organizacional.

El segundo lugar, si bien es cierto que no se puede concluir que exista Aprendizaje Organizacional, se analiza desde la perspectiva del modelo de (Argyris, 2001), donde si existe un aprendizaje de primer orden, en el cual se impactan los procesos ordinarios de la organización, en este caso el grupo de investigación y hace un ajuste sobre estos para poderlos llevar a cabo, teniendo en cuenta que existen unas normativas que como institución pública, delimita su accionar.

Se puede decir entonces que bajo esta perspectiva, el grupo de investigación si desarrolla un proceso básico de aprendizaje, en el cual los modelos de medición y categorización dados por COLCIENCIAS, imponen la forma en la que este grupo se desarrolla, lo que indica además que a diferencia de otros grupos que se mueven bajo el mismo modelo y donde éste ha logrado adaptarse

a los requerimientos, denotando que si existen elementos de aprendizaje que les permite dar respuesta a estos otros grupos. Sin embargo, no puede considerarse que el grupo sea plenamente una organización que aprende. Para ello, debería estar en la capacidad de aprender de la experiencia, de mejorar los procesos que dan respuesta al entorno e incorporar los resultados a sus procesos académicos e investigativos; para que esto ocurra, será entonces necesario que desde la estructura burocrática de la institución, los grupos de investigación posean grados de libertad en función de dar respuesta a las necesidades del entorno y a partir de allí, realizar la transferencia de conocimiento y por ende, dar inicio a la constitución de una organización que aprende y es en este punto, donde se encuentra la principal limitante que tiene el grupo de investigación para transformarse en una organización de este tipo.

En tercer lugar, en lo referente a la transferencia, son pocos los resultados de los procesos investigativos que se llevan al aula de clase permitiendo que el desarrollo del grupo impacte al principal objetivo institucional que es la academia. Los contenidos temáticos de las asignaturas y de los programas no se actualizan constantemente y el resultado del proceso investigativo solo podría entonces, impactar a la forma en la cual metodológicamente se dan los cursos.

Aquí se evidencia una segunda limitante para el proceso de aprendizaje, lo que significa que se hace necesario generar estrategias institucionales o a nivel del grupo, que permitan que exista transferencia efectiva de conocimiento entre los procesos investigativos y académicos, de tal forma que se logre impactar, de acuerdo al modelo de transferencia de Bozeman (2002), a los destinatarios del conocimiento producido que en este caso serían los estudiantes, el mismo grupo de investigación y la institución. Es necesario señalar, que es común que entre los investigadores se confundan los procesos de socialización y de transferencia de conocimiento, homologándolos como si fueran sinónimos.

Si la institución desea convertir a la investigación como uno de sus procesos más relevantes y que no sea solamente un generador de indicadores, es necesario por lo tanto, modificar los procesos administrativos que apalancan el desarrollo investigativo, al mismo tiempo que se identifican las estrategias que permitirán ser reconocidos como una institución fuerte en investigación. Para desarrollar esto, se deberá incorporar a su accionar, los mecanismos que le permitan desarrollar un aprendizaje de segundo orden y así podría transformarse en una organización que aprende en todos sus niveles (individual, grupal y organizacional).

Como ya se había mencionado anteriormente, puede decirse entonces, que sí existe un aprendizaje a nivel individual. Los docentes investigadores durante su proceso de generación de conocimiento, aumentan sus inventarios de conocimiento personal, refinan sus capacidades de producción, en ocasiones este conocimiento es compartido y usado por algunos miembros del grupo, pero no de todos. Hay pocas evidencias de transferencia de conocimiento y por ende de su impacto. Sin embargo, el aumento de la producción del grupo es uno de los principales factores que hacen que tengan una posición privilegiada en el sistema de ciencia, tecnología e innovación colombiano, en una clara yuxtaposición de esfuerzos y conocimientos individuales en los que se apalancan.

Aunque son claras las estrategias que ha desarrollado el grupo para poder posicionarse en el sistema de investigación nacional, es necesario para considerarse como una organización que aprende, establecer estrategias que le permita inicialmente transferir el conocimiento generado a nivel individual y llevarlo a niveles grupales y organizacionales, para luego que este conocimiento sea transferido a los grupos de interés e impacte y transforme a la academia.

Al pertenecer el grupo a una institución de educación superior de naturaleza pública, éste se encuentra inmerso en un sinnúmero de lineamientos y normatividad que hacen que la burocracia existente en esta organización limite su desarrollo. Si bien es cierto, la naturaleza institucional no se va a modificar, si es necesario que exista internamente, una gobernabilidad del grupo que le otorgue ciertos grados de libertad en sus procesos, esto para tener la capacidad de reconfigurarse de tal modo, que pueda modificar sus procedimientos en aras de dar respuesta a las problemáticas que se presentan y satisfacer las necesidades de conocimiento del entorno; debe incorporar además, estrategias para que los investigadores trabajen en redes mucho más cohesionadas, evitando que trabajen aislados, que el conocimiento de todos sea transferido dentro del grupo, generar proyectos que impacten el sector académico y empresarial, y lo más importante, que impacten a la comunidad académica a la que sirve.

Hay que entender que como generadores de conocimiento, el grupo de investigación debería considerarse a sí mismo, como una organización que aprende, que debe estar en una constante capacidad de cambio y transformación que le permita identificar las necesidades del entorno desde lo académico, así como también, que impacte al sector empresarial e industrial. Al ser una organización que aprende, le permitirá al grupo de investigación ser mucho más que un grupo que crece por el volumen de sus las publicaciones, sino que lo será, por el impacto transformador que tendrá en el entorno.

Conclusiones

Es necesario que la institución y sus directivos comprendan que un grupo de investigación es mucho más que un productor de indicadores para clasificarse a nivel nacional e internacional, que los indicadores de investigación son números vacíos cuando no reflejan un mejoramiento de las prácticas académicas ni de los contenidos de los programas. La investigación debe ser vista como un eje transformador de la institucionalidad, como un medio para el mejoramiento del bienestar de los actores inmersos en la realidad que se vive dentro de esta. Si la investigación no transforma a los investigadores, a la institución o al entorno, y solo se ve como un generador de indicadores, el proceso desde el contexto académico real carece de sentido.

Le queda entonces como tarea a la institución, identificar claramente cuáles son sus pretensiones con el proceso investigativo, qué impacto quiere tener en el entorno para determinar a partir de allí las estrategias que le permitan alcanzar sus metas. Pero para ello, la institución debe entender primero, que su misión fundamental es la transformación del ser humano a través de la formación e instrucción y ya con esto, presente identificar como el proceso investigativo aportará a esto.

Desde el Aprendizaje Organizacional, es necesario comenzar a pensar en las formas en las que se debe evaluar el aprendizaje organizacional. Si bien es cierto, muchas organizaciones no desarrollan iniciativas planeadas y organizadas sobre este tema, los procesos de innovación y generación de conocimiento que internamente llevan a cabo, permiten que se presenten iniciativas encaminadas para las mismas.

Se deberían plantear sistemas que categoricen los niveles de Aprendizaje Organizacional, iniciando desde las estrategias encaminadas al desarrollo y ejecución de la gestión del conocimiento, hasta aquellas que midan las capacidades dinámicas de aprendizaje en las cuales existe un evidente impacto en el entorno.

Si bien este trabajo consistió en identificar si un grupo de investigación que se comporta como una organización desarrolla el Aprendizaje Organizacional, se plantea también que es necesario medir la forma en la que éste se desarrolla, de tal modo que se tenga un modelo de medición del grado de madurez en las organizaciones, tal y como ocurre con procesos como el de gestión del conocimiento.

También se presenta, que la transferencia de conocimiento debe darse en muchos niveles en el proceso de Aprendizaje Organizacional. Así como en este proceso existen diferentes niveles de abstracción desde lo individual hasta lo organizacional, la transferencia debe darse en estos mismos niveles, teniendo además un nivel que permita transferir ese conocimiento al entorno. El aprendizaje puede darse a diferentes niveles, sin embargo, no todas las organizaciones pueden llegar a ser organizaciones que aprenden. Solo a través de la transferencia de los conocimientos generados a través del aprendizaje, estas podrán impactar el medio y por lo tanto no solo desarrollar procesos de Aprendizaje Organizacional, si no ser realmente organizaciones que aprenden.

Referencias

- Alcover, C., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: Aprendizaje Organizacional y grupal. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 259-301.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of the technology management*, 18, 433-462.
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning systems by aligning stocks and flows. *Journal of management studies*, 39(4), 437-469.
- Bozeman, B. (2002). Technology transfer and public policy: a review of research and theory. *Research Policy*, 627-655.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge. *Management learning*, 36, 46-68.
- COLCIENCIAS. (17 de Marzo de 2017). *Funciones*. Recuperado de Colciencias: <http://www.colciencias.gov.co>
- COLCIENCIAS. (2017). *Modelo de medición de grupos investigación, desarrollo tecnológico o de innovación y de reconocimiento de investigadores del sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación año 2017*. Departamento Administrativo de Ciencia Tecnología e Innovac. Bogotá: Departamento Administrativo de Ciencia Tecnología e Innovación.
- Como impulsar la innovación intraempresarial en organizaciones que aprenden. (2004). *Universidad & Empresa*, 1(3) 13, 63-98.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of management review*, 24, 422-437.
- Daft, R., & Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretatio systemes. *Academy of management review*, 284-295.

- Davenport, T., & Prusak., L. (1998). *Working knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Friedman, V. (2001). The individual as agent or organizational learning. En M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka, *Handbook of organizational learning and knowledge* (p.398-414). Oxford University press.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organizations. *Harvard business Review*, 78-91.
- Garzón Castrillón, M. A. (2004). Como impulsar la innovación intraempresarial en organizaciones que aprenden. . *Universidad & Empresa*, 1(3), 63-98.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 1360-1380.
- Grupo de Investigación Ciencias Administrativas. (2017). *Investigación, innovación y creación artística y cultural*. Medellín.
- Ladd, D. A., & Ward, M. E. (2002). An investigation of environmental factors influencing knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management Practice*.
- Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 319-340.
- March, J., & Olsen, J. (1976). *Organizational Learning and the Ambiguity of the Past*. . J.P. Eds.
- Matías Clavero, G., & Arias Oliva, M. (2003). Dirección estratégica de redes. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 127-142.
- Nonaka, I., & Takeuchi., H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1970). *Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional*. México: Editorial Fondo Educativo Interamericano.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. Addison- Wesley.
- Vega de Jiménez, M. (2005). Las redes, su naturaleza y alcance en la definición de relaciones intersectoriales. *Revista Espacios*.
- Yeung, A. K., Ulrich, D. O., & Nason, S. W. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Ciudad de México: Editorial Oxford University Press.

CAPÍTULO 3

LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA Y LA
UNIVERSIDAD COMO FACTOR DE
TRANSFORMACIÓN SOCIAL, CASO DE
ESTUDIO: INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
PASCUAL BRAVO

Bayron Álvarez Arboleda



CAPÍTULO 3

LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA Y LA UNIVERSIDAD COMO FACTOR DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL, CASO DE ESTUDIO: INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO

Bayron Álvarez Arboleda
Docente, Institución Universitaria Pascual Bravo

Resumen

El proyecto de investigación se desarrolló de la siguiente forma: En la primera sección, se presenta el planteamiento del problema en el contexto actual de una sociedad del conocimiento y funciones misionales consecuentes de la Universidad Pública. Bajo este marco se formulan la pregunta central y las específicas de la investigación. Bajo este referente, en la segunda parte, se describen los modelos de universidades que históricamente han tenido lugar, destacando su funcionalidad y papel social, así como el régimen organizacional. De este modo, presentar los antecedentes, evolución y estado del arte del problema que se estudia. En el tercer segmento, el marco teórico de la investigación y la dualidad de las dimensiones analíticas de la Universidad Pública: por una parte, el papel social de la Universidad, en cuanto agente de cambio social en una era del conocimiento; por la otra, el régimen organizacional que se requiere para el cumplimiento de esta función misional, así como, la propuesta del concepto de gobernanza que condensa esta dualidad. En la cuarta parte, contiene la estrategia metodológica para el logro de los objetivos de la tesis, entre lo que destaca el método de la observación participante como eje central de la estrategia, consecuente con mi posición como Decano en la Institución Universitaria Pascual Bravo. Así mismo, las entrevistas semiestructuradas con actores principales complementadas con la investigación documental, se presentan los hallazgos de la observación del contexto organizacional y de gobernanza en la Institución Universitaria Pascual Bravo, así como el análisis de los resultados. Finalmente, en la quinta sección, se presentan las conclusiones del ejercicio investigativo.

Palabras clave: Educación, Transformación social, Gestión Universitaria, Estructura Universitaria, Procesos universitarios.

Introducción

El cuestionamiento con relación al proceso formativo que desde la Institución Universitaria Pascual Bravo se ha impartido en el alcance o formación de estrategias que permitan formar en el hacer, la ha configurado como una Institución netamente tecnológica, en la cual, a partir de su régimen organizacional, permite un mayor nivel de competitividad y una integración de procesos en enseñanza y aprendizaje, desde el hacer y el saber hacer.

En la actualidad, las universidades de mayor categoría para la sociedad son las que aportan al progreso a través del nuevo conocimiento obtenido de la investigación, las que invierten en innovación y lo implementan en sus modelos pedagógicos, determinando con ello a la investigación como componente esencial de la enseñanza en cada nivel, de este modo determinan también la calidad de sus egresados y el éxito en ámbitos altamente competitivos (Salmi, 2009).

Este planteamiento es muy importante para la Institución Universitaria Pascual Bravo, ya que, por su orientación tecnológica, se hacen necesarios los procesos investigativos para contribuir mediante

el avance tecnológico al desarrollo de la ciudad y del entorno laboral, como fuente principal para crear nuevo conocimiento, a través de la cual pueden surgir las herramientas para la transformación tecnológica y la transformación de la realidad.

La Innovación es una idea hecha realidad y llevada a la práctica, con el fin de dar lugar a un cambio, añadir valor y mejorar procesos, procedimientos, productos y experiencias, mediante la generación, aceptación y la implementación de nuevas ideas, como desarrollo exitoso de una creación (Rodríguez, Carreras, & Sureda, 2011).

El objetivo del trabajo es hacer un análisis de la aproximación del régimen organizacional en la Institución Universitaria Pascual Bravo con relación al modelo basado en competencias *Tuning*, que busca impactar a nivel social en el ser, en el hacer y en el saber hacer, mediante el desarrollo de una investigación cualitativa que determina mediante encuestas tanto a directivos como estudiantes, un nivel de aproximación a las dinámicas o competencias establecidas en este modelo, además de entender cómo se organiza la Institución Universitaria y opera internamente desde el gobierno y la gestión y la relación con entes externos, para reconocer su capacidad y orientación desde la investigación, innovación y desarrollo tecnológico, y el reconocimiento de la importancia en el fomento de la creatividad, participación y libertad de creación en los estudiantes de la institución y su impacto en los procesos de transformación. En el cual, si bien es cierto, que el modelo *Tuning* tiende a definir competencias y sintonizarse con la empresa y la sociedad, por otra parte, incorpora una metodología para el análisis de la estructura académica y el régimen organizacional como régimen de gobernanza, para hacer un híbrido entre dos conceptos que aparentemente no son compatibles.

La universidad o Institución Universitaria para el caso de la Institución Universitaria Pascual Bravo, debe ser la autoridad que prevalece en materia de conocimiento; sin embargo, las decisiones administrativas y la destinación de recursos del gobierno, disminuye la autonomía universitaria y con ello el avance en materia de investigación y generación de nuevo conocimiento que impacte la sociedad, el estado y la transferencia a nivel de empresa.

1. Antecedentes

1.1 El modelo *Tuning*

En el marco del proyecto *Tuning* se diseñó una metodología para la comprensión del currículo y para hacerlo comparable, en el cual como parte de la metodología, se introdujo el concepto de resultados del aprendizaje y competencias (Bravo, 2015), desarrollado en cuatro líneas de enfoque las cuales son: 1) competencias genéricas; 2) competencias específicas de las áreas temáticas (habilidades, conocimientos y contenido); 3) el papel del ECTS como sistema de transferencia y acumulación de créditos; 4) enfoques de aprendizaje, enseñanza y evaluación en relación con la garantía y control de calidad, cuyo énfasis ha estado centrado en las tres primeras líneas. (Bravo, 2015)

En Europa, uno de los cambios en el contexto de las universidades fue el proceso de armonización de la educación superior, conocido como proceso de Bolonia. La preocupación por los problemas de la educación superior europea llevó a 29 ministros de educación del continente a firmar la Declaración de Bolonia (Espacio Europeo de Enseñanza Superior, 1999), que fue el punto de partida del importante proceso de renovación en el que se vincularon las universidades europeas, fortaleciendo sus dimensiones intelectual, cultural, social, científica y tecnológica.

El proyecto *Tuning* no se centra en los sistemas educativos sino en las estructuras y el contenido de los estudios. Mientras que los sistemas educativos, son antes que todo responsabilidad de los gobiernos, las estructuras educativas y el contenido lo son de las instituciones de educación superior (Bravo, 2015), lo que permite hacer un análisis de la estructura actual lejos del modo de gobierno actual estudiado para la Institución Universitaria Pascual Bravo, en la cual la carencia de autonomía en la toma de decisiones interfiere en el avance previsto desde la nueva concepción de sociedad del conocimiento.

Es por ello que gracias a la experiencia recopilada desde su inicio, el proyecto se convirtió en una metodología internacionalmente reconocida, construida por las universidades para las universidades, que facilita el proceso de integración que posibilita la creación de un entorno de trabajo para que los académicos, definan y afinen las estructuras educativas en cuanto a las titulaciones, de manera que puedan ser comprendidas, comparadas y reconocidas en las áreas comunes de Europa inicialmente y posteriormente en América Latina, y de este modo, reflejar la idea de búsqueda de puntos de acuerdo, de convergencia y de entendimiento mutuo, que faciliten la comprensión de las estructuras educativas, como puntos de referencia identificados para construir los lazos que sirvan en el reconocimiento de las titulaciones, además de la intención de recopilar y unificar las experiencias vividas por las universidades europeas durante las transformaciones que implicaron la introducción de los modelos de sociedad del conocimiento. El concepto de competencia es entendido como un saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes, hacer frente, regular y adecuadamente, a un conjunto o familia de tareas y de situaciones, haciendo apelación a las nociones, a los conocimientos, a las informaciones, a los procedimientos, los métodos, las técnicas y también a las otras competencias más específicas, como parte de los tres pilares entre el aprender a conocer y aprender a convivir como pilares de la educación para hacer frente a los retos del siglo XXI y llevar a cada persona a descubrir, despertar e incrementar sus posibilidades creativas, permitiendo que aprenda a ser. (Pablo Beneitone, 2004)

También puede entenderse la competencia, como una combinación de conocimientos, capacidades, o destrezas y actitudes adecuadas al contexto. Se considera que, las competencias clave son aquellas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personal, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo, en el cual a pesar de vacíos metodológicos, derivados de la exuberancia de una amplia terminología relacionada, la implementación en el desarrollo pedagógico, analiza un componente desde la evaluación que permite aceptar este concepto con precisión y validez respecto al avance en su implementación en la Institución Universitaria Pascual Bravo.

El cruce de variables de los 3 actores estratégicos (Universidad-Empresa-Estado) con relación a las preguntas evaluadas de las competencias desarrolladas en los estudiantes de la Institución Universitaria Pascual Bravo, mostraron cómo estos presentan una prevalencia en la capacidad en la toma de decisiones, habilidades interpersonales, trabajo en equipo, capacidad en el desarrollo de actividades y proyectos de manera multidisciplinar, compromiso ético y capacidad de aprender, (competencias sistémicas), lo cual de acuerdo a la definición de proyecto social educativo, muestra que a través de la estimulación de conocimiento y habilidades en el área de saber hacer específico, se integran capacidades en el saber ser de los estudiantes, en cuyo enfoque de gobernanza se mejoran no solo las condiciones de vida, sino su entorno, su capacidad de interacción con el otro y por ende se evidencia un desempeño característico relevante en la sociedad como actor estratégico en el campo laboral, saber hacer, siendo estos empleados en un 100% según el observatorio laboral (Observatorio Laboral para la Educación, 2016) y en cuyos ingresos se denota un valor por encima de la media nacional, determinando con ello una mejora sustancial en las condiciones de buena vida

en la interacción de empresa, estado, sociedad, en cuyo eje articular como universidad se transfieren al medio estudiantes calificados en competencias que determinan su calidad y mayor capacidad de innovación.

Este sería el punto de partida para revisar los resultados del modelo *Tuning* en cuanto a las competencias sistémicas e instrumentales, en el que entendido desde el concepto de la Universidad como eje principal de gobierno en la transformación y ejercicio de creación de seres humanos competitivos y dinámicos, con la capacidad de generar nuevos conocimientos para promover el crecimiento económico y social (García A. , 2015) se realiza un análisis de la aproximación del modelo de gobernanza actual en la Institución Universitaria Pascual Bravo con relación al modelo basado en competencias *Tuning* . (Bravo, 2015)

1.2 La gobernanza como una categoría de análisis de la organización

El Estado por si solo es incapaz de darle solución a los problemas estructurales y sociales de la Universidad, razón por la cual se piensa en la participación activa de la comunidad a través de los diferentes grupos que la representan, trae consigo el concepto de la gobernanza y el papel que deben tener cada uno de los actores involucrados en el proceso de toma de decisiones de una organización, haciendo especial énfasis en las Instituciones de Educación Superior en su régimen institucional y organizacional, para saber si es un agente de cambio social (Brunner, 2011).

En los últimos años, el uso del término “gobernanza” se ha extendido de una manera importante en las ciencias políticas, la administración pública, la economía, los estudios del desarrollo, los *think tanks*, los organismos internacionales y los tomadores de decisiones, particularmente en las instituciones de la Unión Europea y los gobiernos de Europa y Norteamérica (Castillo & Gamboa, 2012).

Un tema central del enfoque, es la noción de gobernanza, como un proceso de interacción entre diferentes actores sociales y políticos y las interdependencias crecientes entre los dos a medida que las sociedades modernas se vuelven cada vez más complejas, dinámicas y diversas. A partir de una amplia gama de conocimientos interdisciplinarios, avanza hacia un marco conceptual integral que busca capturar los diferentes elementos, modos y órdenes de gobierno y gobernanza (Kehm, 2012).

La idea principal es utilizar una concepción amplia de la Universidad, es decir, una organización idónea para promover el conocimiento y la investigación. De este modo, se aplica el concepto de Lascoumes & Le Galé (Lascoumes, 2014), para estudiar está en toda su diversidad, dinamismo y complejidad en su interacción con la política pública (normas, instituciones) y actores sociales como se aprecia en la figura 1:



Figura 1

Adaptación de (Lascoumes, 2014)

Fuente: Sociología de la acción pública: Una mirada a nuevos enfoques, (Lascoumes, 2014)

Así, para conocer el régimen de gobernanza de la Institución Universitaria Pascual Bravo, las relaciones entre las distintas variables serán analizadas a partir de las siguientes categorías:

- Los actores, los cuales pueden ser individuos o entes colectivos, que están dotados de intereses y de recursos, disponen de una cierta autonomía para desarrollar estrategias, tienen capacidad para hacer elecciones, y están más o menos guiados por sus intereses materiales y simbólicos.
- Las representaciones, las cuales son los marcos cognitivos y normativos que dan un sentido a sus acciones, las condicionan, pero también las reflejan. Las representaciones califican los temas y los relacionan con los valores y los símbolos.
- Las instituciones son los marcos de acción, es decir, las normas, reglas, rutinas y procedimientos que orientan los actores. Que se construyen y modifica a través de la acción de todos los actores.

Los resultados son por un lado los efectos producidos sobre las organizaciones y los comportamientos (outputs, salidas) para las universidades, los cuales se encuentran centrados en los tres macroprocesos de Docencia, Investigación y Extensión, por el otro, las consecuencias de la acción pública, que son los impactos sobre el problema que se desea tratar (outcomes) los cuales estarían relacionados con los impactos en la sociedad de estos macroprocesos. Se adiciona al pentágono de la acción pública por parte del autor la retroalimentación, como una autoevaluación del proceso (Lascoumes, 2014).

Los actores constante y permanentemente se mantienen interactuando, definiendo todo el tiempo relaciones de poder y acción en la organización, a nivel mundial puede notarse como las ideas, el conocimiento y la innovación, son los motores que mueven el crecimiento económico y el desarrollo de los países, lo que implica una continua interacción con los distintos actores que pueden promover estos cambios, entendiendo que un país solo puede desarrollarse bajo la figura de una gestión efectiva de los recursos destinados a la generación y transferencia de conocimiento, surge entonces la importancia, de la universidad como la autoridad que prevalece en materia de conocimiento, donde es necesario crear un ambiente de libertad para la cooperación que exige la

investigación y la cual tiene un nombre, autonomía universitaria y la cual es una condición necesaria para fomentar la Investigación y la creatividad (Esteve & Gisbert, 2011).

Bajo este contexto, puede entenderse como la relación de gobernanza de la Institución Universitaria Pascual Bravo se ve interferida por su forma de gobierno actual, en la cual, desde sus inicios en el año 1938, cuenta con una composición interna a nivel directivo mayoritariamente de entes gubernamentales, los cuales interfieren en sus decisiones y porcentaje de apoyo a la investigación, se denota un manejo en el Consejo Directivo en su orden así: En la presidencia, la Alcaldía de Medellín, un miembro designado por el Presidente de la República, el Ministro de Educación Nacional, una directiva académica como representante de la Universidad, un docente, un estudiante, un egresado, un representante del sector productivo, un ex-rector universitario y el Rector actual de la institución, con voz pero sin voto, a pesar de que se cuenta con avances superficiales en cuanto a cambios institucionales analizados en el contexto histórico de la Institución, puede decirse que gran parte de estos no son significativos con relación a las demandas establecidas a nivel social, en las que se denota la necesidad de implementar una política de ciencia y tecnología, que suponga un mayor índice de apoyo al avance de la estructura a nivel de ciudad, que permita profundizar los cambios, en ciencia, tecnología e innovación, ya que como lo afirman, las verdaderas transformaciones han ido acompañadas del desarrollo de un conjunto de políticas e instrumentos técnicos y sociales que organizan las relaciones entre el poder público y sus destinatarios en función de las representaciones y significaciones, las cuales en sí mismas constituyen o no el avance representativo del desarrollo de los cambios determinantes en el ámbito de la educación superior, los obstáculos más relevantes para alcanzar las metas de gestión no están vinculados a aspectos técnicos, sino a límites institucionales y políticos (Morales & Prieto, 2016).

Para generar nuevos conocimientos en la Institución y la Universidad, tenemos que considerar, que al menos se tenga “el saber hacer”, sin ser esto suficiente, porque solo se limita al conocimiento ya generado o aplicado, más no se cuenta con las herramientas para lograr un proceso o producto innovador, ya que la base de este es la aplicación del conocimiento que viene de la investigación.

El régimen de gobernanza de la Institución Universitaria Pascual Bravo, contempla en su desarrollo las relaciones entre distintas categorías de actores, representaciones e instituciones, mediante las cuales se concibe la estructura organizacional como modo para entender la toma de decisiones y las relaciones de gobierno que limitan o facilitan la interacción desde los procesos de investigación y avances en innovación.

La estructura organizacional de la Institución Universitaria Pascual Bravo en la identificación de sus componentes presenta lo siguiente: 1) Nivel Institucional, 2) Nivel Divisional y 3) Nivel Operativo, en la identificación de parámetros de diseño dentro del mapa de procesos, ubicados como: 1) Centralización, 2) Especialización, y 3) Formalización, que permiten identificar los entes de Dirección, al correlacionar quienes toman las decisiones más importantes para la organización, los procedimientos para delegar funciones y responsabilidades, y la formalización de las normas que regulan los comportamientos de los miembros de la Institución. La información para el análisis es tomada del organigrama, información institucional y el estatuto general de la Institución. (2017, p. 34).

Nivel institucional como mando estratégico:

Centralización: El poder formal en la toma de decisiones está parametrizada por las normas que regulan las instituciones de Educación Superior, a través de la Ley 30 de 1992. Tiene como entes

directivos de alto nivel, el *Consejo Directivo, Consejo Académico y la Rectoría*. La participación del Rector como miembro colaborador del Consejo Directivo con voz, pero sin voto.

Consejo Directivo: Es el ente encargado de tomar las principales decisiones de la organización, allí se centra la definición de reglamentos y políticas para toda la Institución, también la elaboración de los planes institucionales y el nombramiento del Rector. El Consejo Directivo está conformado por nueve (9) miembros, de los cuales, varios son representantes del Estado:

El Alcalde del Municipio de Medellín o su delegado, quien lo presidirá:

- Un miembro designado por el Presidente de la República, que haya tenido vínculos con el sector universitario.
- El Ministro de Educación Nacional o su delegado.
- Un Representante de las directivas académicas, designado por el Consejo Académico.
- Un profesor vinculado de tiempo completo o medio tiempo de la Institución y su suplente, elegidos mediante votación secreta por los profesores vinculados a la Institución.
- Un estudiante de la Institución y su suplente, elegidos mediante votación secreta por los estudiantes con matrícula vigente.
- Un egresado de la Institución y su suplente, designado por el Consejo Directivo de terna presentada por los egresados miembros de los Consejos de Facultad.
- Un representante del sector productivo, elegido por el Consejo Directivo de terna presentada por el comité intergremial de Antioquia a solicitud del mismo Consejo.
- Un ex-rector universitario elegido por el Consejo Directivo, de terna presentada por el Presidente del Consejo.
- El Rector de la Institución, con voz y sin voto.

Evidenciando que dentro de su estructura se cuenta con 3 representantes del Estado y un representante del sector productivo, lo que muestra una disparidad en la estrategia y en la toma de decisiones.

A nivel divisional *se encuentra que* el poder formal de la toma de decisiones en la línea media de la Institución está dado a través de las Vicerrectorías (Académica, Investigación, Administrativa y la Financiera).

Y a nivel operativo cuenta con una sólida estructura, con tres oficinas que apoyan lo relacionado con la infraestructura e información, dos oficinas que apoyan las actividades de los estudiantes (biblioteca y quejas y reclamos), en el nivel operacional no existe la posibilidad de toma de decisiones, dado que allí se opera a través de las decisiones tomadas en el nivel institucional y en el nivel divisional.

“El ejercicio de la autoridad política, económica y administrativa para dirigir los sistemas de Educación Superior. Gobernanza hace referencia al conjunto de complejos mecanismos, procesos e instituciones mediante los cuales, los actores que intervienen articulan sus intereses, hacen uso de sus recursos e intentan alcanzar sus objetivos. La gobernanza se refiere a cuestiones como quién decide, cuándo y qué; o las propias reglas del juego. Cuestiones todas ellas que pueden afectar sólo a las propias universidades –gobernanza interna– o al conjunto del sistema de Educación Superior –gobernanza externa-.” (Amado, 2014, p. 32)

1.3 La Universidad

Puede decirse que la Institución Universitaria Pascual Bravo encaja en el modelo napoleónico de la educación, el cual ha tenido por objetivo formar profesionales de acuerdo a la necesidad prevista en el estado, muy acorde con el modelo latinoamericano, en el cual se forman estudiantes en la búsqueda de suplir la necesidad del mercado laboral, esta se encuentra muy lejos de estar en los conceptos de universidad en la sociedad del conocimiento, ya que pese a que se plantea una misión del proyecto educativo con enfoque en el estudiante, carece de una estructura en la toma de decisiones que le permitan conservar su autonomía (Apaza, 2015).

La Nueva Universidad plantea la misión, diseño y desarrollo del proyecto educativo, donde se tienen en cuenta 3 aspectos importantes: el primero que el estudiante es el centro de todo el proceso formativo, seguido de que una metodología docente activa que favorece la formación de personas y profesionales más versátiles y empleables; y por último, que se aprende de manera permanente y es necesario hacer un seguimiento de este proceso, también de manera permanente, siendo la evaluación clave para poder evidenciar que se han cumplido los objetivos formativos propuestos (Esteve & Gisbert, 2011).

De acuerdo al análisis del gobierno previsto en la Institución Universitaria Pascual Bravo puede decirse que el modelo de gobernanza actual responde al modelo burocrático, teniendo en cuenta que se basa en los siguientes principios: a) Cohesión de la organización sobre la base de normas y reglamentos; b) Formalización de las comunicaciones; c) Racionalización en la división del trabajo; d) Despersonalización de las relaciones laborales; e) Jerarquía basada en la autoridad; f) Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales; g) Selección del personal por competencia técnica y méritos (Restrepo, 2009), la normatividad presente en la misma, la normalización de procesos de trabajo, la continua presentación de informes a los entes gubernamentales y la obligación de seguir procedimientos largos, costosos y en algunos casos infructuosos, la convierte en una institución con predominancia burocrática, lo que demora a su vez en la toma de decisiones y en la centralización de actividades docentes con enfoque en investigación e innovación.

De acuerdo al proceso administrativo, puede decirse que la Institución Universitaria Pascual Bravo desde un enfoque organizacional de la contingencia presenta una organización mecánico-estable ya que una hay mayor tendencia a confiar en reglas y políticas establecidas. Los planes son más detallados y para el pronóstico se utilizan datos históricos, entre estas se incluyen el uso del hábito, la escritura de la organización y la investigación de operaciones. (Velásquez, 2000)

Características de la organización mecánico-estable:

- El entorno es relativamente estable y predecible, dadas las pocas transformaciones a nivel de innovación pedagógica que ha presentado la Institución desde su contexto histórico, es considerada como estable y predecible, se reconoce el fin último de la educación de sus estudiantes, al pensar desde el modelo napoleónico en el que se forman estudiantes para el mercado del estado o desde el modelo de américa latina en el que se forman para un soporte del mercado laboral existente.
- Las metas están bien definidas. Desde su inicio han sido pocas las modificaciones que se han realizado a su misión y visión, lo que muestra las pocas condiciones en el cambio de plan estratégico en un futuro cercano.

- La tecnología es relativamente uniforme y estable. Salvo que la Institución por su enfoque desde la Tecnología e Ingeniería Eléctrica, ha buscado redefinir e incursionar en el uso eficiente de la energía, los demás procesos desde lo tecnológico permanecen sin modificaciones notorias.
- Existen actividades rutinarias y la productividad es el mayor objetivo.
- La toma de decisiones es programable. La coordinación y los procesos de control tienden a mantener una estructura fija. La poca autonomía en la toma de decisiones, establecida por el gobierno universitario, impide que puedan tomar decisiones no programadas, la estructura es fija para hacer cualquier modificación.

2. Estrategia metodológica

En la siguiente tabla, se presenta la relación entre los objetivos de la investigación, el marco teórico, la aproximación metodológica y las técnicas de recolección de información que resume la metodología del proceso investigativo.

Tabla 1

Relación entre los objetivos de la investigación, el marco teórico y la aproximación metodológica

Objetivos específicos	Marco teórico	Aproximación metodológica	Técnicas de recolección de información	
Identificar el régimen de gobernanza de la IUPB contrastando los lineamientos teóricos de la Gobernanza con la organización formal de la Institución.	Gobernanza Universitaria Conceptos teóricos de Gobernanza, Gobernanza Universitaria y Políticas públicas. Capital social Teoría Burocrática Teoría de la contingencia Construccionismo moderado	Estudio de caso	Observación	Reuniones y actas de reuniones del Consejo Directivo y Consejo Académico.
			Revisión documental	Se desarrolló la identificación de la estructura organizacional de la Institución Universitaria Pascual Bravo y sus componentes: 1) Nivel Institucional, 2) Nivel Divisional y 3) Nivel Operativo, en la identificación de parámetros de diseño dentro del mapa de procesos, ubicados como: 1) Centralización, 2) Especialización, y 3) Formalización, que permiten identificar los entes de dirección, al correlacionar quienes toman las decisiones más importantes para la organización, los procedimientos para delegar funciones y responsabilidades, y la formalización de las normas que regulan los comportamientos de los miembros de la Institución Universitaria Pascual Bravo. Documentos en los cuales se crea la estructura de la Institución Universitaria Pascual Bravo (resoluciones, acuerdos, políticas, entre otros).
Identificar la función de una institución de educación superior en una sociedad del	Institución de educación superior Conceptos teóricos de: Institución de educación superior	Estudio de caso	Se realizaron 30 encuestas a docentes internos de la Institución en el área de	<ol style="list-style-type: none"> 1. Su capacidad de análisis y síntesis. 2. Su capacidad de organizar y planificar. 3. Sus conocimientos generales básicos. 4. Su conocimiento básico de profesión. 5. Su comunicación oral y escrita en la propia lengua. 6. Su conocimiento de una segunda Lengua.

conocimiento y su contraste con la práctica cotidiana en Pascual Bravo	Tipos de universidades Función de una institución de educación superior	Ingeniería Eléctrica y 32 encuestas a empresas del sector industrial, en las cuáles se miden en los estudiantes de manera continua el saber hacer	<ol style="list-style-type: none"> 7. Sus habilidades básicas de manejo del ordenador. 8. Sus habilidades de gestión de la información. 9. Su capacidad de resolución de problemas. 10. Su capacidad de toma de decisiones. 11. Su capacidad crítica y autocrítica. 12. Su trabajo en equipo. 13. Sus habilidades interpersonales. 14. Su capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar. 15. Su capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas. 16. Su apreciación de la diversidad y multiculturalidad. 17. Su habilidad de trabajar en un contexto internacional. 18. Su compromiso ético. 19. Su capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. 20. Sus habilidades de investigar. 21. Su capacidad de aprender. 22. Su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. 23. Su capacidad para generar nuevas ideas (Creatividad). 24. Su liderazgo.
Revisión documental	Documentos internos de la Institución Universitaria Pascual Bravo (políticas, planes, programas, proyectos, lineamientos, acuerdos, resoluciones, entre otros).		

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 1, la estrategia se desenvuelve en dos planos de modo consistente con la dualidad conceptual de la Gobernanza en cuanto a su estatuto de organización y al mismo tiempo como institución que influye y puede llegar a determinar el cambio institucional y social.

Así, por lo que se refiere al primer nivel, se trata de identificar el régimen de gobernanza de la I.U. Pascual Bravo, contrastando con los lineamientos teóricos de la Gobernanza en la organización formal de la Institución. De este modo, como se indica en el cuadro, se contrastan los conceptos que permiten identificar los procesos funcionales y toma de decisiones en la I.U. Pascual Bravo. Todo ello, a partir de una revisión de los documentos en los cuales se crea la estructura de la Institución Universitaria Pascual Bravo (resoluciones, acuerdos, políticas, entre otros).

Por lo que se refiere a la identificación de la función de una institución de educación superior en una sociedad del conocimiento y su contraste con la práctica cotidiana en la I.U. Pascual Bravo, se realizaron 30 encuestas a docentes internos de la Institución en el área de Ingeniería Eléctrica y 32 encuestas a empresas del sector industrial, en las cuáles se miden en los estudiantes de manera continua el saber hacer. De este modo, se pudo verificar el alcance del impacto social de la I.U. Pascual Bravo a partir de las 24 preguntas que aparecen en la última columna del cuadro, referidas a las técnicas de recolección de la información y que se definieron conforme al modelo *Tuning* para medir en los estudiantes las competencias instrumentales y sistémicas de manera continua en el saber hacer.

3. Resultados

3.1 Comparativo con el modelo *Tuning* y su avance al modelo de competencias de la Institución Universitaria Pascual Bravo

Entendido desde el concepto de la Universidad como eje principal de gobierno en la transformación y ejercicio de creación de seres humanos competitivos y dinámicos, con la capacidad de generar nuevos conocimientos para promover el crecimiento económico y social (Ministerio de Educación Nacional, 2016), se realiza un análisis de la aproximación del modelo de gobernanza actual en la Institución Universitaria Pascual Bravo con relación al modelo basado en competencias *Tuning*, el cual por medio de la determinación de competencias genéricas y específicas busca impactar a nivel social en el ser, en el hacer y en el saber hacer, sino también en las estructuras y el contenido de los estudios de los programas.

De acuerdo al desarrollo de las encuestas planteadas en la metodología y tomando como base de calificación de 1 a 5 siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2

Resultados de la encuesta en relación con las competencias de los estudiantes y egresados de la Institución Universitaria Pascual Bravo

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL APRENDIZAJE POR COMPETENCIAS					
Competencias instrumentales	Calificación				
	5	4	3	2	1
Capacidad de conceptualización, abstracción, análisis y síntesis	19,30%	61,50%	17,90%	1,30%	0%
Capacidad de organizar y planificar	24,05%	61,50%	12,80%	1,65%	0%
Conocimiento generales básicos	29,40%	48,20%	22,40%	0%	0%
Conocimiento básico de la profesión	32,75%	56,15%	11,30%	0%	0%
Comunicación oral y escrita en la propia lengua	15,95%	48,20%	32,60%	3,25%	0%
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	0%	17,75%	51,50%	24,40%	6,80%
Manejo del ordenador	27,50%	58,05%	12,90%	1,75%	0%
Uso de las tecnologías de la información y de la comunicación	19%	50%	29,15%	2%	0%
Resolución de problemas	27,60%	57,80%	12,90%	1,75%	0%
Capacidad en la toma de decisiones	32,20%	59,70%	8,25%	0%	0%
Capacidad crítica y autocrítica	19,40%	59,45%	19,45%	1,65%	0%
Capacidad de trabajo en equipo	45%	41,95%	13,05%	0%	0%
Habilidades interpersonales	38,65%	51,65%	9,70%	0%	0%
Trabajo en equipo multidisciplinar	33,85%	55%	11,20%	0%	0%
Comunicación con expertos de otras áreas	17,60%	63,05%	17,75%	1,90%	0%
Diversidad y multiculturalidad	29,30%	46,55%	24,15%	0%	0%
Trabajar en contextos internacionales	11,15%	38,65%	43,45%	7,50%	0%
Compromiso ético	51,55%	35,55%	12,75%	1%	0%
Competencias sistémicas					
Aplicar conocimientos en la práctica	47,30%	38,20%	14,45%	0%	0%
Habilidades para investigar	19,15%	43,55%	29,05%	8,40%	0%
Capacidad de aprender	38,65%	46,80%	12,90%	1,50%	0%
Adaptación a nuevas situaciones	30,55%	58,35%	10,30%	1%	0%
Generar nuevas ideas	28,85%	58,20%	11,25%	1,50%	0%
Liderazgo	33,45%	50,30%	16,25%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia, 2018

Determinado por el enfoque de competencias genéricas y específicas medidas en las áreas temáticas de las preguntas establecidas en el modelo *Tuning*, con una prevalencia a la orientación del reconocimiento de habilidades, conocimiento y contenido de los estudiantes de la Institución, se puede decir que tras hacer la lectura de las encuestas para ambos actores estratégicos la Institución Universitaria Pascual Bravo, se encuentra en un porcentaje de aproximación a las competencias del modelo *Tuning* en promedio general lo siguiente:

Tabla 3

Resultados de la medición y porcentaje

Nivel de medición	Porcentaje
Medición en 5	28,1854167
Medición en 4	50,14375
Medición en 3	18,9875
Medición en 2	2,5256875
Medición en 1	0,28333333

Fuente: Elaboración propia, 2018

En las mediciones de las competencias interpersonales, sistémicas e instrumentales un puntaje predominante en 4, con un 50.1%, lo que muestra como la institución ha mostrado un enfoque dominante desde el hacer, sin dar una formación que permita preparar a los estudiantes para un modelo de sociedad contemporánea en la cual se da relevancia al manejo de una segunda lengua y a la capacidad autocrítica que le permita dominar y enfocar su conocimiento hacia la innovación y el desarrollo de habilidades tecnológicas, se destaca también la relevancia en el hacer de parte de la Institución Universitaria Pascual Bravo, de acuerdo a los resultados obtenidos del Observatorio laboral para la educación, en el cual de acuerdo al último reporte la Institución Universitaria Pascual Bravo, en el cruce de los datos académicos de los graduados con los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, específicamente los relacionados con los aportes al régimen contributivo de salud (EPS), de las administradoras de riesgos laborales (ARL) y de las administradoras de fondos de pensiones (AFP), los cuales se registran en la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA) que administra el Ministerio de Salud y Protección Social y la del Registro Único de Aportantes (RUA) administrada por la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP) (Observatorio Laboral para la Educación, 2016), mostró un alto índice de empleabilidad, aunado a un mayor % de pago con relación al índice nacional para personal graduadas en las mismas carreras, por lo que puede decirse que la Institución Universitaria Pascual Bravo, más allá de considerar los títulos como un factor de relevancia en el proceso de formación, al medir las competencias genéricas como lo hace el modelo *Tuning* desde el punto de vista instrumental, interpersonal y sistémico, y específicamente de acuerdo al área relacionadas con el desarrollo de destrezas técnicas en el hacer y el enfoque desde el conocimiento, hacen que el perfil del estudiante de la Institución y del egresado presente un mayor atractivo al permitir un mayor índice de flexibilidad y autonomía en la construcción del currículo, al evidenciar mayores fortalezas en el saber hacer y su pertinencia social y académica en la demostración de liderazgo, trabajo en equipo y compromiso social.

Conclusiones

En la construcción del concepto de Gobernanza debe partirse del enfoque sociológico amplio de modo que se incorporen todas las políticas y los elementos de diversidad, dinamismo y complejidad que implica el estudio de la Universidad como organización particular y al mismo tiempo como articulador de la acción social con la gestión estatal en la que descansa su capacidad potencial como agente de cambio social y como una organización idónea para promover el conocimiento y la investigación. Fomentando la creatividad, la participación y la libertad de los integrantes de la Institución.

En el desarrollo de la investigación, se evidencia como el concepto de gobernanza universitaria es distante en la Institución Universitaria Pascual Bravo, pues no hay un consenso sobre lo que significa. Se encuentran casos en los que muchas de las definiciones se acuñan más a la creación de políticas y reglamentaciones por parte del gobierno, que al trabajo concertado y participativo de diferentes actores con cuotas e intereses distintos de poder. También, existen otros planteamientos que la definen como campos de concertación y toma de decisiones. Se asocia más al término de “buena gobernanza” establecido por los organismos internacionales, donde se convierte más en un discurso, que busca la conservación del status quo del sistema capitalista, en donde los problemas no son colectivos o sociales, sino por el contrario, individuales y se trata de generar lineamientos y directrices que ayuden a que ese individuo pueda obtener el mejor provecho de las situaciones, sin importar realmente lo que aqueje o requiera la sociedad.

En cuanto al régimen de gobernanza universitaria en la Institución Universitaria Pascual Bravo, se encontró que más que gobernanza las prácticas administrativas están fundamentadas principalmente

en las teorías organizacionales de la burocracia y la contingencia. Se identifica claramente la subordinación según la escala jerárquica, parametrizada a través del organigrama, y desde luego, el cumplimiento de la normatividad no solo la establecida por el Estado colombiano, sino también las normas estipuladas dentro de la institución. Por otra parte, en relación a la teoría de la contingencia, se evidencia el uso de las variables estructurales, los grados diferenciales en los distintos niveles de formalización, centralización y especialización, llevándola a ser una organización mecánica-centralizada, lo que impide actuar de manera más adaptada a los cambios que genera el entorno no solo nacional sino también el internacional.

La estructura organizacional en el nivel institucional, en el mando estratégico, está regulada por el Estado a través de las leyes y decretos. Allí se establecen los principales órganos de dirección e impone la presencia del Estado de manera significativa en el Consejo Directivo, el ente más importante de dirección y toma de decisiones en la universidad. Es evidente que en Colombia no es suficiente que el Estado lidere los procesos de educación a través de las reformas legales y los aportes financieros, sino que además exige su participación activa en los consejos de mando para la toma de decisiones de la institución por ser de Educación Superior Pública.

El directivo más importante de la institución es el Rector, quien cumple con un conjunto importante de funciones relacionadas con la gestión estratégica, principalmente la evaluación, planificación, calidad y desarrollo, así como la comunicación y vinculación institucional; sin embargo, los requisitos básicos exigidos para ocupar este cargo es ser profesional con experiencia. No son coherentes los requisitos que se exigen para un docente de cátedra con los que se exige para la persona más importante de las instituciones de Educación Superior. El Nivel Divisional está integrado por las vicerrectorías, la mayoría se ocupa únicamente de la administración, la parte financiera, la académica y la investigación.

La asignación de los recursos financieros no es suficiente, ni siquiera se puede calificar como la necesaria; y lo que se aporta a la Institución se aleja de lo justo, transparente y equitativo; De otra parte, hay incongruencia entre los aportes y lo que se espera de la calidad de la educación superior, no hay manera de mejorar la educación en Colombia sino a través de una verdadera inversión por parte del Estado. En esta dimensión, las posibilidades de una autonomía financiera, como la plantea Burton Richard Clark (Clark, 1999), condición necesaria para una plena Gobernanza Universitaria, está muy distante de las capacidades institucionales del conjunto de Profesores de Institución. Lo que se propone es hacer gestión y emprendimientos para que la Institución dirija estos recursos hacia sus necesidades prioritarias.

Los pasos dados hacia la calidad de la educación superior han sido cortos y lentos. Es necesaria una renovación en la docencia, no solo en la formación académica de los docentes sino también en los desarrollos tecnológicos y la apropiación de los mismos; actualizaciones constantes que mejoren sus capacidades didácticas y sus métodos de enseñanza y de esta forma, fortalecer la calidad de la educación, partiendo de la base fundamental de la misma que son los docentes. Los resultados del examen de ECAES no son congruentes con los índices de calidad que se han analizado para la Institución, lo que deja un sinsabor, debido a que los resultados no son los mejores y los mejores no son los esperados.

No existe la garantía que esta es la mejor estructura organizacional o que recibiendo mayores recursos financieros y humanos, obtenga los resultados que se esperan o se necesitan. Es claro que se deben hacer cambios importantes; se debe elevar la calidad de la educación y generar profesionales creativos, que tengan la capacidad de innovar y competir a nivel internacional, que puedan aportar cambios que generen valor agregado a la economía y a la sociedad en general.

En cuanto al Análisis de la función de una institución de educación superior en el contexto social actual, la Institución Universitaria Pascual Bravo ha mostrado un enfoque dominante desde “el saber hacer,” sin dar una formación que permita preparar a los estudiantes para un modelo de sociedad contemporánea en la cual se da relevancia al manejo de una segunda lengua y a la capacidad autocrítica que le permita dominar y enfocar su conocimiento hacia la innovación y el desarrollo de habilidades tecnológicas.

Referencias

- Amado, A. B. (2014). *Gobierno y organización de las universidades*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Apaza, M. (2015). *Configuraciones y características actuales de la universidad en relación a los modelos tradicionales*. Ciudad de Mendoza, Argentina: Facultad de Educación, Universidad Nacional de Cuyo.
- Bravo, N. (2015). *Competencias proyecto Tuning -Europa, Tuning-América Latina*. Europa: Tuning.
- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 137-159.
- Castillo, M., & Gamboa, R. (2012). Desafíos de la educación en la sociedad actual. *Diálogos educativos*, 55-69.
- Clark, B. R. (1999). *Las universidades modernas- espacios de investigación y docencia*. California: Universidad de California.
- Espacio Europeo de Enseñanza Superior. (1999). *Declaración de Bolonia*. Recuperado de Espacio Europeo de Enseñanza Superior: <http://eees.umh.es/contenidos/Documentos/DeclaracionBolonia.pdf>
- Esteve, F., & Gisbert, M. (2011). El nuevo paradigma de aprendizaje y nuevas tecnologías. *Revista de Docencia Universitaria*, 9(3), 55-73.
- García, A. (2015). *Marco de referencia de las competencias del proyecto tuning para América Latina: gestión y evaluación de proyectos, compromiso ético y compromiso con la calidad*. Medellín: Universidad San Buenaventura Medellín.
- Kehm, B. (2012). *La nueva gobernanza en los sistemas universitarios*. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Lascoumes, P. L. (2014). *Sociología de la acción pública*. Mexico: El Colegio de México, Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales.
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019*. Recueprado de Ministerio de Educación Nacional: <https://www.medellin.gov.co/.../PlandedesarrolloMunicipalConsolidadov229FEB16.p...>
- Morales, N., & Prieto, F. (2016). Gobernanza y educación superior. *Debates en evaluación y currículo* (p. 3974-3984). Tlaxcala: Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Observatorio Laboral para la Educación. (2016). *Perfil académico y condiciones de empleabilidad: Graduados de educación superior (2001-2014)*. Bogotá DC: Observatorio Laboral para la Educación.

- Restrepo, M. (2009). Burocracia, Gerencia Pública y Gobernanza. *Revista Diálogo de Saberes*, 167-185.
- Rodríguez, E., Carreras, I., & Sureda, M. (2011). *Innovar para el cambio social*. Barcelona: Instituto de Innovación Social.
- Salmi, J. (2009). *El desafío de crear universidades de rango mundial*. Washington: Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones
- Velásquez , F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*, s.p.

SEGUNDA PARTE

EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA
GOBERNANZA AMBIENTAL EN MEDELLÍN
Y EN EL VALLE DE ABURRÁ

CAPÍTULO 4

CONTRIBUCIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DE
EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA EN EL
DESARROLLO DE LA GOBERNANZA
AMBIENTAL DEL MUNICIPIO DE
MEDELLÍN, COLOMBIA.

CASO DE ESTUDIO:
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO
MAYOR DE ANTIOQUIA

Sandra Milena Silva Arroyave



CAPÍTULO 4

CONTRIBUCIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA EN EL DESARROLLO DE LA GOBERNANZA AMBIENTAL DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN, COLOMBIA. CASO DE ESTUDIO: INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DE ANTIOQUIA

Sandra Milena Silva Arroyave
Docente, Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

Resumen

El actual problema de la contaminación ambiental surge en la concepción del sistema capitalista, donde la explotación de los recursos naturales es cada vez más intensiva y extensiva y hace necesaria la creación de conceptos como el de la sustentabilidad y la gobernanza ambiental, el primero creado como respuesta al problema de dicha contaminación y el segundo, como una herramienta para el estudio de la sustentabilidad y como una categoría de análisis que permite estudiar el régimen organizacional de los diferentes actores de una sociedad que intervienen en el manejo ambiental, dentro de estas, de las universidades, con el fin de establecer, si son o no suficientes para lograr la preservación del medio ambiente.

La gobernanza ambiental es entonces la capacidad que tiene una comunidad para incidir en las políticas públicas sobre el medio ambiente. El concepto de gobernanza se refiere a un régimen organizacional complejo en el sentido en que los diferentes actores que la integran no necesariamente generan acuerdos entre sí, puesto que tienen tanto intereses, como cuotas de poder diferentes, por lo tanto, los resultados de sus procesos de negociación y concertación son emergentes e imprevisibles.

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la manera en que una institución de educación superior, como uno de los actores principales en la anterior concepción de gobernanza, contribuye o no a la construcción de la gobernanza ambiental del territorio del cual forma parte. Las instituciones de educación pueden moverse bajo dos dimensiones, como una organización o empresa donde lo fundamental es el cumplimiento de políticas dadas por el gobierno, o como una institución que contribuye desde su quehacer misional en la resolución de los conflictos que atañen a la sociedad bajo la cual se circunscribe. El interés de este capítulo, es además, la segunda dimensión de análisis, investigar la manera en que se conforma la gobernanza ambiental del municipio de Medellín y el papel que juega una institución de educación superior en la construcción de dicha gobernanza.

Entre los principales resultados encontrados se tiene que, las instituciones de educación superior tienen como función servir como agentes sociales de cambio de un territorio, sin embargo, en el municipio de Medellín, hoy en día puede verse como aún sus acciones obedecen más al cumplimiento de los lineamientos de las políticas públicas, de las directrices del Estado y de las dinámicas del mercado, que del aporte a la solución real de los conflictos que atañen a una sociedad, como lo es, el problema de la contaminación ambiental.

Palabras clave: Gobernanza ambiental, Institución de educación superior, Sostenibilidad, Política pública, Territorio.

Introducción

El problema de la creciente contaminación ambiental radica realmente en que en el sistema neoliberal actual, bajo el cual se aborda la crisis medio ambiental, no es válido cuestionar el sistema económico, por lo tanto, el interés se centra más en la preservación del sistema económico como tal, que en conocer y atacar las causas de la contaminación ambiental, aunque existan tratados internacionales, convenios, diversas políticas públicas y estrategias establecidas para prevenir o controlar los impactos ambientales negativos generados a nivel mundial, estas no necesariamente corresponden a una preocupación real por el medio ambiente, sino más bien, a la preservación del estatus quo del sistema capitalista.

Lo anterior se ratifica, por ejemplo, en el hecho de que, aunque existan los tratados, convenios y políticas públicas, se encuentran casos en los cuales algunos países como los Estados Unidos de América, por ejemplo, deciden excluir su participación de los mismos, pues tal como lo establecen algunos de sus presidentes, como Bush y Donald Trump, al no firmar el protocolo de Kyoto porque “sería perjudicial para la economía estadounidense” y al retirarse del Acuerdo de París de 2015, porque esto “ayudaría a las industrias del petróleo y carbón del país y a la generación de empleos” (BBC, 2017), se demuestra que la protección es más del sistema capitalista, que del medio ambiente.

En el caso específico colombiano, el país se adhiere a las declaraciones mundiales sobre medio ambiente y a los acuerdos internacionales que promueven la inserción de prácticas nacionales tendientes al control o la prevención de la contaminación ambiental, a través de la creación de políticas públicas como por ejemplo, la Política Nacional de Producción Limpia creada en 1997 y actualizada en el 2010, renombrándola como Política Nacional de Producción y Consumo: Hacia una Cultura de Consumo Sostenible y Transformación Productiva, cuyo objetivo establece “Orientar el cambio de los patrones de producción y consumo de la sociedad colombiana hacia la sostenibilidad ambiental, contribuyendo a la competitividad de las empresas y al bienestar de la población”.

De esta manera, el Estado colombiano a través de los Planes de Desarrollo Nacional, Departamental y Municipal de cada período administrativo, busca alinearse con esta política y aquéllas que se van generando a lo largo del tiempo, creando un conjunto de lineamientos y proyectos que lleven a fortalecer el componente ambiental de las entidades públicas y privadas, con el fin de proporcionarle a todos los ciudadanos la posibilidad de gozar de un medio ambiente sano.

Para esto, el municipio de Medellín, específicamente establece dentro de su Plan de Desarrollo “Medellín cuenta con vos” 2016-2019 el Reto: Medellín, Ciudad Verde y Sostenible, dentro del cual se enmarcan ocho programas ambientales, donde uno de éstos se denomina “Sistema de gestión ambiental integral de Medellín para el cambio climático” en el que se plantea la estructuración de sistemas de gestión ambiental en las organizaciones estatales (incluyendo las universidades) que promuevan la minimización de impactos ambientales negativos, con respecto al calentamiento global a través del diseño y la implementación de prácticas ambientales.

Y es precisamente ahí donde radica realmente el problema de investigación, en establecer cuál es la función, el papel o la contribución de una institución de educación superior en la problemática de la preservación del medio ambiente, teniendo en cuenta que bajo una visión tradicional o normativa la universidad tendría que estar preocupada por el medio ambiente, al considerarse como un agente social de cambio; pero realmente obedece a políticas públicas que no necesariamente están orientadas a esto, dado que si se ve a la universidad como aquella cuyo comportamiento está

acotado por las políticas públicas, es decir, la universidad hace lo que le especifican las políticas públicas y si estas políticas realmente no se preocupan por el medio ambiente sino por preservar el estatus quo de la sociedad capitalista, la universidad no estaría realmente encaminada a la protección de los recursos naturales, por lo que interesa establecer de qué manera entonces puede la universidad contribuir a modificar esas políticas, o a ir en contra corriente de las mismas, con el fin de que realmente se promueva la conservación y protección del medio ambiente, más que el desarrollo industrial per sé.

Para dar respuesta a lo anterior, la presente investigación busca analizar cuál es la función de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, como organización estudio de caso, en el desarrollo de la gobernanza ambiental del municipio de Medellín, Colombia.

1. La preocupación por el medio ambiente en las instituciones de educación superior públicas

El medio ambiente es un elemento que cada vez toma mayor importancia a nivel mundial, debido a que la contaminación ambiental (producto de la instauración del sistema capitalista que opera en la mayoría de los países) es cada vez más intensiva, razón por la cual, a través de las diferentes cumbres y convenciones mundiales sobre medio ambiente, las naciones resaltan la significancia de los recursos naturales y la necesidad de protegerlos o conservarlos, con el fin de garantizar la generación de satisfactores sociales y la sostenibilidad de los ecosistemas.

A partir de las declaraciones mundiales de los países, se crean políticas nacionales que promueven el control o la prevención de los impactos ambientales negativos que pueden generar las organizaciones tanto productivas como prestadoras de servicios. Es así, como la preocupación por el medio ambiente empieza a revestir una importancia significativa a nivel mundial, nacional, regional y municipal, pues a través de ésta se promueve la implementación de la producción limpia* y el desarrollo sostenible†, que lleva a que las organizaciones empiecen a considerar los efectos de sus acciones sobre el medio ambiente, diseñando así estrategias que permitan su minimización o prevención para el caso de los impactos ambientales negativos o de potencialización, para los positivos. No obstante, se encuentran diferencias entre lo que se profesan los organismos internacionales y lo que realmente logran ejecutar los países a través de sus gobiernos nacionales.

En este sentido, algunas instituciones de educación superior participan en la construcción de políticas públicas y lineamientos para promover el mejoramiento ambiental del territorio bajo el cual se circunscriben, (a partir de la generación de conocimiento y la formación de personas conscientes sobre la importancia del medio ambiente), no obstante, para cumplir con este rol, las instituciones deberían tener un régimen organizacional o marco de actuación con ciertas características de flexibilidad, donde puedan elegir sus propios proyectos de investigación, el conocimiento que va a generar, la manera en que formará a sus estudiantes y una estructura horizontal y con autonomía. Así, lograría convertirse en un agente social de cambio, lo cual hoy en día no se presenta debido a la burocracia de las instituciones. Es importante precisar, que llevar a cabo los elementos anteriormente planteados es complejo, en tanto cada actor tiene sus propios

* Estrategia para fortalecer la gestión ambiental en el sector nacional con miras a incrementar la productividad y competitividad desde una perspectiva ambiental (Ministerio del Medio Ambiente, 1997). Es una herramienta preventiva e integrada al consumo de recursos naturales, el proceso productivo o el producto propiamente dicho.

† Busca satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades (Comisión Brundtland: Nuestro Futuro Común) (Comisión del Desarrollo y Medio Ambiente citado en Ramírez et al, 2004, p. 55).

intereses, incluidos los organismos internacionales, los cuales algunas veces están en consonancia con los gobiernos, en otras, con las grandes empresas transnacionales, entre otros, tal como se evidencia más adelante en la evolución del concepto de gobernanza.

La gobernanza ambiental surge entonces como un régimen organizacional, un proceso de concertación, participativo, envolvente y dinámico entre los diferentes actores que habitan un territorio y que afectan o se ven afectados por los recursos naturales disponibles, donde las instituciones de educación superior como actores claves del proceso deben ir construyendo sus espacios y generando complicidades, se requiere por ejemplo, una universidad emprendedora, la cual, de acuerdo con Burton Clark (Citado por Tarapuez, 2012), es aquella “organización muy flexible que se inserta en su entorno al responder de manera coherente, estratégica y oportuna ante las exigencias que este les hace, sin que ello signifique una amenaza para su misión académica tradicional” (p. 109). Esto significa, por ejemplo, tener autonomía para impulsar sus propios proyectos de educación superior sin estar supeditada a la normativa del gobierno.

Una Institución de educación superior puede contribuir al impulso de una política ambiental a través de la elaboración de planes de estudio que involucren elementos ambientales transversales a cualquier programa académico; con la labor docente, formando y concientizando a cada uno de sus profesores sobre la importancia de incluir elementos ambientales en sus clases; con la ejecución de proyectos de investigación tendientes a generar conocimiento y mejoras en el componente ambiental de un territorio, entre otras.

El Estado no elimina sus funciones de regular el manejo ambiental de un territorio y crear estrategias de prevención de la contaminación, no obstante, bajo las dinámicas sociales actuales, donde se presentan fallas del gobierno, las desarrolla, en conjunto con la sociedad civil y las instituciones de educación superior, por ejemplo, destacando la importancia de que las instituciones impulsen o actúen para impulsar las políticas de medio ambiente. Es importante precisar entonces que el Estado no es el actor único, también hay empresas transnacionales, grupos sociales, organismos internacionales que participan en la construcción o en la oposición de las políticas públicas, por esta razón, no puede existir o crearse una guía sobre cómo implementar la gobernanza ambiental, pues esta se construye a través de una problematización.

2. Evolución histórica del concepto de gobernanza

El término gobernanza pasó del griego *kubernan* (dirigir la nave) al “latín *Gubernare, Governantia*, que remite a la idea de *gubernalle – gubernaculum* (timón en griego), de orientación de conductas” (Lascoumes y Le Galés, 2014, p. 28). Durante el siglo XIII, fue utilizado en antiguo francés, inglés y castellano como equivalente al “gobierno. Durante el siglo XIV y XIX, en la literatura inglesa, gobernanza invistió una carga local, un magisterio divino, pero nunca se refirió al Estado mismo” (Islas et al, 2011, p. 1). La traducción de *governance*, etimológicamente, es el acto de conducir un bote (Porrás, 2011, p. 71), por lo cual connota un sentido de dirección, de capacidad de acción del gobierno mediante el “pilotaje” (Stoker, 1998).

Este término resurge con fuerza en el siglo XX en los países de lengua inglesa; comienza a ser utilizado por los economistas en la década de 1930 para analizar la gestión de las grandes sociedades industriales y comerciales”, para definir una política de gestión de las personas para obtener un máximo de beneficio en el seno de la empresa, en provecho de los accionistas. (Lézé, 2016, p. 61).

“Más tarde, se retoma en las discusiones sobre pluralismo político, ya que se consideraba que sólo se podría construir la gobernanza únicamente si existía la participación de grupos sociales cuyos intereses no eran compatibles con los gobiernos” (Lazos, 2015, p. 276). Esto significa entonces que la gobernanza puede verse desde diferentes perspectivas, gobernanza como gobierno, gobernanza como empresa y gobernanza como empresa aplicada al gobierno.

En síntesis, la evolución de gobernanza ha pasado de un sentido de gobierno, a un sentido corporativo o empresarial. El origen del concepto es netamente empresarial, esto debido a que cuando se presenta la caída en la tasa de ganancias de las sociedades anónimas, se considera que la principal causa es por el empoderamiento de los gerentes, lo cual trae consigo el interrogante de quién debe tener el poder, ¿los trabajadores, los accionistas, los gerentes, los proveedores, los clientes? En este sentido, puede decirse que no es contingente el sentido corporativo del concepto de gobernanza, desde el cual, las instituciones públicas desde la concepción de los organismos internacionales, por ejemplo, ven la gobernanza como una cuestión más técnica en sentido de coordinación y colaboración, que en un sentido social. Así, la gobernanza corporativa o gobernanza de la empresa: “se refiere a la política interna de la empresa, es decir, el conjunto de procesos, reglamentaciones, leyes e instituciones que influyen la manera de dirigir, administrar y controlar la empresa. Es una política de gestión de las personas para obtener un máximo de beneficio. Incluye las relaciones entre los actores implicados como los accionistas, la dirección o el consejo de administración, los empleados, los proveedores, los clientes, los bancos o prestamistas, el vecindario, el medio ambiente y la comunidad en un sentido amplio” (Williamson, 2002; Lézé, 2016; Islas et al, 2011, p. 17). Desde esta perspectiva, el problema es empresarial y técnico - administrativo, no es un problema social, por lo tanto para el caso de análisis de la gobernanza ambiental, no puede eliminarse el concepto de gobierno y la gobernanza corporativa por sí misma, no se ajusta al estudio porque la protección del medio ambiente es legal, política, ética y cultural y no sólo administrativa.

En 1980, al mismo momento que se empezaron a aplicar políticas de desarrollo ultraliberales basadas sobre la no intervención del Estado en la economía, se opera una transición del término de gobernanza del contexto empresarial al público. El modelo de gestión empresarial empezó entonces a servir para organizar la gestión de los municipios ingleses (Islas et al, 2011, p. 2).

Esto significa entonces que, en los años 80, se busca establecer la manera de trasladar las buenas prácticas desarrolladas en las empresas, que las hace eficientes, al Estado, con el fin de hacerlo igualmente eficiente, a través de una nueva gestión pública, generada a partir del concepto de gobernanza (gobernanza como empresa aplicada al gobierno).

La “gobernanza municipal” o “gobernanza urbana” fue adoptada por los conservadores británicos con el fin de suplir las carencias de la acción pública, permitiendo al Estado liberarse de tales responsabilidades y transferir los servicios comunales al sector privado (Benoist, 2009, citado por Lazos 2015, p. 276 y 277). “*A finales de los años 80, promovido por el banco mundial, el modelo fue impuesto como condición a los Estados deudores para organizar la gestión de los recursos económicos y sociales, a nivel local, regional e internacional*” (Islas et al, 2011, p. 2).

En 1990, los economistas del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional-FMI, utilizan el término de “gobernanza global” para designar toda fórmula política siguiendo las normas del mercado. La “buena gobernanza” significa para ellos una buena “gestión del desarrollo” (Lazos en Rosales y Brenner, 2015, p. 276 y 277). En este sentido, se considera que la posición del Banco Mundial y el FMI se alejan del concepto de gobernanza como gobierno, pues al plantear que se

cumple con las normas del mercado, se hace referencia a un problema técnico - administrativo, lo cual se aleja de la visión de gobernanza como acción social.

De esta manera, la presente investigación, toma distancia de la gobernanza corporativa, buscando profundizar en la gobernanza como gobierno, esto es, como un problema de regulación y de conducción social, en un gobierno interesado en la cosa pública, en el interés colectivo, donde sí se busca obtener la mayor satisfacción posible, pero no únicamente en términos de obtener maximización de recursos. Es importante precisar entonces, que se respetan los conceptos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE, el Banco Mundial, la gobernanza corporativa de Williamson (2002), entre otros, pero se afirma que son insuficientes o parciales, dado que no reconocen el conflicto, el poder, ni las desigualdades entre los actores, por lo tanto, no es la posición que se va a analizar en la presente investigación. Por el contrario, en esta se trata de ahondar en una gobernanza más amplia, donde se incorpore la totalidad de los actores sociales de un territorio, dado que el problema de la gobernanza es social, público, de múltiples actores que no puede reducirse únicamente a fines de eficiencia y eficacia, descontextualizados.

Posteriormente, en los años 2000, la gobernanza es la encargada de generar las condiciones y las capacidades para que los actores no solo interactúen entre ellos, sino también en la manera como lo hacen, es decir, se forja como una herramienta indispensable en la cual se estudia la manera en que el Gobierno transforma las necesidades de su Estado en políticas, evitando que la exclusión no haga parte de estas y, por el contrario, actúa como ente equitativo y responsable de su eficiencia (Lazos en Rosales y Brenner, 2015 y Molina, 2014).

3. La gobernanza y sus principales características

El concepto de gobernanza se ubica en diferentes niveles o grados, la gobernanza estructural o estática* y la gobernanza dinámica.

La gobernanza en un sentido estructural o institucional hace referencia a la existencia de un Estado con historias uniformes, donde hay más poder en unos que otros, esto significa que en todos los Estados gobierna una fuerza dominante, que se va moviendo de un escenario a otro. Dentro de esta concepción de gobernanza, se encuentran los siguientes tipos (Pierre y Peters, 2000):

- **Gobernanza jerárquica:** modelo tradicional del gobierno, burocracia, hay un límite claro entre lo público y lo privado. Es el poder del estado.
- **Gobernanza de mercado:** gobierno sin gobierno, donde el Estado se sustituye por el mercado. Se refiere al poder del mercado.
- **Gobernanza comunitaria:** no se tiene en cuenta el mercado ni el gobierno, es la comunidad quien toma las decisiones. El poder está en la comunidad.
- **Gobernanza por redes:** las redes sociales toman las decisiones, lideran en conjunto la sociedad y el gobierno. Gobernanza en redes auto organizadas e inter organizativas que complementan a los mercados y a las jerarquías como estructuras de gobierno (Rhodes, 1996). Es el poder de las redes.

Por otra parte, la posición dinámica o de análisis de actores sociales, se refiere a la interacción entre los actores y la forma en que se lleva a cabo dicha interacción, es la forma cómo actúan realmente los actores, considerando sus intereses individuales y cuotas de poder. Dentro de los exponentes de

* Esta se refiere a una posición general y amplia sobre la gobernanza, en la cual no es posible vislumbrar de manera específica las interacciones entre los actores.

la posición dinámica de la gobernanza, se encuentra Kooiman, quien habla de cogobernanza y gobierno interactivo, el cual es diverso, dinámico y complejo (Kooiman, 2003, p. 76), donde la visión no se polariza a la existencia de redes sin gobierno, ni al gobierno puro, sino que se está en una posición donde hay diferentes instituciones y grupos sociales que pueden participar en la construcción de políticas públicas, en el cual se encuentran las instituciones de educación superior, por ejemplo. Bajo este concepto, es importante precisar que, aunque se tengan visiones diferentes, es necesario llegar a un punto donde exista consenso y los actores se puedan poner de acuerdo en cooperar.

Dicho de otra forma, la respuesta de los actores representa una posición más dinámica de la gobernanza, donde no solo la sociedad se ve determinada por el Estado, sino que el Estado también se ve transformado e impactado por la sociedad. Tal como lo plantea Migdal (2008): la transformación mutua del Estado y de la sociedad ha llevado a la articulación de coaliciones competitivas que han atravesado al Estado y a la sociedad, y que han difuminado las líneas entre ellos. El Estado es visto hoy como una organización dividida y limitada en los tipos de obediencia que puede reclamar. (p. 37)

Gómez (2015) “plantea que para estructurar un sistema de gobernanza es necesario transformar los intereses de cada actor y vincularlos más, logrando así generar hábitos y rutinas de cooperación (p. 88 y 91). Así mismo, Hodgson (2004), establece que es necesaria la satisfacción tanto general como particular, para lo cual se busca garantizar la consistencia y permanencia en el tiempo de cada actor y del proceso per sé, como condición fundamental para su desarrollo. No obstante, esta posición es contraria a la planteada por Migdal (2011), puesto que, para llegar a su cumplimiento, sería necesario llevar a cabo un proceso de transformación de intereses, usos, costumbres, pero en el cual no haya un final esperado y donde se tenga en cuenta que el proceso es complejo. En este orden de ideas, habría que establecer las acciones que puede emprender una institución de educación superior para lograr que haya interacción entre ésta y el gobierno, entre ella y otras instituciones y entre ésta y los diferentes grupos sociales, considerando que aunque los actores participen en un proceso ordenado de negociación, éste por sí mismo, no es libre y los actores tampoco lo son, por el contrario, están ampliamente vigilados, acotados por ciertas instituciones, procedimientos administrativos, presupuestos, entre otros, que los obliga a cumplir con estándares y a legitimar acciones, aunque realmente no estén de acuerdo con ellas.

Una explicación del por qué los actores no son libres, ni tampoco sus procesos de negociación lo son, puede darse a partir de las apreciaciones de DiMaggio y Powell (1983), quienes plantean que los actores (las organizaciones) se mueven a través de mitos racionalizados, con el fin de promover su supervivencia, a partir de su legitimación. Un ejemplo que ayuda a vislumbrar esta situación es la certificación de las normas de la Organización Internacional de Estandarización, las cuales no necesariamente mejoran la eficiencia de la organización, pero sí les otorga un sello aparente de dicha eficiencia que los legitima ante la sociedad.

En síntesis, el concepto de gobernanza se define como un régimen organizacional complejo, holístico, sistémico e integral que incluye procesos de interacción y negociación de los diversos actores de una sociedad, con visiones e intereses diferentes y a veces contrarios, lo que determina la forma y las modalidades para tomar decisiones y ejercer poder. Esto se ratifica en el planteamiento de Stoll-Kleemann et al. (2006), quienes plantean que la gobernanza es “la interacción entre instituciones, procesos y tradiciones de cómo se ejerce el poder, cómo se toman las decisiones sobre cuestiones de interés público y a menudo privado, y cómo (...) es que los grupos interesados se hacen escuchar” (p. 4). Bajo esta percepción, la interacción entre los actores se considera como

una característica contingente del proceso, es decir, puede generarse como uno de sus resultados, pero esto no es previsible.

Lo anterior significa entonces que el Estado realmente no desaparece, sino que se crea una nueva forma de gobernar donde se tiene en cuenta la correspondencia de múltiples actores y la manera en que estos se relacionan o interactúan entre sí. Los siguientes autores refuerzan esta tesis a partir de sus planteamientos: Rhodes (2005) establece que la gobernanza “es un nuevo proceso de gobierno, un cambio en la condición de la norma establecida, o el nuevo método con el que se gobierna la sociedad”. (p. 99)

Aguilar (2010) establece que la gobernanza es el “conjunto de actividades que se llevan a cabo a fin de dirigir a la sociedad, que implica la acción de gobierno, pero no se reduce sólo a ella, sino que incluye además la acción de actores económicos y sociales” (p. 28). Lo cual se relaciona a su vez, con el planteamiento de Mayntz (2005), citado por Villavicencio (2015), quien establece que la gobernanza es:

Una nueva forma de gobernar, diferente del modelo de control jerárquico, con un modo más cooperativo en el que los actores estatales y no estatales participan en redes mixtas público - privadas. Son los diferentes modos de coordinar acciones individuales o formas básicas de orden social. (p. 303)

La gobernanza considera entonces la existencia de los siguientes elementos (Andrade, 2011):⁴

- Actores (Estado, sociedad civil, empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, entidades con derecho de propiedad sobre los espacios ambientales, instituciones de educación, entre otros) y participación entre los mismos.
- Conjunto de normas, leyes, reglamentos, políticas, tratados, convenios, proyectos, entre otros. Control y vigilancia.
- Equidad, redistribución de los recursos.
- La suscripción de tratados y acuerdos internacionales sobre conservación ambiental o sostenibilidad.
- El refuerzo y la creación de nuevas capacidades técnicas instaladas para la gestión del medio ambiente, incluyendo mecanismos de gestión compartida para la administración, control y vigilancia del medio ambiente y la creación de nuevas formas de comunicación.
- Los espacios formales consultivos y de toma de decisión que incluyan a los distintos grupos de interés o actores relacionados con el medio ambiente. (p. 48)

Los procesos de gobernanza en su estado ideal (meta-gobernanza) de Kooiman (2003) requieren procesos de participación voluntaria, horizontalidad en la toma de decisiones; autonomía, coordinación, asociación, autorregulación, transparencia, rendición de cuentas, eficacia, coherencia, lazos de confianza (capital social), resolver el conflicto, expresado fundamentalmente en la relación de los productores locales con las grandes empresas y considerar las percepciones de la dimensión ambiental (Torres, 2015, p. 212). Es importante precisar que el cumplimiento de todas las características de la gobernanza no se da en la actualidad, pero es significativo tenerlas en cuenta para orientar la evaluación de la gobernanza ambiental y de los regímenes organizacionales que se entienden como gobernanza. Esto ayuda a ver que por el contrario lo que existe es ingobernabilidad y descoordinación entre los actores. Aquí es importante precisar entonces, que, aunque la meta gobernanza no existe en la actualidad, porque es un concepto ideal, se usa para orientar las políticas públicas como un referente.

En el campo ambiental específicamente, puede decirse que la gobernanza ambiental se define con un conjunto de “procesos regulatorios, mecanismos y organizaciones de que disponen los actores sociales para influir las acciones ambientales y sus resultados” (Figueroa y Durand, 2015, p. 233). Es un proceso de concertación, participativo, envolvente y dinámico entre los diferentes actores que habitan un territorio o una organización y que afectan o se ven afectados por los recursos naturales disponibles en dicho espacio o su entorno. Es un proceso holístico, sistemático, integral y complejo, puesto que al considerar los diferentes actores que intervienen en él, debe tenerse en cuenta que sus cuotas de poder son diferenciadas y sus intereses no coinciden entre sí, por lo tanto, se considera complejo el diseño y la estructuración de estrategias para promover el cuidado y la protección de los recursos naturales, para lo cual se hace necesario acudir a procesos de negociación donde se instauren objetivos ambientales comunes y los mecanismos para alcanzarlos, teniendo en cuenta al mismo tiempo, lograr el bienestar particular, considerando los propios intereses de cada actor y reconociendo siempre que las condiciones ambientales del entorno median la posibilidad de sobrevivir en un mundo cada vez más cambiante, complejo y competitivo.

La gobernanza ambiental es entonces la capacidad que tiene la comunidad para incidir en las políticas públicas. Es un régimen organizacional complejo, en el sentido, en que no arroja resultados previsibles, todo es emergente, no hay nada estático, sino en permanente transformación, dado que el problema del gobierno se resuelve con la multiplicidad de actores, los cuales no necesariamente generan acuerdos entre sí, puesto que tienen tanto intereses, como cuotas de poder diferentes.

Tal como lo plantea Migdal (2011):

“Existe un aspecto del Estado totalmente distinto a su carácter burocrático, esto es, la formulación y la transformación de sus objetivos. A medida que la organización estatal va entrando en contacto con otras fuerzas sociales, choca y se adapta a diferentes ordenes morales. Estos compromisos, que se dan en numerosas coyunturas, cambian las bases sociales y los propósitos del Estado. Éste no es una entidad ideológica fija. Más bien encarna una dinámica constante, un conjunto de objetivos cambiantes según va captando otras fuerzas sociales”. (p. 145)

“El supuesto de que sólo el Estado crea o debería crear reglas, y que sólo él mantiene o debería mantener los medios de violencia para hacer que la gente obedezca esas reglas, minimiza y trivializa la rica negociación, interacción y resistencia que ocurre en toda sociedad humana entre múltiples sistemas de reglas” (Migdal, 2011, p. 33).

Esto significa que dentro de la gobernanza puede haber una visión consensuada o concentrada en los órganos de gobierno o una posición fragmentada según las alianzas que se entretejan entre los diferentes actores de la sociedad, esto es, según la manera en que interactúen entre sí. Es decir, el Estado representa una fuente de normas y en este sentido, una autoridad, de manera clásica se cree que lo que establece el Estado es algo que debe cumplirse y que todos lo hacen, sin embargo, Migdal plantea que algunos actores cumplen las normas, mientras que otros no, y no solo el Estado es el que genera las normas, hay otras instituciones que también lo hacen y las cumplen, como los grupos indígenas, por ejemplo. Así, puede decirse entonces que el Estado tiene una autoridad en la cual crea la legislación en materia ambiental, por ejemplo, pero no puede garantizar que todos los actores que intervienen en una sociedad, la cumplan.

El Estado es una representación de la sociedad, lo que significa que el ordenamiento estatal solo cobija a una parte de la sociedad. Todos los actores compiten por imponer su propio orden, lo cual

se relaciona de manera directa con el concepto de interacción de Kooiman (2003), planteado anteriormente. Puede haber una visión consensuada o fragmentada, bajo la cual Migdal (2008) está de acuerdo con Kooiman (2003) en que no hay nada totalmente previsto, sino que hay que esperar lo imprevisible, es decir, la emergencia.

Chauca y Palacios (2015), plantean también que la gobernanza: es el proceso social de decidir los objetivos de convivencia entre los actores locales, y las formas de coordinarse para llevarlos a cabo en modo de interdependencia - asociación - coproducción - corresponsabilidad entre el gobierno y las organizaciones privadas y sociales (p. 184).

Es importante precisar que este planteamiento es un camino posible, pero también puede haber otro donde no se presenten mecanismos de coordinación, razón por la cual la gobernanza se toma no como la solución a los conflictos, sino como la manera de comprender una situación, como un instrumento para comprender los problemas de la sociedad actual, específicamente, de la contaminación ambiental.

4. La gobernanza ambiental en la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia y su contribución en la gobernanza ambiental del municipio de Medellín

La Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia es una entidad pública adscrita actualmente al municipio de Medellín, nace en el año 1945 a través de la Ley 48 como Colegio Mayor de la Cultura Femenina en la ciudad de Medellín. En 1988, a través de la Ley 24 se otorga a los Colegios Mayores del país el carácter de establecimientos públicos (IUCMA, a, 2017).

En 1989 a través del Decreto 2752, el Ministerio de Educación Nacional, da carácter académico de Institución Universitaria al Colegio Mayor de Antioquia y con el Decreto 2734 de 1989, se aprueba la estructura orgánica del Colegio Mayor de Antioquia, organizada en facultades: Facultad de Administración, Facultad de Arquitectura e Ingeniería; Facultad de Ciencias Sociales y Facultad de Ciencias de la Salud; las cuales se conservan hasta hoy.

Posteriormente, con la creación de la Ley 30 de 1992, se organiza el servicio público de educación superior en el país; dando lugar al primer Estatuto General del Colegio Mayor de Antioquia. Más adelante, con la Ley 790 de 2002, se establece que las entidades educativas que dependan del Ministerio de Educación Nacional serán descentralizadas y convertidas en entes autónomos. Así, con el Acuerdo Municipal 049 de 2006 se establece que la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia pasa a ser un establecimiento público autónomo incorporado al Municipio de Medellín". (IUCMA, a, 2017, p. 8)

La Institución configura su gestión inicialmente a partir de la creación del Proyecto Educativo Institucional, como su carta de navegación, en la cual se plasman los fundamentos misionales, la concepción de formación integral, las orientaciones pedagógicas y curriculares centrales y la forma de organizarse, para responder a las demandas de la sociedad regional y nacional, en consonancia con los principios y fundamentos institucionales, así como en lo establecido en las distintas leyes y normas vigentes de la educación superior". (IUCMA, a, 2017, p. 6)

Estas orientaciones pedagógicas son centrales en el manejo ambiental de una Institución, pues para promover la construcción de la gobernanza ambiental del municipio de Medellín, es necesario generar conciencia ambiental en cada uno de los profesionales que egresan de la Institución o hacen parte de ella.

Hoy en día, la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia (2017), coherente con las necesidades y dinámicas del desarrollo local y regional, ha ampliado y diversificado su oferta educativa, pasando de tener programas de formación orientados a la cultura y los saberes femeninos, a un conjunto de programas académicos organizados en las cuatro áreas de conocimiento de las Facultades anteriormente mencionadas. La Tabla 1 presenta los programas ofrecidos actualmente por la Institución.

Tabla 1
Oferta de Programas Académicos de la IUCMA

Tecnológico	Profesional Universitario
1. Tecnología en Delineante de Arquitectura, presencial.	1. Bacteriología y Laboratorio Clínico, presencial.
2. Tecnología en Gestión Comunitaria, presencial.	2. Administración de Empresas Turísticas, presencial.
3. Tecnología en Gestión de Servicios Gastronómicos, presencial.	3. Planeación y Desarrollo Social, presencial
4. Tecnología en Gestión Ambiental, virtual.	4. Construcciones Civiles, presencial.
5. Tecnología en Gestión Catastral, presencial.	5. Biotecnología, presencial.
6. Tecnología en Gestión Turística, virtual.	6. Ingeniería Ambiental, presencial.
	7. Arquitectura, presencial.
	8. Gastronomía y Culinaria, presencial.
	9. Ingeniería Comercial, presencial.
Posgrado: Especialización	Posgrado: Maestría
1. Especialización en Construcción Sostenible, presencial.	1. Maestría en Bioquímica Clínica (en convenio con Universidad de San Buenaventura de Cartagena).
2. Especialización en Microbiología Ambiental, presencial.	2. Maestría en Gestión de la calidad de los Alimentos (Convenio con Corporación Universitaria Lasallista).
3. Especialización en Gestión del Riesgo de Desastres, presencial.	3. Maestría en Microbiología Clínica (Convenio con Universidad de San Buenaventura, sede Cartagena).
4. Especialización en Planeación Urbana, virtual.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la oferta de programas académicos de la IUCMA, 2018

A partir de la información anterior (Tabla 1), la Institución cuenta con 15 programas académicos ofertados en la modalidad de pregrado (6 tecnológicos y 9 profesionales universitarios), de los cuales se encuentra que el 50% de estos cuentan dentro de su plan de estudios con asignaturas relacionadas con temas ambientales, dentro de la cual se promueve el adecuado manejo de los diferentes recursos naturales y la minimización o prevención de impactos ambientales negativos. Mientras que cuenta con siete programas de postgrado (cuatro especializaciones y tres maestrías en convenio con otras instituciones de educación superior), de los cuales el 18% incluyen asignaturas relacionadas con el componente ambiental en su plan de estudios. El gráfico 1 muestra la relación entre el tipo de programas de la Institución que cuentan y no cuentan con asignaturas relacionadas con gestión, ambiental o similares.

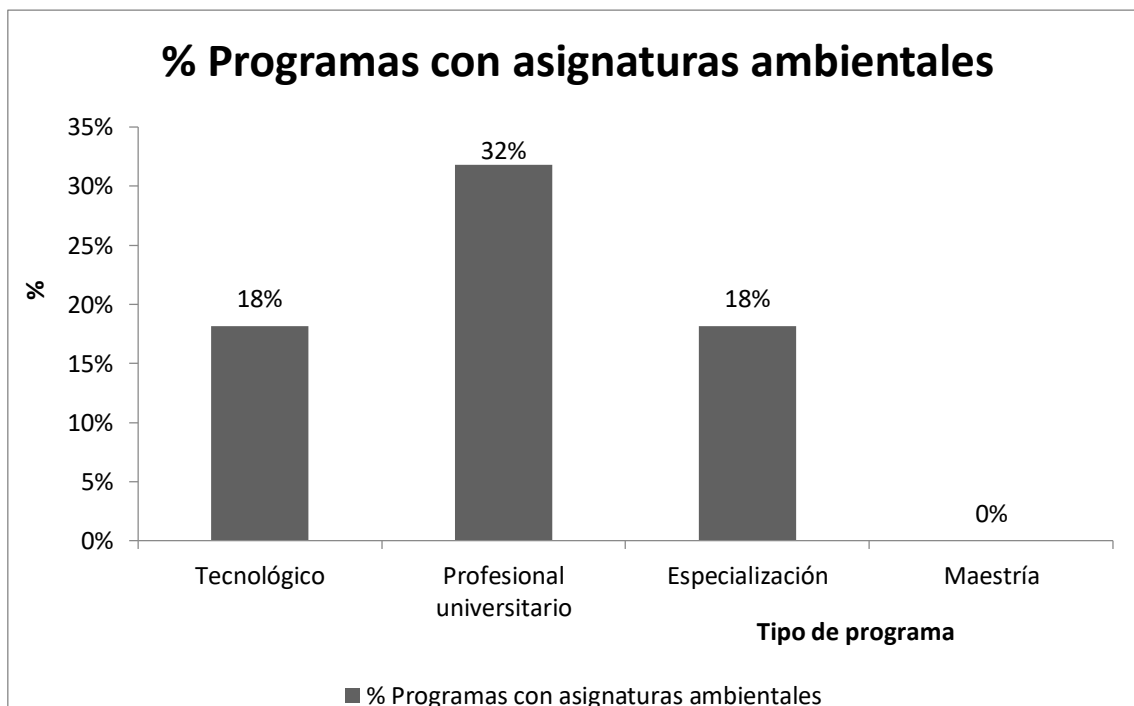


Gráfico 1

% de Programas según su tipo que cuentan con asignaturas relacionadas con temáticas ambientales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de los planes de estudio de los diferentes programas académicos que oferta la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, 2018

A partir del Gráfico 1, puede verse como efectivamente es en el nivel profesional donde los programas relacionados con temáticas ambientales cuentan con un mayor porcentaje de asignaturas relacionadas con dicho componente, debido a que es justo el nivel donde hay mayor peso en la función universitaria, mientras que se encuentran otros en los cuales no existe ninguna relación con elementos ambientales, como las maestrías, en cuyos planes de estudios no se relaciona ninguna asignatura con el componente ambiental, posiblemente porque se considere que dicha conciencia se adquiere desde la formación profesional. Es importante mencionar, que la Institución cuenta dentro de todos sus planes de estudio con unas asignaturas denominadas electivas que son institucionales y por ende están disponibles para ser vistas por los estudiantes de todos los programas académicos, dentro de las que se tiene una específica para el tema ambiental. No obstante, puede mencionarse una deficiencia general de los planes de estudio de los programas de la Institución y es que en ninguno, excepto Ingeniería Ambiental, se tiene una asignatura o un taller o seminario que sea transversal y de obligatorio cumplimiento para todos los estudiantes.

Si se considera el hecho de que una institución de educación superior dentro de sus funciones misionales contempla la formación integral de sus estudiantes, sería necesario incorporar los elementos ambientales en todos y cada uno de los procesos de formación sin importar el tipo o nombre del programa académico, esto es, considerar dentro de todos los planes de estudio, la manera de incorporar el componente ambiental para garantizar la generación de conciencia en los profesionales que forma la Institución.

El manejo ambiental de la Institución, reflejado en la implementación de prácticas ambientales dentro de su campus, la creación de documentación, la inserción paulatina en los planes de estudio,

entre otros, inicia formalmente desde el año 2011, como un requisito de la Contraloría* para evaluar la gestión ambiental de las entidades públicas y lo hace a través de una solicitud expresa de incluir el componente ambiental en los informes de rendición de cuentas anuales que cada institución pública de Medellín debe entregar a dicha Entidad. Hoy en día, dentro de sus objetivos integrales, el componente ambiental se enmarca en aquel que profesa: establecer controles operacionales y estrategias que permitan prevenir la contaminación al medio ambiente (IUCMA, b, 2017, p. 8).

A partir de la información anterior, puede decirse que la Institución construye su gobernanza ambiental por las directrices del Estado† y no como respuesta a las diferentes situaciones del contexto social ambiental del municipio de Medellín, en el cual es necesario realizar intervenciones de fondo que permitan la minimización de los impactos ambientales negativos ya creados y la prevención de nuevos, a través de la creación o modificación de políticas públicas que se ajusten realmente a las condiciones del entorno y que sean creadas de manera participativa entre todos los actores que intervienen, afectan o se ven afectados por los problemas de contaminación ambiental del municipio.

Así, la relación más próxima de la Institución como un actor participante en la creación o modificación de las políticas públicas ambientales del municipio se genera a partir de la asistencia a las reuniones periódicas del Comité Temático Interinstitucional de Educación Ambiental desde el año 2012 hasta la fecha, el cual se crea con el fin de crear en conjunto entre los participantes, lineamientos para la construcción de políticas públicas relacionadas con la educación ambiental. No obstante, en dicho Comité no se ha generado hasta la fecha ningún documento oficial que establezca los lineamientos para la educación ambiental del municipio, pero se viene trabajando en la estructuración de la política para crear universidades sostenibles.

En resumen, puede decirse que la gobernanza ambiental dentro de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, tiene las siguientes características:

- Participa con las entidades gubernamentales en el desarrollo de proyectos y convenios ambientales, como parte del plan ambiental municipal, el cual se muestra en el Gráfico 2.
- Asiste al Comité Temático Interinstitucional de Educación Ambiental del municipio de Medellín, como se evidencia en el Gráfico 2.
- Responde oportunamente a los requerimientos ambientales de las autoridades municipales como la Contraloría de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, como se evidencia en el Gráfico 2 al hacer referencia a los organismos de control.

* La Contraloría General de Medellín es una institución pública que tiene como misión vigilar, con la participación activa de la comunidad, la gestión fiscal de la administración municipal, de sus entidades descentralizadas y de particulares que manejen recursos públicos, fundamentada en los principios del control fiscal y generando valor a las entidades auditadas (<http://www.cgm.gov.co/cgm/Paginaweb/IC/Paginas/Mision-y-Vision.aspx>).

† Lo cual supone la existencia de una gobernanza de tipo jerárquica, donde los lineamientos son creados por el gobierno y llevados a los demás actores o estamentos para su cumplimiento.

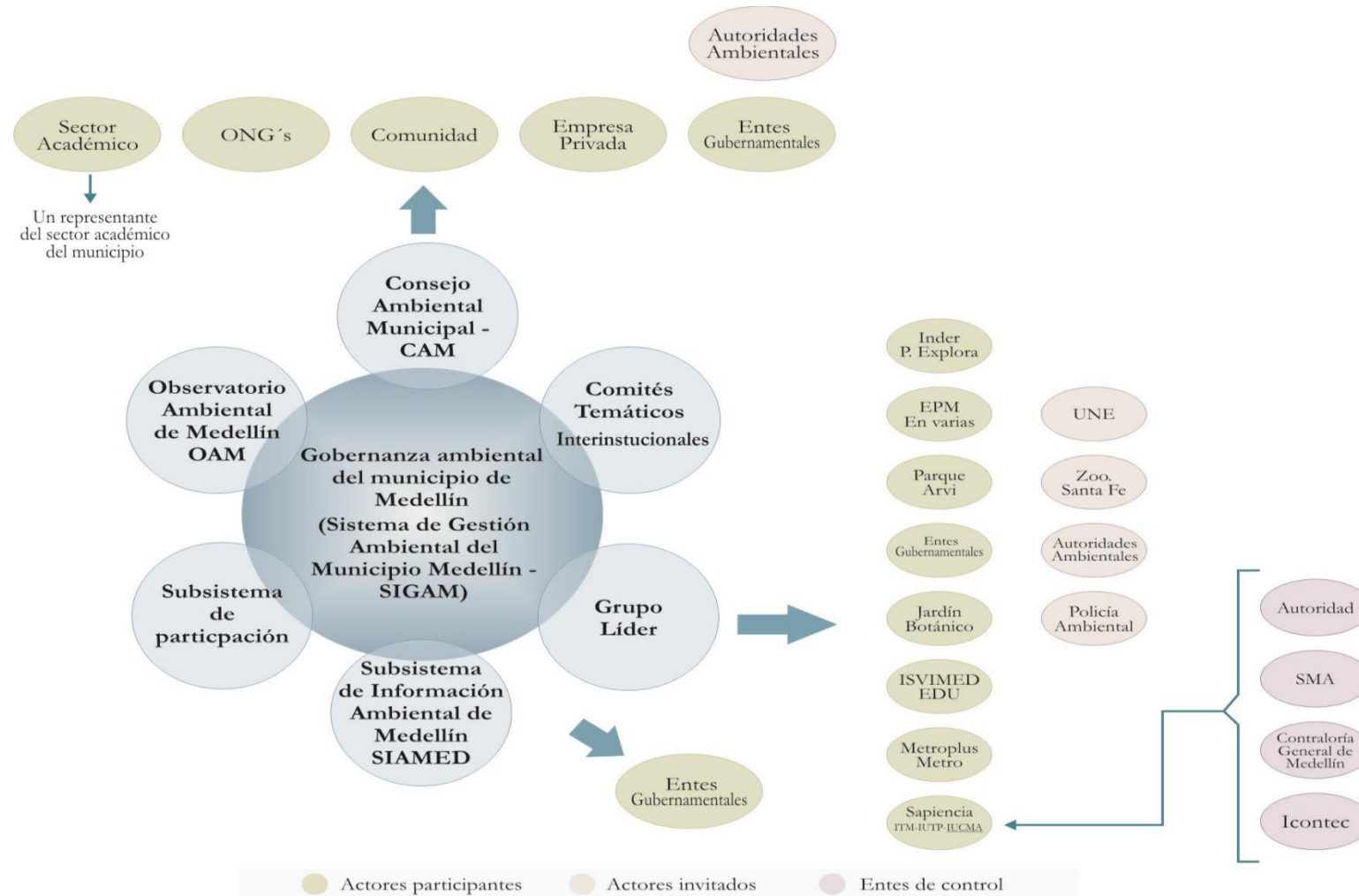


Gráfico 2

Estructura de la gobernanza ambiental del municipio de Medellín y su relación con las instituciones de educación superior

Fuente: Elaboración propia, 2018

Con el fin de establecer el nivel de desarrollo de cada característica de la gobernanza ambiental de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia en relación con la gobernanza ambiental del Municipio de Medellín, se crea una escala de valoración con niveles de desarrollo alto, medio y bajo (Tabla 2).

Tabla 2
Categorización del nivel de desarrollo de la gobernanza ambiental

Nivel de desarrollo	Caracterización cualitativa
Alto	Cuando la característica de la gobernanza ambiental se cumple plenamente, es decir, se cuenta con todos los elementos que plantea dicha característica.
Medio	Cuando existe el andamiaje o la estructura de la característica de la gobernanza, pero su implementación no se encuentra desarrollada o ejecutada plenamente.
Bajo	Cuando la característica de la gobernanza ambiental es incipiente, es decir, se reconoce su existencia pero no hay una estructura claramente definida, ni se encuentran soportes o evidencias de su implementación.

Fuente: Elaboración propia. 2019

A partir de la categorización anteriormente mencionada, a continuación se presenta el nivel de desarrollo propiamente dicho para cada una de las características de la gobernanza ambiental de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia en relación con la gobernanza ambiental del municipio de Medellín:

Con respecto a los actores, se encuentra un nivel bajo de desarrollo, puesto que aunque exista un sistema de gestión integral (oficina de calidad, oficina ambiental y oficina de seguridad y salud en el trabajo), facultades, dos vicerrectorías, rectoría, estudiantes y entes gubernamentales que participan en el manejo ambiental de la institución, la toma de decisiones ambientales de la Institución se hace sólo con algunos de ellos.

En relación a los procesos de participación, se encuentra un nivel de desarrollo bajo, en tanto se cuenta con espacios pertinentes y acordes con las características de la Institución, tales como las reuniones del sistema de gestión integral, la de gestión ambiental con las diferentes dependencias, las reuniones con rectoría para la toma de decisiones y la asistencia de la Institución en el CIDEAM, sin embargo, hace falta fortalecer la participación en este último estamento con el fin de ser un integrante activo en la generación de propuestas, estrategias y/o políticas que posibiliten que la Institución desde su función misional y actuando como universidad emprendedora, aporte a la resolución de conflictos ambientales del municipio.

En cuanto a la creación de normas, políticas, proyectos, leyes, entre otros, se encuentra un bajo nivel de desarrollo evidenciado en la generación de manuales de organización, procedimientos, instructivos y acuerdos de carácter interno, es decir, para la propia Institución. Sin embargo, en su relación con la gobernanza del municipio de Medellín, solo se encuentra la participación de la Institución en la creación de la primera versión de los lineamientos ambientales para la ejecución de obras constructivas.

En la creación y refuerzo de nuevas capacidades técnicas para la gestión del medio ambiente, se encuentra un bajo nivel de desarrollo, en tanto se cuenta con un equipo de sistema de gestión integral donde participan dos ingenieros ambientales (líder y profesional), pero hace falta fortalecer las capacidades técnicas de dicho equipo para la gestión del medio ambiente dentro del municipio de Medellín a partir de la participación en los diferentes comités temáticos interinstitucionales del municipio de Medellín, dado que de 12 comités en total que existen, el Colegio Mayor de Antioquia solo participa en uno y dadas las capacidades actuales, tampoco logra hacerlo de una manera permanente.

En cuanto a los espacios formales consultivos y de toma de decisión, se cuenta con el Consultorio de la Construcción y el Hábitat, desde el cual se reciben algunas consultas ambientales de la sociedad civil y se ejecutan proyectos de extensión y proyección social, algunas veces para las autoridades ambientales o la Secretaría de Medio Ambiente del municipio de Medellín, sin embargo, hace falta fortalecer este espacio de tal manera que cuente con mayor visibilidad, por lo tanto, su nivel de desarrollo se cataloga como medio.

Con respecto a la distribución equitativa de costos y beneficios se encuentra que la Institución no considera el aporte de recursos económicos para su participación en las diferentes iniciativas, proyectos o estrategias que se creen en el desarrollo de los Comités Temáticos Interinstitucionales del Municipio, así como tampoco considera rubros para que el equipo de gestión ambiental o los docentes de la Institución puedan ser miembros activos en dichos Comités, por lo tanto su nivel de desarrollo es bajo.

Para los mecanismos de gestión ambiental compartida o cogestión de los recursos naturales, se tiene participación de la institución en comités municipales y departamentales, pero no se realiza ejecución compartida de proyectos y hace falta estructurar una cogestión de los recursos naturales, por lo tanto, su nivel de desarrollo es bajo.

Con respecto a las nuevas formas de comunicación se encuentra un bajo nivel de desarrollo, evidenciado en que se cuenta con página web específica para los temas ambientales, se observan habladores en las instalaciones de la Institución, se cuenta con software para el almacenamiento de la información del sistema de gestión, descansadores de pantalla, banners, carteleras, correos electrónicos, entre otros, no obstante, esta información no se construye ni se alinea con la información ambiental del municipio de Medellín, para potenciar que todos los actores del municipio hablen el mismo lenguaje ambiental.

Por último, en cuanto a las formas de autoridad y ámbitos de competencia, puede decirse que su nivel de desarrollo es bajo, en tanto se realiza una gestión interna de la Institución, teniendo claramente definida su competencia en algunos ámbitos, pero en otros no, por ejemplo, en el CIDEAM, dado que hace falta esclarecer sus funciones y competencias dentro del mismo, así como también con otras entidades e instituciones municipales que también trabajan para el mejoramiento ambiental del municipio de Medellín.

Conclusiones

El concepto de gobernanza que permite integrar el componente ambiental de un territorio se basa en la posición dinámica de Kooiman, ampliada al punto de vista de Lascoumes y Le-Galés, donde se enfatiza en las relaciones entre los actores que participan en la gobernanza de un territorio, considerando sus dificultades y la complejidad de las mismas.

La Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia contribuye de una manera incipiente en el desarrollo de la gobernanza ambiental del municipio de Medellín a través de la asistencia al CIDEAM, la respuesta oportuna ante la Contraloría General de Medellín sobre los informes de gestión ambiental de la Institución, la estructuración, implementación y sostenimiento de la certificación de su sistema de gestión ambiental bajo la norma ISO 14.001:2015, la realización de prácticas de gestión ambiental dentro de la Institución, la inclusión paulatina de la comunidad académica en los estamentos de participación y toma de decisiones ambientales de la Institución, sin embargo, existen algunos elementos que deben fortalecerse con el fin de lograr una inserción real del Colegio Mayor de Antioquia en la gobernanza ambiental de Medellín, dentro de las cuales, se tiene:

- Una mayor y mejor participación de la Institución en los espacios de toma de decisiones ambientales del municipio, puesto que, de los siete estamentos existentes*, sólo participan de manera directa en dos de ellos, en los Comités Temáticos Interinstitucionales, directamente en el de Educación Ambiental y en el Consejo Ambiental Municipal a través de un representante del sector académico de todas las instituciones de Medellín, tanto públicas como privadas.
- Apoyar la generación de espacios formales consultivos sobre la gestión ambiental del municipio de Medellín, donde se trabaje de manera articulada entre la Institución y el municipio.
- Definir una estructura de cogestión de los recursos naturales entre la Institución y el municipio.
- El esclarecimiento de las funciones y competencias de la Institución con otras entidades e instituciones que también trabajan para el mejoramiento ambiental del municipio de Medellín.

Dentro de la Institución se encuentra una creciente creación de nuevos programas académicos, lo que significa a su vez, el aumento de la cobertura y, por ende, de los ingresos de la Institución, evidenciado en la oferta de 16 programas con corte a septiembre de 2016, frente a 22 programas con corte a junio de 2019, de los cuales, los seis† nuevos cuentan hoy en día con mínimo una asignatura dentro de su plan de estudios relacionada con componentes ambientales, lo que demuestra un interés por parte de la Institución, en ir fortaleciendo su rol con respecto a esta temática, lo cual se traduce como una oportunidad de mejora para la Institución, incorporando esta premisa para todos sus programas académicos, tanto actuales, como proyectados.

Así, con el fin de generar un real fortalecimiento en la contribución de la Institución dentro de la gobernanza ambiental del municipio de Medellín, se requiere definir una directriz institucional que permita incluir en todos los programas académicos un seminario ambiental como requisito de grado, el cual pueda cursarse una vez se haya alcanzado el 60% del plan de formación o en cualquier momento durante su formación profesional, con el fin de que el estudiante haya adquirido una posición más crítica y tenga una mente más abierta y holística sobre el contexto social actual del municipio.

* Consejo ambiental municipal – CAM; Plan Ambiental Municipal, Comités Temáticos Interinstitucionales, Grupo Líder, Subsistema de Información Ambiental de Medellín – SIAMED, Subsistema de participación y Observatorio Ambiental de Medellín – OAM.

† Los programas nuevos de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia corresponden a Tecnología en gestión ambiental (virtual), Tecnología en gestión catastral, Tecnología en gestión turística (virtual), Gastronomía y culinaria, Ingeniería Comercial, Especialización en planeación urbana (virtual).

Se requiere también que los docentes de todos los programas académicos, realicen un seminario de gestión ambiental básico que les permita considerar este componente dentro de sus diferentes cátedras, tal como si tratara del curso de pedagogía y docencia universitaria que existe como requisito para ser docente de la Institución. Esto con el fin de reforzar la función de formación de la universidad, de formar profesionales conscientes del medio ambiente, lo cual significa generar direcciones éticas para que los profesionales puedan preocuparse realmente por el medio ambiente, a través de la incorporación de herramientas humanistas y la modificación de políticas públicas que no tengan en sus prioridades la preservación del medio ambiente o que sean inconsistentes con otras políticas con prioridades diferentes.

Por otra parte, se concluye que la Institución no cuenta con autonomía que le posibilite trasladar esa libertad a sus investigadores y docentes para que éstos puedan dedicarse realmente a analizar y dar respuesta a las diferentes situaciones del municipio que requieren intervención, sino que por el contrario, al estar supeditados a recursos externos se ve abocada al cumplimiento de estándares, al diligenciamiento de formatos y a una burocracia que termina por limitar la posibilidad de creación e innovación por parte del investigador y el docente, quienes en su día a día realmente están cargados con tantas funciones diferentes entre sí, que terminan muchas veces por cumplir sólo con lo mínimo necesario.

A partir de lo anterior, se concluye entonces que la participación de una institución de educación superior hoy en la gobernanza ambiental del municipio de Medellín es aún incipiente, como lo es también la gobernanza ambiental misma del municipio de Medellín, en tanto se logra evidenciar claramente la intervención de la Institución dentro de algunos estamentos de dicha gobernanza, sin embargo, no con la suficiente fuerza que debería bajo el contexto ambiental actual del municipio, esto dado por dos situaciones, la primera, el diseño mismo de la gobernanza ambiental de Medellín que limita su participación en solo dos estamentos (Comité Temático Interinstitucional de Educación Ambiental y Consejo Ambiental Municipal) y la segunda, que las instituciones aún no tienen la suficiente claridad sobre su competencia y función dentro la gobernanza ambiental de un territorio.

A su vez, las políticas públicas deben ser vistas y analizadas entre líneas, no sólo la parte normativa porque el gobierno de un territorio puede tener dicha política como su principal prioridad, pero no necesariamente ésta ser consistente con otro tipo de políticas, entonces habría que reflejar que en general el problema de la conservación del medio ambiente, independientemente del papel que cumple la universidad no ha tenido grandes avances, lo que en cierto modo refleja la escasa prioridad que se la ha dado, por lo que se hace necesario establecer cómo cumplir con una función de preservación.

Referencias

- Aguilar, Luis F. (2010). *Gobernanza. El nuevo proceso de gobernar*. Ed. Fundación Friedrich Naumann para la Libertad.
- Andrade Mendoza, Karen. (2011). *Gobernanza ambiental en Bolivia y Perú. Gobernanza en tres dimensiones: de los recursos naturales, la conservación en áreas protegidas y los pueblos indígenas*. Ecuador: FLACSO – UICN – Sur. RisperGraf

- BBC. (2017). *Donald Trump anuncia que Estados Unidos abandonará el Acuerdo de París sobre cambio climático*. Recuperado de <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-40124921>>.
- Chauca y Palacios (2015). Emprendimiento social y gobernanza desde la perspectiva del desarrollo local: Estudio de dos casos en el estado de Michoacán. En Rosales Ortega, Rocío y Brenner, Ludger (Ed), *Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescales de los procesos económico – ambientales* (pp. 178-208). Siglo Veintiuno Editores. Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa.
- DiMaggio, Paul J., Powell, Walter (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 2 (Apr), 147-160.
- Figuerola, Fernanda y Durand, Leticia. (2015). Poder, élites locales y gobernanza ambiental. El caso de los hijos de comuneros en la Reserva de la Biosfera Montes Azules. En Rosales Ortega, Rocío. Brenner, Ludger (Ed). *Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescales de los procesos económico – ambientales* (pp. 233-251). Siglo Veintiuno Editores. Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa.
- Gómez, Georgina. (2015). La agencia local y la estructuración del sistema de gobernanza: El caso de la ONG nicaraguense Pueblos en Acción Comunitaria. En Rosales Ortega, Rocío. Brenner, Ludger (Ed). *Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescales de los procesos económico – ambientales* (pp. 73 – 93). Siglo Veintiuno Editores. Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa.
- Hodgson. G. M. (2004). *The evolution of institutional economics: Agency, structure and Darwinism in American institutionalism*. Londres, Routledge.
- Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia-IUCMA (2017). *a. Proyecto educativo institucional*. Recuperado de <http://www.colmayor.edu.co/archivos/pei_actualizado_pdf_jl26i.pdf>. Consultado el 6 de mayo de 2018.
- Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia-IUCMA (2017). *b. Acuerdo No. 5 del 17 de abril de 2017, por medio del cual se deroga el Acuerdo No. 11 de 2014 y se define y adopta la Política Integral y los Objetivos Integrales de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia y el laboratorio de control de calidad-LACMA*.
- Islas Colín, Alfredo, Domínguez Náñez, Freddy. Altamirano Santiago, Mijael y Lézé, Florence (2011). *Juicios Orales en México*. Flores editor y distribuidor.
- Kooiman, Jan (2003). *Governing as governance*. London: Sage.
- Lascoumes, Pierre, Le Galés, Patrick (2014). *Sociología de la acción pública*. El Colegio de México, Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales. 142 p.
- Lazos, Elena (2015). Historia de un despojo territorial en la costa sur de Jalisco: Será posible construir un nuevo modelo de gobernanza ambiental? En Rosales Ortega, Rocío. Brenner, Ludger (Ed). *Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescales de los procesos económico – ambientales* (pp. 276-300). Siglo Veintiuno Editores. Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa.

- Lézé, Florence (2016). Gobernanza y nuevo orden mundial. *Perfiles de las Ciencias Sociales*, 3 (6), Enero-Junio 2016, 60-129 pp. México. UJAT.
- Migdal, Joel S. (2008). Estudiar el Estado. En *Revista Académica de Relaciones Internacionales*, 8. GERI-UAM.
- Migdal, Joel S. (2011). *Estados débiles. Estados fuertes*. Fondo de Cultura Económica.
- Ministerio del Medio Ambiente (1997). *Política nacional de producción más limpia*. Santa Fé de Bogotá.
- Molina, D. (2014). Gobernanza ambiental en Colombia: la acción estatal y de los movimientos sociales. *Ambiente y Desarrollo*, 18 (34), p. 27-42.
- Pierre, Jon. Peters B. Guy (2000). *Governance, Politics and the State*; ed. Political Análisis.
- Porrás, Francisco (2011). ¿Sistema, Continuum, modo o marco general? La anglo- gobernanza en México, en *Gobernanza, Teoría y práctica colectiva, Anthropos-UAM*, Barcelona-México.
- Ramírez Treviño, Alfredo, Sánchez Núñez, Juan Manuel, García Camacho, Alejandro (2004). El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis. *Revista del Centro de Investigación, Universidad La Salle*, Distrito Federal, México, 6, julio-diciembre, pp. 55-59.
- Rhodes, R. A. W (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*. 44, p. 652 – 667.
- Stoker, Gerry (1998). Governance as theory: five propositions. *International Journal of Social Sciences* 155: 17-28.
- Stoll-Kleemann, Susanne et al. (2006). *Linking governance and management perspectives with conservation succes in protected areas and biosphere reserves*. Berlín, Universidad de Humboldt.
- Tarapuez Chamorro, Edwin, Osorio Ceballos, Hugo, Parra Hernández, Ramiro (2012). Burton Clark y su concepción acerca de la universidad emprendedora. Tendencias. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Universidad de Nariño. XIII (2), Julio-Diciembre, 103-118.
- Torres, Gerardo (2015). Gobernanza de los sistemas agroalimentarios localizados. Políticas de desarrollo territorial. En Rosales Ortega, Rocío. Brenner, Ludger (Ed). *Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescales de los procesos económico – ambientales*
- Villavicencio, Ángeles (2015). El pago por servicios ambientales instrumento para la gobernanza ambiental. En Rosales Ortega, Rocío. Brenner, Ludger (Ed). *Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescales de los procesos económico – ambientales* (pp. 301-323). Siglo Veintiuno Editores. Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa.
- Williamson, E. Olliver (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16 (3) 171-195.

CAPÍTULO 5

POLÍTICAS PÚBLICAS DE CONSTRUCCIÓN
SOSTENIBLE. ACERCAMIENTO ANALÍTICO
DESDE LA GOBERNANZA
AMBIENTAL DEL TERRITORIO PARA EL
VALLE DE ABURRÁ

Carlos Andrés Medina Restrepo



CAPÍTULO 5

POLÍTICAS PÚBLICAS DE CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE. ACERCAMIENTO ANALÍTICO DESDE LA GOBERNANZA AMBIENTAL DEL TERRITORIO PARA EL VALLE DE ABURRÁ

Carlos Andrés Medina Restrepo
Profesor Asociado, Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

Resumen

Al momento de la toma de decisiones de los gobernantes es frecuente encontrar que dependemos de las leyes, los decretos o de los actos administrativos. Lo importante no es solo formular las leyes y las políticas, lo importante es divulgar, implementar, evaluar y aplicar los correctivos pertinentes para la solución de los problemas de la sociedad, que para este caso son los impactos ambientales generados por la industria de la construcción.

En las últimas décadas las reformas en las políticas públicas asociadas al sector de la construcción, han generado cambios sustanciales y nuevas formas de la construcción, que han suscitado cambios no solo en la actividad misma de edificar, sino también en las bases conceptuales desarrolladas mediante estrategias de formulación, implementación y evaluación de los resultados de las Políticas Públicas de Construcción Sostenible (PPCS).

El presente capítulo es principalmente producto de la investigación para la tesis doctoral *“Gobernanza y territorio. Una mirada desde la perspectiva organizacional de las políticas públicas de construcción sostenible en el Valle de Aburrá”* en la que se hace un análisis desde un enfoque cualitativo y cuantitativo sobre la problemática de la sostenibilidad en el sector de la industria de la construcción, en el marco de una reflexión teórica y técnica de la realidad territorial en que se encuentra inmersa.

Lo anterior nos lleva a la revisión conceptual y análisis de experiencias sobre algunos temas relevantes tales como las políticas públicas, la construcción sostenible, el territorio y las diferentes miradas de la gobernanza como son la gobernanza urbana, la gobernanza ambiental, gobernanza territorial y la gobernanza metropolitana, en la región del Valle de Aburrá con respecto a las Políticas Públicas de Construcción Sostenible y su relación con el entorno.

Palabras clave: Políticas públicas, Construcción sostenible, Gobernanza ambiental, Territorio.

Introducción

Las políticas públicas son una construcción social que busca orientar a la ciudadanía en pro de unos objetivos comunes de desarrollo, estas políticas permiten entender hacia donde van las sociedades y cuál es la responsabilidad de cada uno de los actores: Academia, Empresa, Sociedad Civil y el Estado. Las políticas públicas son más que un documento o una lista de chequeo para asignar proyectos o recursos del estado, ellas tienen un papel más importante que es la relación directa entre los actores; en especial, la relación directa de los ciudadanos con el territorio.

Para dar claridad al desarrollo del presente capítulo se ha agrupado en cinco (5) apartados: (1) Contextualización territorial, o sea, el lugar en el cual se desarrolló la presente investigación,

ilustrando en temas como ubicación geográfica, factores climáticos y el Área Metropolitana como institución. (2) La industria de la construcción para un Desarrollo Sostenible y las problemáticas ambientales asociadas al sector de la construcción, en este apartado se desarrollan los conceptos asociados a la industria de la construcción, desarrollo sostenible, construcción sostenible, territorio y la normatividad asociada a las políticas públicas de construcción sostenible. (3) Gobernanza territorial, para tal efecto se consideran conceptos de gobernanza, las gobernanzas ambiental, urbana, territorial. (4) Presentación de resultados y análisis: se toman los datos relevantes de la investigación asociados a conocimiento, implementación y divulgación de las PPCS y se realizan los diferentes análisis partiendo de las preguntas de investigación que ayudan a dar respuesta a la problemática planteada. (5) Conclusiones, basado en un riguroso análisis cualitativo y cuantitativo de las variables y categorías de la investigación.

Teniendo en consideración que en Colombia existe un marco legal que regula el sector de la construcción en cuanto al tema ambiental y la planeación territorial. El nacimiento y expansión de ciudades metropolitanas ha generado impactos ambientales negativos en el territorio, que han encontrado respuesta en las políticas públicas de construcción sostenible para el Valle de Aburrá, y a su vez, dada la poca implementación de las políticas, se plantea como objetivo determinar los fenómenos organizacionales del territorio ligados a la implementación, a la comunicación y al control de la política pública de Construcción Sostenible PPCS en el Valle de Aburrá.

Así, inicialmente se aborda un apartado de Contextualización Territorial, en donde se desarrolla una descripción geográfica, política, climática y social del Área Metropolitana del Valle de Aburrá donde se mencionan los límites geográficos de la región, los municipios que la conforman al igual que cada una de sus características climáticas, también se hace mención al Área Metropolitana como institución.

A continuación, se muestra lo que sería la industria de la construcción para un desarrollo sostenible, teniendo en cuenta los objetivos del desarrollo sostenible ODS y los aportes de las ciudades y comunidades sostenibles, seguido a esto se hace una corta descripción teórica de las principales definiciones de construcción sostenible para terminar el apartado con una descripción de la normatividad asociada desde lo nacional a lo local.

En tercer lugar, se da una mirada de la geografía de la gobernanza, teniendo como principales definiciones teóricas de la Gobernanza, las Gobernanzas ambiental, urbana, territorial, esto con el fin de dar argumentos teóricos que articulen la construcción, las políticas públicas los actores y el territorio de un espacio concreto.

En seguida, se presenta un análisis de resultados los cuales son la compilación una parte del estudio, enfocados en los tres (3) principales fenómenos identificados en el proceso de la investigación como lo son: conocimiento, implementación y divulgación de las Políticas Públicas de Construcción Sostenible del Valle de Aburrá.

Finalmente, se desarrolla un apartado con las conclusiones más relevantes de la investigación buscando hacer un acercamiento a la prelación entre las PPCS y la gobernanza ambiental en el Valle de Aburrá.

El desarrollo de los anteriores apartados nos llevó a la revisión conceptual y análisis de experiencias sobre temas tales como las políticas públicas, la construcción sostenible, el territorio y las diferentes miradas de la gobernanza, la gobernanza urbana, la gobernanza ambiental, gobernanza territorial y la gobernanza metropolitana, en la región del Valle de Aburrá con respecto a las Políticas Públicas de Construcción Sostenible y su relación con el entorno.

1. Contexto geográfico del Valle de Aburrá

2.1 Ubicación Geográfica y política del Valle de Aburrá

El Valle de Aburrá es una subregión ubicada en el centro-sur del departamento de Antioquia, Colombia, ver Figura 1, en medio de la Cordillera Central de los Andes. Cuenca natural del río Medellín. El río recorre este valle de sur a norte, recibiendo una serie de afluentes a lo largo de su recorrido. El Valle tiene una longitud aproximada de 60 kilómetros y una amplitud variable. Está enmarcado por una topografía irregular y pendiente, con alturas que oscilan entre 1.300 y 2.800 metros sobre el nivel del mar MSNM.

Las cordilleras que lo encierran dan lugar a la formación de una armonía urbanística muy particular en cuanto se refiere al diseño de las estrategias que se requieren para hacer efectivos los derechos constitucionales de esta comunidad a la vivienda, servicios públicos domiciliarios, creación y defensa del espacio público y protección del medio ambiente.

Es un valle estrecho, de unos 6 km de ancho promedio, aunque en su parte más ancha puede alcanzar 8 a 10 km, el Valle limita con los siguientes municipios Don Matías, Sampedro de los Milagros, San Jerónimo, Ebéjico, Heliconia, Angelópolis, Amagá, El Retiro, Rio Negro, Guarne, San Vicente, Concepción, y Santo Domingo.

Los Municipios que conforman el Valle de Aburrá son los siguientes: Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Medellín, Envigado, Itagüí, Sabaneta, La Estrella y caldas, cada uno con autonomía para gobernar, ver Figura 2.

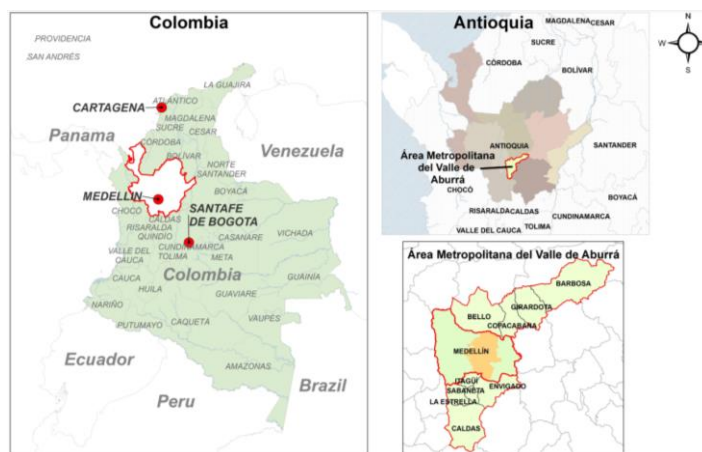


Figura 1

Localización del Valle de Aburrá en Antioquia

Autor: Robinson Manco Santamaria, docente facultad de Arquitectura e Ingeniería de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, fuente: cartografía del IGAC,

El rápido crecimiento urbanístico de la ciudad de Medellín y los demás ejes urbanos, ver

Tabla 1, dentro del espacio territorial del Valle han ocasionado problemas ambientales serios, lo que ha repercutido gradualmente en la generación de una conciencia para vivir en una ciudad más verde.

Prácticamente toda la zona plana del valle está urbanizada, y esto ha hecho que Medellín y su Área Metropolitana crezcan más hacia las cordilleras los lados occidente con proyectos urbanísticos y a los lados orientales en su mayoría invasiones marginales.



Figura 2

División Administrativa del Valle de Aburrá.

Fuente: https://es/wiki/Valle_de_Aburr%C3%A1

Tabla 1
Estimación de población para 2018

Municipios	Extensión km ²	N.Habitantes (hab)	Densidad (hab/km ²)	Altitud msnm	Distancia Centro de Medellín (km)
Medellín	380,64	2.530.723	6 221,8	1538	N/A
Bello	142,36	578.560	2 960,9	1450	10
Itagüí	21,09	280.920	15 021,7	1550	11
Envigado	78,78	238.599	2 889,0	1675	10
Caldas	135	81.762	583,4	1750	22
Copacabana	70	74.033	952,3	1454	18
La Estrella	35	67.332	1 668,9	1775	16
Girardota	78	58.477	663	1425	26
Sabaneta	15	54.559	3 266,4	1550	14
Barbosa	206	53.832	227,9	1300	42
Total	1.156,18	4.256.997	3305,5	13717	—

Fuente: Resultados y proyecciones (2005-2020) del censo 2005

Desde principios de la década de los años 70's los municipios del Valle de Aburrá comenzaron a evidenciar un fenómeno de conurbación, esto significa que cada día se encuentran más unidos física, económica, social y ambientalmente. Este fenómeno lo experimentamos en nuestra vida diaria: vivimos y pagamos impuestos en Barbosa, pero trabajamos en Medellín o vivimos en Medellín y trabajamos en Itagüí. Nuestros hijos estudian en municipios vecinos y nuestros familiares siguen viviendo en el Norte cuando nosotros ya nos fuimos para el Sur.

Para gestionar adecuadamente territorios de estas características, vinculados entre sí por estrechas relaciones de orden físico, económico, social y ambiental, que dan al conjunto la forma de una unidad urbana, con configuraciones geográficas similares, la Constitución de 1994 y la Ley crearon las áreas metropolitanas un propósito esencial “La más adecuada promoción, planificación y coordinación del desarrollo conjunto y la prestación de servicios de dos o más municipios de un mismo departamento...”. (p. 95).

2.2 Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA) como institución

El AMVA fue creado mediante Ordenanza Departamental N° 34 de noviembre 27 de 1980, para la promoción, planificación y coordinación del desarrollo conjunto y la prestación de servicios de los municipios que la conformaron.

Es una entidad administrativa de derecho público que asocia a 10 de los 10 municipios que conforman el Valle de Aburrá. En la actualidad está integrada por los municipios de Medellín (como ciudad núcleo), Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Itagüí, La Estrella, Sabaneta, Caldas y el municipio de Envigado.

Las Autoridades Ambientales son las instituciones y entidades adscritas o vinculadas al Sistema Nacional Ambiental (SINA), encargadas de la ejecución de las políticas ambientales del país. Entre sus funciones se encuentran:

- Velar, mediante el otorgamiento de permisos, autorizaciones, licencias y concesiones, porque el uso y aprovechamiento de los recursos naturales se haga acorde con la ley y los reglamentos que regulan los modos de acceder a ellos y hacer el seguimiento a los mismos.
- Vigilar que las conductas ciudadanas no atenten contra los recursos naturales y el medio ambiente.
- Aplicar las sanciones en caso de violación a las normas en materia de recursos naturales y de protección del medio ambiente.
- Promover y coordinar acciones interinstitucionales e intersectoriales para mejorar la calidad ambiental.
- El AMVA, la autoridad de transporte masivo y metropolitano significa planificar, controlar, vigilar, regular y sancionar todo lo relacionado con esta actividad y sus diferentes modos en el área de su jurisdicción. Ha sido designada como Autoridad de Transporte Masivo para su área de influencia en relación con el tren suburbano, metro, cable (masivo de alta capacidad), bus rápido (masivo de mediana capacidad) y buses alimentadores presente y futuros.

2. La construcción para un territorio sostenible

Los territorios están conformados por ciudades cada vez más urbanas, según la Organización de las Naciones Unidas ONU (1987) en la actualidad más del 50% de la población del planeta vive en zona Urbana, y para el año 2050 se tendrá un 66% de la población viviendo en territorio urbanizados. El informe la situación demográfica en el mundo (ONU, 2014) califica el manejo de las zonas urbanas como uno de los más importantes retos de desarrollo del siglo XXI, y en la lista está la vivienda, la infraestructura, el transporte y las demandas de energía entre las principales prioridades de planificación.

El crecimiento de las ciudades es una realidad inevitable, lo importante es saber cómo lo harán, el alto número de edificaciones en el territorio hacen que cada día las ciudades sean más insostenibles desde el punto de vista medioambiental, la desigualdad social y la falta de participación de ciudadana en la toma de decisiones en relación con la planeación urbana hacen que este tema cada día se agudice más.

Actualmente las ciudades se han posicionado como una prioridad de desarrollo a nivel mundial, ya que representan y comprenden las dinámicas sociales, económicas y ambientales, las ciudades del mundo ocupan solo el 3% de la tierra, pero representan entre el 60% y el 80% del consumo de energía y el 75% de las emisiones de carbono (Red de Periodistas por el Desarrollo Sostenible, 2017).

Según Gary Gardner, en su informe anual de publicación virtual ciudades sostenibles, afirma: “una ciudad sostenible es incompatible con un sistema económico basado en el crecimiento infinito y la explotación de las personas y del planeta”. (FUHEM Ecosocial, 2016, p. 1)

Las ciudades afrontan hoy retos de gran magnitud y es necesario buscar nuevas formas de cohesión social, de protección de nuestros ecosistemas y de respuestas responsables ante los problemas

ambientales cada vez más apremiantes. No se puede mirar el problema del crecimiento de la población urbana como un problema a escala local y en el ámbito de la vida cotidiana de la población. Es necesario crear un hábitat que contribuya a superar las barreras administrativas entre las ciudades, que ayuden a identificar el problema de cada una de estas como un problema de ciudad metropolitana.

Es importante tener en consideración que si bien, las ciudades difieren en cuanto a geografía, clima, cultura, historia, riqueza y otra multitud de aspectos los cuales pasan también en las ciudades del Valle de Aburrá, cada uno de los cuales hace imposible plantear un modelo único para la sostenibilidad urbana, se puede trabajar a escala de área metropolitana teniendo en cuenta la voluntad de los gobernantes.

Para las ciudades del Valle de Aburrá, los periodos de gobierno son casi siempre cortos y con poca continuidad en los proyectos, los gobernantes deben afrontar cada vez más retos metropolitanos y uno de estos es la *Construcción Sostenible*, la cual no distingue fronteras políticas en el espacio territorial. Debido a esto, se requieren generar esquemas y visiones analíticas específicas para una región metropolitana y ser capaces de generar soluciones integrales y de gran impacto como las, Políticas Públicas de Construcción Sostenible (PPCS) para el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA).

Gran parte de la zona urbana de las ciudades del Valle de Aburrá, están compuestas de edificios, el Valle tendrá un crecimiento urbano significativo en las próximas décadas teniendo en cuenta los fenómenos urbanísticos actuales, los grandes volúmenes de construcción proyectados dan un indicio de la necesidad que existe de encuadrar esta actividad dentro de los principios del Desarrollo Sostenible. La actividad constructora y sus productos no tienen como único efecto nocivo la emisión de gases de efecto invernadero, a lo largo del ciclo de vida de las edificaciones se pueden hallar consecuencias sobre los recursos naturales, la salud humana o los equilibrios sociales. En el Valle de Aburrá al margen de su tamaño o de su nivel de desarrollo actual, se han desarrollado políticas y acciones para el mejoramiento del territorio desde su ámbito de acción ambiental, y ser un referente para otras ciudades metropolitanas. Así, esta investigación se desarrolló con base en las características particulares y distintivas del Valle vinculadas con el tema de la Construcción Sostenible. Una buena gobernanza requiere del desarrollo e implementación de políticas públicas. Existe en la actualidad una PPCS que se caracteriza por ser incluyente de diferentes actores con intereses comunes en este ámbito (academia, empresarios, planeadores y sociedad civil). Sin embargo, su implementación ha presentado dificultades o se ha llevado a cabo parcialmente por lo que en este documento se presentan los resultados de una investigación que se propone identificar las dificultades vinculadas a los fenómenos organizacionales en el momento de la implementación de las Políticas Públicas de Construcción Sostenible. Esta iniciativa puede generar conocimiento acerca de las dinámicas de las Políticas Públicas de Construcción Sostenible (PPCS) en Colombia, aspecto que, si bien se ha tocado en las agendas y en los planes de desarrollo, no se han visto reflejados los impactos en las regiones y en especial en la disminución de los impactos ambientales generados por la industria de la construcción.

En este sentido, el presente texto se ha denominado como Políticas públicas de construcción sostenible, un acercamiento al análisis desde la gobernanza ambiental del territorio. Área Metropolitana del Valle de Aburrá con el cual se pretende contribuir a la implementación y análisis de las PPCS buscando disminuir las problemáticas ambientales generadas por la industria de la construcción.

2.1 El sector de la construcción de edificaciones

Es uno de los motores de crecimiento de la economía colombiana. Para el año 2017, el sector alcanzó una participación del 4,9 % dentro del Producto Interno Bruto (PIB)², cifra que representa un aumento considerable frente a su aporte en 2001, cuando dicha participación no superaba el 1,8 % del PIB (DANE, 2017). Se estima que a nivel mundial los edificios son responsables del 40% del consumo de energía y del 30% de las emisiones de gases de efecto invernadero. Estas cifras son mayores en los países llamados desarrollados, Con el crecimiento de los países llamados (en vías de desarrollo) no se es extraño que en pocos años alcancen el mismo porcentaje, muchos investigadores del mundo estiman que este consumo de energía, que está acabando con la sostenibilidad del planeta, podría reducirse entre un 30% y un 80% aplicando conocimientos y tecnologías adecuadas que aporten a la disminución de los impactos negativos de la industria de la construcción, aplicando estos conocimientos y tecnologías en los proyectos ya existentes y en aquellos que están en construcción.

El documento CONPES 3343 consigna que “estudios preliminares sobre los costos de degradación ambiental en Colombia indican que los impactos más considerables están asociados con la contaminación del agua y del aire, las inadecuadas condiciones del agua, el saneamiento y la higiene. Como resultado de este trabajo analítico se ha encontrado que la degradación ambiental afecta significativamente la salud de niños y adultos mayores, la población más pobre y grupos más vulnerables”. (p. 1) Siendo consecuentes con este diagnóstico, se hace necesario emprender las acciones necesarias para que la actividad constructiva, que incide directamente en problemas allí señalados, deje de contribuir a la profundización de éstos y pase a ser una alternativa sostenible que beneficie tanto a los propios constructores como a sus clientes y en general a la sociedad.

2.2 Desarrollo sostenible

El término desarrollo sostenible surge del Informe Brundtland (ONU, Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtlan, 1987) “Nuestro futuro común” de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de la Organización de Naciones Unidas en 1987 y fue adoptado dentro de los Principios de la Declaración de Río en 1992. El desarrollo sostenible se define como la “satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades” (ONU, 1987, p. 16). Este desarrollo está basado en tres pilares “sinérgicos e interdependientes”. Que son el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección ambiental ver Figura 3.

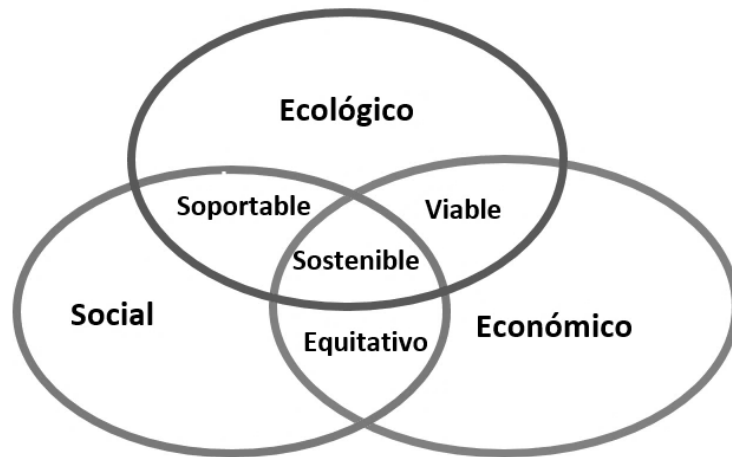


Figura 3

Pilares del Desarrollo Sostenible

Fuente: Elaboración propia. Tomado de la PPCS (2010)

La raíz de la transformación del mundo moderno está en el intenso proceso de urbanización que tiene lugar con la industrialización, un proceso que conduce a una sociedad mucho más compleja que la preexistente y que ha dejado de ser básicamente rural y estamental. La ciudad conservaba, con respecto al campo, unas diferencias altamente marcadas, caracterizada por separaciones geográficas.

Debido a las migraciones de la población, han sido frecuentes las investigaciones sobre grupos y movimientos sociales urbanos que reivindican mejoras en las condiciones de vida de la sociedad desplazada sea cual sea la razón, su condición permanente de “recién llegada” a la ciudad, localizada en mayor parte en las periferias de la ciudad, periferia mal planeada y en constante expansión. Estos desplazamientos reivindican más al ciudadano dando lugar al “derecho a la ciudad”. Se evidencia así una viva tradición cultural que idealiza los conceptos clásicos de *civitas* y de *urbs*, ideario de una ciudad de ciudadanos en las que sus habitantes sean los responsables de su futuro (sostenibilidad del territorio).

Max Weber en el ensayo la ciudad, contrasta las diferencias entre la ciudad occidental y la ciudad oriental, destaca la singularidad de la ciudad europea. No acude para ello a la antigüedad, sino a la ciudad que madura a lo largo de la edad media. La ciudad es un ayuntamiento, es decir, un espacio público (libre) construido racionalmente. Este ideal de libertad colaborativa, de control colectivo de propio destino, cuya evolución hacia lo social en contraste con el espacio de lo público (*space of appearance*) es magistralmente mostrada por Hanna Arendt, se manifiesta polifónicamente y desde posturas diversas, en la búsqueda de un urbanismo de rostros más humanos.

Las políticas públicas aisladas han generado gran presión al uso del suelo en el Valle, sumado a la falta de coordinación y comunicación entre las diferentes autoridades son unos de los principales ejemplos de la poca Gobernanza Metropolitana que se ha tenido en el territorio, sin embargo, se observa una notable variedad de respuestas institucionales y políticas a los problemas metropolitanos generados por la industria de la construcción, estos problemas varían en términos de alcance geográfico.

2.3 Construcción sostenible

Una vez hechas estas apreciaciones, se definirá la construcción sostenible como el proceso completo de actividad constructiva que tiene como resultado productos urbanos eficientes y respetuosos del equilibrio entre los tres pilares básicos de la sostenibilidad; este proceso requiere un análisis complejo de las variables que puedan afectar dicho equilibrio a lo largo de todo el ciclo de vida del producto urbano construido.

Las fases de este ciclo de vida son la planeación, el diseño, la ejecución, la operación, la utilización y la demolición. Se le asocian además dos actividades de gran importancia en la comprensión del sector como son la producción de insumos y la comercialización de lo construido. La realidad de la aplicación práctica del concepto de sostenibilidad muestra que el tema ambiental, ignorado durante los dos siglos de la era industrial, es el llamado a proponer alternativas de procesos de innovación. En el estudio y desarrollo del tema de la construcción sostenible se seguirá esta tendencia sin olvidar la necesidad de mantener un equilibrio entre los pilares económico, social y ambiental.

Para (WWF, 1993):

“El término de Construcción Sostenible abarca, no sólo los edificios propiamente dichos, sino que también debe tener en cuenta su entorno y la manera cómo se comportan para formar las ciudades. El desarrollo urbano sostenible deberá tener la intención de crear un entorno urbano que no atente contra el medio ambiente, con recursos, no sólo en cuanto a las formas y la eficiencia energética, sino también en su función, como un lugar para vivir”. (p. 3)

Para (Kibert, 1994) “la Construcción Sostenible se dirige hacia una reducción de los impactos ambientales causados por los procesos de construcción, uso y derribo de los edificios y por el ambiente urbanizado”. (p. 35)

Así mismo, (Lanting, 1996):

“La reducción en la utilización de los recursos disponibles se llevará a cabo a través de la reutilización, el reciclaje, la utilización de recursos renovables y un uso eficiente de los recursos. Se tratará de incrementar la vida de los productos utilizados, un incremento en la eficiencia energética y del agua, así como un uso multifuncional del terreno”. (p.42)

De igual manera, (Bedoya, 2002) “El asunto de la construcción parece ser ineludible, mas no así la implementación de una actividad edilicia reflexiva y armónica con su entorno” (p. 835) Se calcula que el 10% de la energía corresponde a aquella incorporada en los materiales y el 80% es consumido durante la fase operativa; por lo tanto, estas dos fases merecen especial atención.

Los Residuos de Construcción y Demolición –RCD– corresponden a los residuos que producen las obras sin importar de qué tipo sean éstas y por tratarse de elementos resultantes de obras de toda categoría, en ellos están presentes una amplia variedad de materiales como: tierra, rocas, triturados, arena, ladrillos, madera, tejas, concretos, morteros, porcelana sanitaria, metales, papel, plásticos, vidrios y otros.

El Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA) recoge alrededor de 8 000 toneladas diarias* de estos RCD, sin tener en cuenta los que se van a lugares “clandestinos” de disposición ubicados en las afueras de las ciudades. Esta cifra significa que se arrojan en promedio 2 500 000 toneladas

* Bedoya Montoya, Carlos Mauricio. (Noviembre de 2009). *Conferencia Biocasa 2009*. Cali.

anuales de estos residuos, llevando a plantear interrogantes acerca del costo de almacenamiento, carga, transporte y disposición que pagan constructores y ciudades por estos residuos, el costo del servicio de aseo para limpiar los botaderos clandestinos*, el impacto ambiental de esos subproductos, los problemas de salud asociados a las nubes de polvo y residuos y, en general, la perspectiva de la ciudad para el futuro. Estos interrogantes y muchos más sin duda alguna, han sido planteados una y otra vez por las distintas administraciones municipales sin que las medidas correctivas tomadas hayan resuelto el problema de una vez por todas. Sin embargo, es claro que abordar la solución de un problema de tal magnitud exige definir una propuesta que reconozca la realidad y proyecte en el tiempo sus consecuencias, que evalúe y cuantifique los volúmenes y diversidades de materiales presentes en los residuos, que establezca la viabilidad técnica y económica de la separación de los distintos componentes o la homogenización del todo, con miras a formular aplicaciones específicas rentables.

El mundo actual refleja claramente que la única manera de responder adecuadamente a la diversidad compleja de cada situación, es creando un equipo multidisciplinario que aboque el análisis y estudio de un problema integralmente, pasando por lo técnico, lo ambiental, lo cultural, lo político, lo científico, lo social, lo económico, hasta que el resultado tenga factibilidad de conducir a una solución real. En tal sentido, el Valle de Aburrá presenta un déficit de vivienda significativo, por lo que en próximos años se requiere construir un parque habitacional que, de desarrollarse con los estándares actuales de construcción, tendría un impacto ambiental y una presión sobre la región muy negativos. Por ejemplo: se consumirían toneladas de materias primas no renovables, como reacción a esto, se generarían toneladas de RCD que representan un serio problema como ya se ha dicho; si las edificaciones proyectadas y construidas no son analizadas en cuanto a su funcionamiento, las empresas de servicios públicos se verán avocadas a una posible crisis de abastecimiento en lo inherente a agua y energía, como también en cuanto al tratamiento de los residuos generados en estos hogares; y, si no se tiene un estudio que aborde el análisis de ciclo de vida de estas edificaciones, difícilmente podrá garantizarse a la comunidad un parque habitacional sostenible y renovable en el tiempo. Déficit de vivienda, generación y acumulación de RCD y sostenibilidad, son aspectos que se pueden conjugar sin duda con los conocimientos y experiencias que ya se han acumulado en nuestra región y deben articularse en un instrumento como el PGIRCD (Plan de Gestión Integral de Residuos de Construcción y Demolición). La ciudad de Medellín cuenta desde el año 2005 con un estudio sobre cómo hacer un PGIRCD que, en su contenido, es claramente aplicable a todo el Valle de Aburrá. Allí están consignadas las cantidades, tipologías y potencialidades de valorización de este tipo de residuos.

2.4 Normatividad para la construcción sostenible en Colombia

La industria de la construcción genera importantes impactos ambientales, los cuales se incrementan a medida que la demanda por edificaciones se expande en un contexto de continua urbanización. El rápido crecimiento de la población urbana y la consecuente dinámica del sector de las edificaciones contrastan con el ritmo de adopción de medidas que permitan mitigar las externalidades negativas del sector. Poco se ha avanzado en la inclusión de criterios de sostenibilidad en la totalidad de las etapas del ciclo de vida de las edificaciones, hecho que supone un reto para la planeación sectorial y el desarrollo territorial de los municipios y en las regiones metropolitanas, el país ha avanzado en la formulación de lineamientos de sostenibilidad para edificaciones a nivel normativo; sin embargo, su aplicación es voluntaria en casos específicos, pero existe una dificultad para la implementación de

* AMVA. *Formulación del plan de gestión integral de residuos sólidos regional del Valle de Aburrá*. Medellín, 2005.

estas normas, gran parte por la toma de decisiones y la escala del poder que rige en nuestro país ver Figura 4.

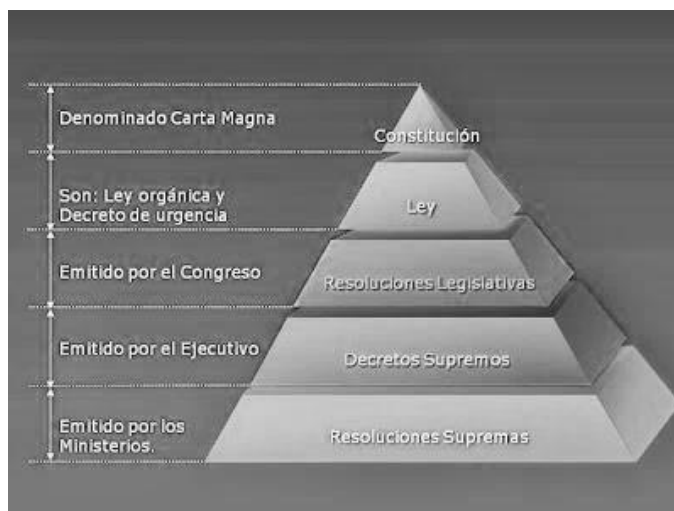


Figura 4

Orden de prelación de las normas en Colombia. (Basado en la pirámide de Hans Kelsen)

Fuente: <http://cabbeto.blogspot.com.co/2013/10/httpwww.html>

La pirámide de Kelsen establece un orden de prelación de las normas jurídicas, poniendo unas por encima de otras a la hora de su aplicación, digamos que una norma que está debajo de la pirámide no puede contradecirse con la que está más arriba, y si fuera el caso, no tendría efectos jurídicos. Por lo general, esta pirámide se hace situando como tope arriba de toda legislación la Constitución Nacional, seguida por las Leyes del Congreso Nacional juntamente con los Tratados Internacionales -dependiendo del país en trato los tratados internacionales se pueden interpretar que se ubican por debajo de la constitución y por encima de las leyes del congreso, luego Leyes Provinciales y Ordenanzas Municipales.

Según Kelsen, la norma positiva de mayor jerarquía es la Constitución, la cual se encuentra en la cúspide de la pirámide jurídica y de ella se deriva el fundamento de validez de todas las otras normas que se encuentran por debajo de ella, es decir, que se trata de un sistema de normas jerarquizadas como una pirámide de varios pisos (Pirámide de Kelsen).

Basados en lo anterior, se presentan algunas normas con sus apartes relacionados con la Construcción Sostenible en Colombia y en especial en el Valle de Aburrá y el Municipio de Medellín.

La **Constitución Política** en Colombia (1994), nos indica desde la organización y el régimen territorial el artículo 286: Son entidades territoriales los departamentos, los distritos, los municipios y los territorios indígenas. La ley podrá darles el carácter de entidades territoriales a las regiones y provincias que se constituyan en los términos de la Constitución y de la ley y el artículo 288: La ley orgánica de ordenamiento territorial establecerá la distribución de competencias entre la Nación y las entidades territoriales. Las competencias atribuidas a los distintos niveles territoriales serán ejercidas conforme a los principios de coordinación, concurrencia y subsidiariedad en los términos que establezca la ley. El desarrollo territorial y ambiental el artículo 58. Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares

con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social. La propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad. Por motivos de utilidad pública o de interés social definidos por el legislador, podrá haber expropiación mediante sentencia judicial e indemnización previa. Esta se fijará consultando los intereses de la comunidad y del afectado. En los casos que determine el legislador, dicha expropiación podrá adelantarse por vía administrativa, sujeta a posterior acción contenciosa-administrativa, incluso respecto del precio. (p. 14)

Las **Leyes de la República** nos plantean la siguiente normativa mediante estas dos (2) leyes fundamentales; La Ley 388 de 1997 cuyo objetivo busca Armonizar y actualizar las disposiciones contenidas en la Ley 9ª de 1989 con las nuevas normas establecidas en la Constitución Política, la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, la Ley Orgánica de Aéreas Metropolitanas y la Ley por la que se crea el Sistema Nacional Ambiental. Esta ley busca el establecimiento de los mecanismos que permitan al municipio, en ejercicio de su autonomía, promover el ordenamiento de su territorio, el uso equitativo y racional del suelo, la preservación y defensa del patrimonio ecológico y cultural localizado en su ámbito territorial y la prevención de desastres en asentamientos de alto riesgo, así como la ejecución de acciones urbanísticas eficientes.

Existen a nivel nacionales **Decretos Supremos** en relación a los lineamientos en el sector de la construcción como lo son el Decreto 1077 de 26 de mayo de 2015, "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio" Anexo 1 Decreto 1075 de 26 de mayo de 2015. Días después este decreto fue derogado por el Decreto 1285 de 12 de junio de 2015. Por el cual se modifica el Decreto 1077 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio, en lo relacionado con los lineamientos de construcción sostenible para edificaciones. (p.1) El Decreto 1285 de 2015 estableció lineamientos generales de construcción sostenible para edificaciones, encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y al ejercicio de actuaciones con responsabilidad ambiental y social. Con fundamento en este, el Gobierno nacional, a través del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, adoptó la Resolución 0549 de 2015, que estableció los porcentajes obligatorios de ahorro de agua y energía para el sector de las edificaciones en el país, los lineamientos generales de sostenibilidad para edificaciones, los conceptos asociados a la construcción sostenible, la implementación de mesas interinstitucionales y la reglamentación de la política. Posteriormente en marzo de 2018 el Consejo Nacional de Política Económica y Social y el Departamento Nacional de Planeación publican el (CONPES 3919, 2018) el recopila todas las normatividades asociadas a los territorios y la construcción sostenible, los cuales fueron recopilados en los principales antecedentes a nivel nacional relacionados con la política de edificaciones sostenibles, divididos en cinco grupos temáticos:

- Políticas y programas de mitigación al cambio climático;
- Lineamientos de sostenibilidad en el sector en las edificaciones a nivel nacional y en entidades territoriales;
- Programas y experiencias de eficiencia energética y uso eficiente del agua; (iv) uso eficiente de materiales y residuos;
- Desarrollo urbano y suelo;
- Innovación financiera.

Los **Acuerdos metropolitanos y municipales del Valle** nacen de la necesidad de crear lineamientos que aporten a la disminución de los impactos generados por la industria de la construcción, el Área

Metropolitana del Valle de Aburrá como entidad político administrativa y encargada de los asuntos ambientales de la zona urbana del Valle, establece un Acuerdo metropolitano N°5 de marzo 14 de 2014, por medio del cual se declara como Hecho Metropolitano la Construcción Sostenible y se establecen lineamientos básicos para formular una Política Pública de Construcción Sostenible, seguido de esto para el año 2015 se formuló la Política Pública de Construcción Sostenible para el Valle de Aburrá*; este documento establece los principios, la visión, la misión, los objetivos y los lineamientos estratégicos de la Política Pública de Construcción Sostenible del Valle de Aburrá, a implementarse a partir del año 2015. Así mismo, se presenta un plan de acción para la implementación de la primera fase que se extiende hasta el año 2020 ver Política Pública de Construcción Sostenible para el Valle de Aburrá diciembre de 2015.

La formulación de la Política Pública de Construcción Sostenible del Valle de Aburrá, sigue los lineamientos de un proceso de Planeación Estratégica (CEPAL, 2009). Se plantea una Visión y una Misión, las cuáles están alineadas con el Plan Estratégico de Desarrollo Metropolitano, Metrópoli 2008 – 2020 (AMVA, 2007). El planteamiento de objetivos estratégicos, se deriva de la identificación de oportunidades, restricciones y problemáticas identificadas a través de la Línea Base, el Marco Jurídico y el Relacionamiento con los Grupos de Interés. En aplicación del principio de Localización, el planteamiento de objetivos estratégicos también se apoya en recomendaciones derivadas de la Iniciativa de Construcción y Edificación Sostenible del Programa Ambiental de Naciones Unidas (UNEP, 2009).

3. Gobernanza del territorio

El habitar del hombre ha estado históricamente ligado a satisfacer las necesidades básicas, pero el paso del tiempo y las diferentes innovaciones del ser han generado unos cambios en la forma de ocupar las ciudades y generando nuevas relaciones con el territorio, hasta el punto de cambiar las delimitaciones político administrativas de las ciudades y convirtiéndonos en un territorio metropolitano, en el cual se generan interacciones políticas, económicas ambientales y territoriales que nos invitan a mirar el valle de Aburrá como una Ciudad Metropolitana, para tal fin miraremos algunos conceptos de gobernanza y sus diferentes formas de gobernar en los territorios.

4.1 Gobernanza

En aras de la claridad y desarrollo conceptual de la gobernanza se presentan a continuación referencias de artículos y textos relevantes que faciliten la coherencia y consistencia de la investigación, los cuales permiten avanzar en una estructuración teórica sólida. En primera instancia, se toma el artículo Gobernanza Territorial para el Desarrollo Sostenible: estado de la cuestión y agenda, (Dasí, 2008). El concepto de gobernanza tuvo su origen en el ámbito de la economía institucional y de la regulación (Dasí, 2008, p. 12). Nació con el objetivo de simplificar los procesos de regulación y de intervención de los poderes públicos y de facilitar la toma de decisiones del resto de agentes sociales, sobre todo los económicos. Algunos de los trabajos e indicadores de gobernanza, por ejemplo, los desarrollados por el Banco Mundial, serían un claro ejemplo de este enfoque, que los defensores del papel del estado observan con recelo. Desde el mundo de la empresa, la gobernanza se encuentra estrechamente ligada a la toma de decisiones. Se trata para el mundo empresarial de gestionar y dirigir los negocios de forma que se obtenga la máxima eficacia económica. Su tránsito desde la economía a la ciencia política y de la administración, con el objeto de procurar una gestión más inclusiva y co-responsable de la cosa pública frente a los tradicionales

* AMVA. Política Pública de Construcción Sostenible LINEA BASE (2015)

modelos más impositivos o burocráticos, lo convirtieron en un concepto heurístico y abierto en su interpretación y uso.

En este sentido y mirando las acciones expresadas en las PPCS, donde no solo se busca disminuir los impactos negativos generados por la industria de la construcción, es evidente que la forma más práctica de poder implementar las políticas desde las grandes empresas de construcción es involucrando la variable económica dentro de los incentivos a la implementación.

En la formulación de las PPCS del Valle, se reúne un equipo de expertos en temas específicos relativos al sector de la construcción en las cuales participa un grupo interdisciplinario entre los cuales se tienen ingenieros, arquitectos, sociólogos, politólogos, estadísticos entre otros, enmarcado dentro de los principios del desarrollo sostenible, esto validado por (Dasí, 2008, p. 13) donde nos muestra que (...) a lo largo de las dos últimas décadas el concepto de gobernanza se ha convertido en cuestión central de debate en el campo de las ciencias sociales, centrándose en particular en las relaciones entre gobierno y gobernanza. Mientras que el primero se refiere a la presencia de un poder (el del estado), organizado a través de una serie de poderes públicos (con relaciones jerárquicas entre ellos) y procedimientos burocráticos como forma de funcionamiento, la gobernanza se refiere a la emergencia de un nuevo sistema de relaciones más complejo que incluye nuevos actores emergentes externos (hasta ahora) a la arena política. La gobernanza representa, por tanto, un modelo alternativo de gestionar los asuntos públicos.

La gobernanza se ha relacionado, podría decirse que más claramente, con dos de las dimensiones de la actividad política. Inicialmente con la 'polity', es decir, con las formas de organización territorial y de la administración del estado, parte importante del propio acervo nacional sobre el que se desarrolla el sentido de pertenencia. En segundo lugar, con la 'politics', forma en que se reparten responsabilidades y se toman las decisiones por los actores (institucionales) de la política. Si la primera se corresponde con un enfoque de la gobernanza como estructura o precondition, la segunda se aproxima a su consideración como proceso (la forma en que se gobierna). Desde este punto de vista, la gobernanza supondría la aparición de nuevas prácticas de gobierno innovadoras que contribuyeran a superar las limitaciones de los modos tradicionales y poder enfrentarse mejor así a los nuevos retos que van surgiendo.

4.2 Territorio

Para efectos de este texto, definimos el territorio como el lugar en el cual se desarrollan intercambios, relaciones, comportamientos y actividades que sedimentan las sociedades y le dan una configuración particular al paisaje, a las formas de trabajo y a los productos locales (Escobar, 2002, pp.75-76) La conformación del territorio parte del modo en que los grupos, segmentos y clases sociales se apropian de un determinado espacio y lo organizan para obtener determinados fines; es decir, de la organización social del espacio original. (Raffestin, 1993)

4.3 Gobernanza ambiental y territorial

Teniendo como definición de la gobernanza, como la integración de los diferentes actores que participan en una ciudad o en un territorio, como lo son: la academia, la empresa privada, los gobernantes y la sociedad civil, en busca de soluciones a problemas comunes del territorio, y dentro de estos problemas enfocamos la mirada a los problemas ambientales asociados a la industria de la construcción, podríamos acercarnos a realizar una **gobernanza ambiental**, en marcados en los

objetivos del desarrollo sostenible ODS y en el especial en el objetivo 11 “Ciudades y comunidades sostenibles”.

En este sentido y teniendo identificados en materia de Políticas Públicas ambientales, podríamos decir que las políticas ambientales están evolucionando desde el punto de vista de la toma de decisiones de un ámbito regional a nacional, esos cambios se ven acompañados por modificaciones en la “institucionalidad ambiental”, definida como el conjunto de organizaciones públicas formales destinadas a gestionar la problemática ambiental de la región, teniendo en cuenta que el Valle de Aburrá está conformado por 10 Municipios, cada uno con autonomía política bajo los lineamientos del Área Metropolitana como autoridad ambiental, podríamos enmarcar los lineamientos como directrices de una **gobernanza territorial** la puede ser vista de dos formas: como mera aplicación de los principios de buena gobernanza a la política territorial y urbana o, de una forma más compleja e interesante.

Según (P. Galés 1998, p. 101) la gobernanza es "un proceso de coordinación de actores, grupos sociales e instituciones para alcanzar objetivos particulares, discutido y definido colectivamente en ambientes fragmentados, inciertos". Años después (Gaudin, 2002) nos describe como el “Gobierno y la Gobernanza tienen la misma base etimológica, se trata de la acción de pilotaje de alguna cosa, la selección de un rumbo, aunque también puede considerarse como los ajustes continuos dentro de un contexto natural o medio cambiante”. (pp.55-56)

Teniendo en cuenta lo anterior, la identificación de los problemas y la planeación a las soluciones institucionales en la sociedad que habita el territorio, dan origen a políticas e iniciativas y relaciones institucionales que se han formado entre organismos públicos y privados para el cumplimiento de los objetivos planteados por la municipalidad, en este sentido, al respecto (Moreau, 2003) dice que:

“la gobernanza cubre actividades que constituyen la base de objetivos comunes; estos objetivos pueden inscribirse o no dentro de mecanismos legales y formales de responsabilidad, ellos no requieren necesariamente la aplicación de los poderes de la política para superar los recelos y obtener la aplicación de la norma”. (p.28-29)

4. Algunos resultados

Con el propósito de determinar los fenómenos organizacionales del territorio ligados a la implementación, la comunicación y al control de la Política Pública de Construcción Sostenible PPCS en el Valle de Aburrá, se diseña un instrumento con fundamento en las tres (3) preguntas directrices de la investigación:

- ¿Cómo se transmite el conocimiento de las políticas Públicas de Construcción Sostenible PPCS a los diferentes actores?
- ¿Cuál es la forma de control en la implementación de las políticas Públicas de Construcción Sostenible PPCS?
- ¿Cómo es la participación de los diferentes actores en la implementación de las Políticas Públicas de Construcción Sostenible PPCS?

La información recolectada tiene que ver con el conocimiento, la divulgación y el control de las políticas públicas en el Valle de Aburrá, Antioquia, donde se presenta a cada encuestado de manera virtual 10 categorías y a través de la escala Likert o respuesta dicotómica, se valoran los diferentes

ítems de cada categoría con referencia a conocimientos, calificaciones y participación de los encuestados en el objeto de estudio, la participación de los actores fue de la siguiente forma:

Los académicos con una participación del 54%, los empresarios con una participación del 20%, la sociedad civil con una participación del 16% y el actor gubernamental con una participación del 10% respectivamente, para constituir una muestra válida de 197 personas activas para el desarrollo de esta investigación con fundamento en la asignación porcentual, bajo los criterios de investigación establecidos de acuerdo a las posibilidades reales de obtener la información.

En la Figura 5 se muestra claramente como los cuatro actores tienen muy poco o poco conocimiento de políticas públicas, como caso particular se puede observar que 54 personas de las 106 del sector académico, o sea el 51% de ellos, poseen poco conocimiento de construcción sostenible.

De igual manera, se observa que 12 personas del estudio no conocen nada de construcción sostenible, 52 personas del total no conocen nada de normatividad y que en la misma proporción 52 personas no conocen nada de políticas públicas.

En contraste con lo anterior, se puede observar que solo 6 personas de las 197 del estudio, conocen mucho de normatividad y solo 7 del total conoce mucho de políticas públicas.

Visto de esta manera, el bajo conocimiento de construcción sostenible, de la normatividad y de las políticas públicas, denota la apremiante necesidad de establecer estrategias de comunicación, divulgación y participación del territorio en aspectos determinantes para el desarrollo local, nacional e internacional de una población ávida de posibilidades para dinamizar el crecimiento de una región emprendedora y aportante de manera significativa al desarrollo nacional.

En la Figura 6 y Figura 7, se muestra claramente como los cuatro actores califican las políticas públicas como deficientes o muy deficientes.

En este sentido, la baja calificación en construcción sostenible, en la normatividad y en las políticas públicas, denota la apremiante necesidad de establecer estrategias de capacitación y cualificación de los actores en el territorio, para potenciar saberes y experiencias de los actores y los territorios.

ACTORES VERSUS CONOCIMIENTO DE CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE, NORMATIVIDAD Y POLÍTICAS PÚBLICAS

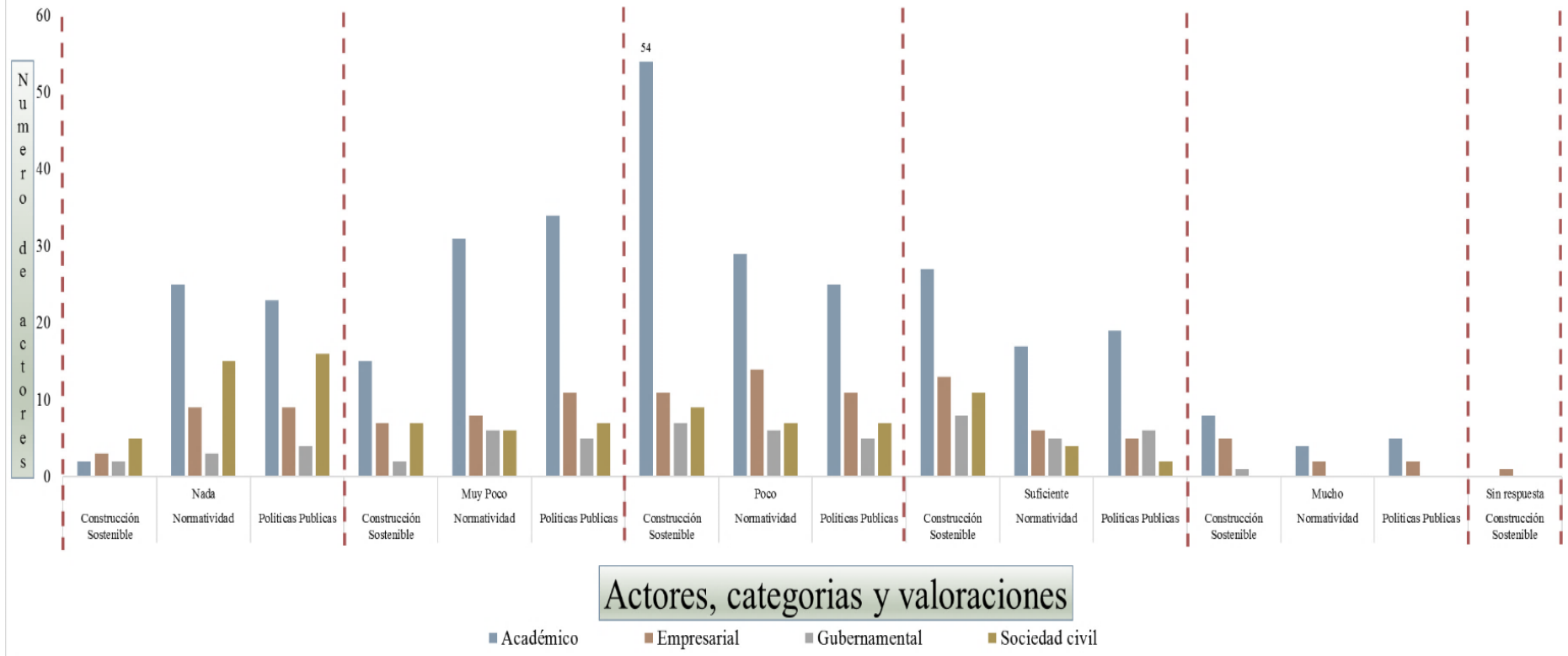


Figura 5

Conocimiento de PPCS

Fuente: Elaboración propia, 2018

ACTORES VERSUS CALIFICACIÓN DE CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE, NORMATIVIDAD Y POLÍTICAS PÚBLICAS

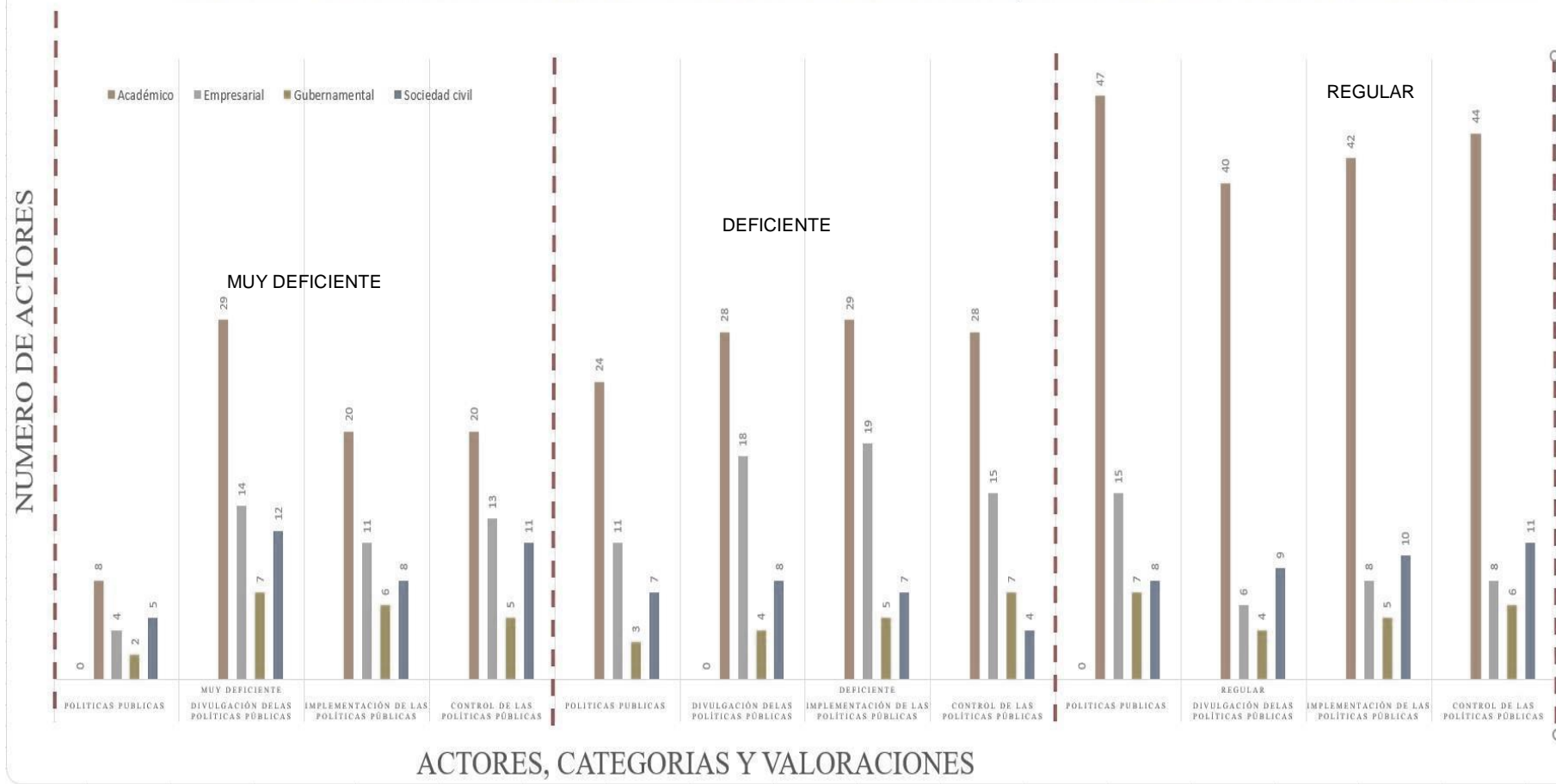


Figura 6
Calificación de PPCS.
Fuente: Elaboración propia, 2018

ACTORES VERSUS CALIFICACIÓN DE CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE, NORMATIVIDAD Y POLÍTICAS PÚBLICAS

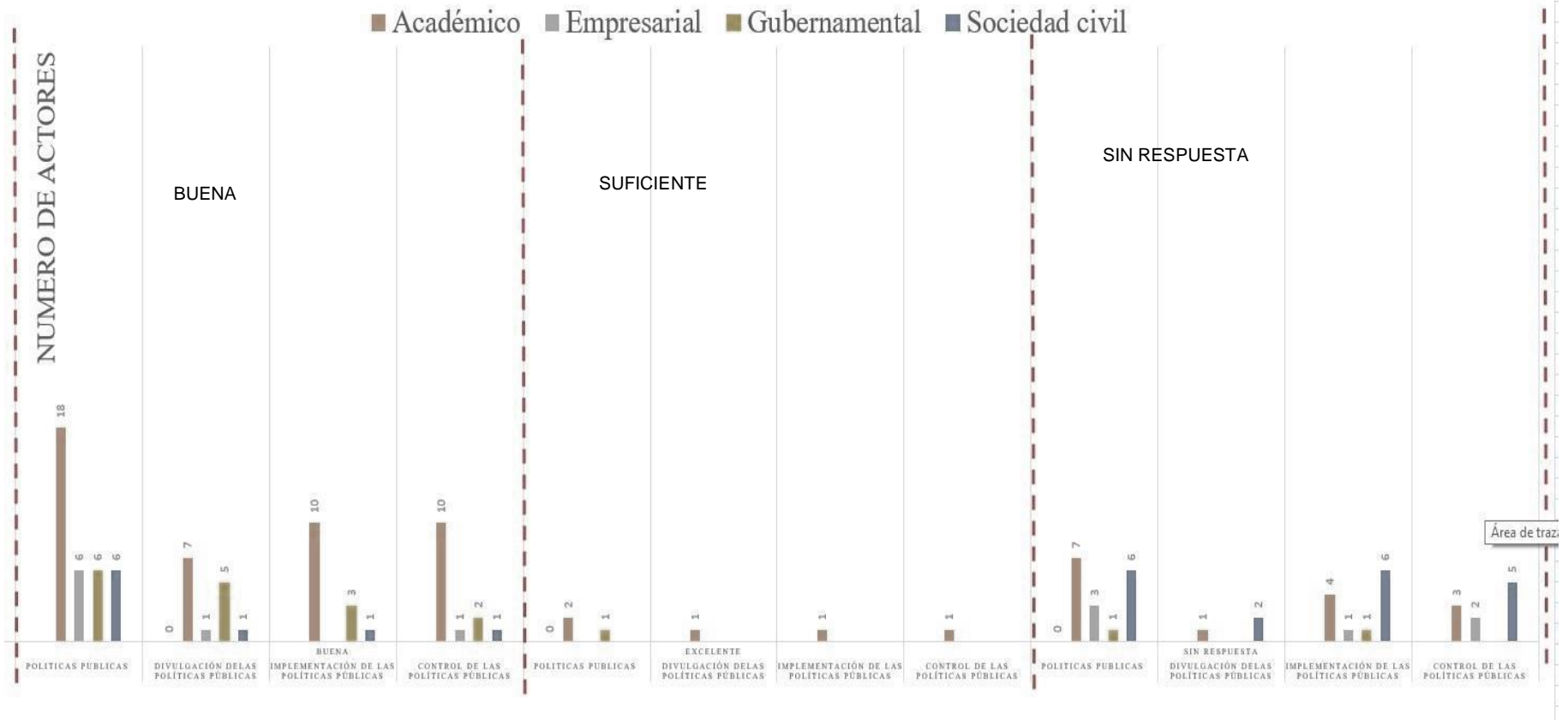


Figura 7
Calificación de PPCS.
Fuente: Elaboración propia, 2018

Conclusiones

A partir del análisis de entrevistas hechas a especialistas de los sectores académicos, empresarios, planeadores y sociedad civil, fue posible identificar tres (3) categorías de análisis que sirven para dar una mirada del estado actual de la implementación de las políticas:

La primera tiene que ver con el conocimiento que tiene cada uno de los actores con respecto a las PPCS, el cual, refleja que los actores tienen muy poco o poco conocimiento de las PPCS; la segunda categoría, refleja la efectividad de las PPCS en aquellas pocas personas que lo conocen y la tercera categoría, refleja la participación de los actores en los diferentes procesos de las políticas públicas, en este sentido, la baja calificación en construcción sostenible, en la normatividad y en las políticas públicas denota la apremiante necesidad de establecer estrategias de capacitación y cualificación de los actores en el territorio, para potenciar saberes y experiencias de los actores y los territorios.

El desequilibrio de poderes entre los diferentes actores presentes en la implementación de las políticas públicas de construcción sostenible del Valle de Aburrá, la falta de participación de la sociedad civil y la pérdida de participación del actor formador en la implementación de las PPCS, revelan unas políticas desarticuladas con la realidad del territorio, producto de esto es la falta de instrumentos que ayuden a medir los impactos generados por la implementación de las políticas.

La Gobernanza es un concepto que ha adquirido protagonismo en los últimos años en nuestro país en los ambientes políticos y sociales, es hora de incluir temas de la industria de la construcción en especial temas ambientales como lo son las políticas de construcción sostenible para el Valle de Aburrá, esto sin olvidar la importancia de integrar 10 territorios en un solo objetivo, disminución de impactos ambientales.

La gobernanza desde el punto de vista que fue abordado en la presente investigación, constituye un elemento de integración entre los diferentes actores presentes en las PPCS como lo son: la academia, la industria, los entes gubernamentales y la sociedad civil, en el cual se deben sinergias territoriales y sectoriales, buscando un desarrollo territorial basado en los aprendizajes de cada uno de los actores y sin mediar fronteras territoriales que no se ven establecidas en el ámbito ambiental. Para destacar el interés de los académicos por la situación problema lo cual valida la discusión a nivel local y nacional sobre las políticas públicas, que al momento se han presentado avances como el documento CONPES 3919 política nacional de construcciones sostenibles.

Es de subrayar, que la implementación no considera edificaciones usadas y tampoco herramientas de seguimiento y control durante la totalidad de las etapas del ciclo de vida de las edificaciones. Así, la reglamentación solo aplica para licencias urbanísticas en la modalidad de obra nueva con autorización solicitada con posterioridad.

Dentro de las herramientas de aplicación de estándares en sostenibilidad para el sector de las edificaciones, son varias las iniciativas de carácter voluntario en el mercado nacional. En general, los criterios de evaluación para sistemas de construcción sostenible usados integran varias etapas del ciclo de vida de una edificación dentro de parámetros en el manejo de datos de base científica, transparencia en los procesos de verificación y control, objetividad con la interventoría de terceros y progresividad en la mejora de las prácticas en la industria.

La inclusión de criterios de sostenibilidad dentro del ciclo de vida de las edificaciones, mediante instrumentos que faciliten el seguimiento y control, incentivos financieros que permitan

implementar iniciativas de construcción sostenible, son indispensables para aportar a la disminución de los impactos ambientales generados por la industria de la construcción.

Es importante señalar, que aunque la Resolución 0549 de 2015 establece unos porcentajes normativos de ahorro de consumo de agua y energía sobre la línea base para diferentes usos y contempla mecanismos de seguimiento y control en la etapa de operación, la implementación no considera edificaciones usadas y tampoco herramientas de seguimiento y control durante la totalidad de las etapas del ciclo de vida de las edificaciones.

Así, la reglamentación solo aplica para licencias urbanísticas en la modalidad de obra nueva, con autorización solicitada con posterioridad a la entrada en vigor de la reglamentación. Sin embargo, se debe aclarar que el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio está trabajando en la definición y estructuración de mecanismos o herramientas para monitorear y controlar el cumplimiento del reglamento.

Finalmente, frente a la aplicabilidad de la normativa existente, es importante resaltar que la Resolución 0549 ha tenido barreras en su divulgación, implementación y control por parte de las entidades territoriales.

Pese a la existencia de la guía en construcción de edificaciones con criterios de sostenibilidad en el marco de la Resolución 0549, estos instrumentos no se han visto reflejados en el conocimiento y aplicación de la norma por parte de las entidades territoriales. En este marco, Bogotá y el área metropolitana del Valle de Aburrá, son las únicas entidades territoriales que presentan en marcha políticas en construcción sostenible que incorporan lineamientos de la Resolución.

Referencias

- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Little Brown.
- Bedoya, C. (2002). *Ecomaterials in Colombia: confection of recycled concrete with rubbles*. XXX IAHS World Congress on Housing, pp. 833-840.
- Braybrooke, D., & Lindblom, C. (1963). *A strategy of decision: Policy evaluation as a social process*. New York: Free Press.
- Clarke, T. (2007). *International Corporate Governance, a Comparative Approach*. London: Routledge.
- Cobb, R., & Elder, C. (1983). *Participation in American Politics: The Dynamics of Agenda- Building*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Cohen, M., Marsh, J., & Olsen, J. (1972). *A garbage can model of organizational choice*. Administrative Science Quarterly.
- CONPES 3919. (23 de Marzo de 2018). *Política Nacional de Edificación Sostenible*. Recuperado de Departamento de Planeación Nacional: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3919.pdf>

- Dasí, J. F. (2008). Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y agenda. *Boletín de la A.G.E.*, pp. 11-32.
- Escobar, A. (2002). *¿Globalización o postdesarrollo? El lugar y la naturaleza y la naturaleza del lugar.*
- FUHEM Ecosocial. (25 de Octubre de 2016). *Ciudades Sostenibles.* Recuperado el 22 de Noviembre de 2018, de Las ciudades: motores económicos y centros de pobreza: <https://ciudadesostenibles.es/el-libro/ciudades-pobreza-motores>
- Gaudin, J. P. (2002). *Pourquoi la gouvernance?* Presses de Sciences Po.
- Gornitzca, A., & Olsen, J. P. (2006). Making sense of change in university governance. *Working paper, Centre for European Studies, 12.*
- Hernández, S. R., & Fernández, C. C. (2010). *Metodología de la investigación.* Mexico: Mc Graw Hill.
- Kibert, C. (1994). *First International Conference on Sustainable Construction.* Florida.
- Klijin, E. (1998). *Redes políticas públicas: Una visión general.* London: Managing Complex Networks Sage.
- Lanting, R. (1996). *Sustainable Construction in The Netherlands -A perspective to the year 2010. (Working paper for CIB W82 Future Studies in Construction. TNO Bouw Publication number 96-BKR-) P007.*
- Le Glés, P. (1993). “Régulation, gouvernance et territoire”, en Commaille, J. y Jobert, B. (dirs.): La.
- Lindblom, C. (1979). Still mudding not yet through. *Public Administration Review.*
- Lindblom, C., & Cohen, D. (1979). *Usable knowledge: Social science and social.* New Haven: Yale University Press.
- Marsh, J., & Olsen, J. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis Of Politics.* New York: Free Press.
- Mayntz, R. (1998). *New challenges to governance theory.* Florence: European University Institute.
- Moreau, P. (2003). *La gouvernance.* Paris: Presses universitaires de France.
- ONU. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtlan).* Nuestro Futuro Común.
- ONU. (2014). *La situación demográfica en el mundo.* Nueva York: Naciones Unidas.
- Raffestin, C. (1993). *Por una geografía do poder.* Sao Paulo: Ática.
- Rhodes, R. (1996). *The new Governance: Governing without Government.*

Unidas, N. (2016). *Nueva Agenda Urbana*. Quito: Naciones Unidas.

Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. (2016). *Debates Gobierno Urbano*. Bogotá: Creative commons.

WWF. (1993). *The Built Environment Sector*. Leicester: Council for Environmental Education WWF, Department of Environment, De Monfort University Leicester.

Yin, R. k. (1994). *Governing without Government*. Sage Publications.



TERCERA PARTE

POLÍTICAS PÚBLICAS Y PERSPECTIVAS
ORGANIZACIONALES PARA EL
DESARROLLO DEL TURISMO Y LA
GASTRONOMÍA EN MEDELLÍN

CAPÍTULO 6

LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA CADENA DE VALOR GLOBAL DEL TURISMO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN, COLOMBIA

María Leivy Mejía Alzate



CAPÍTULO 6

LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA CADENA DE VALOR GLOBAL DEL TURISMO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN, COLOMBIA

María Leivy Mejía Alzate
Profesor Asociado, Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

Resumen

Medellín, una de las ciudades más importantes de Colombia, ha incorporado las actividades turísticas como una opción para desarrollar su economía. Este documento utiliza el marco de la Cadena de Valor Global (CVG) para presentar y analizar cómo las empresas locales de turismo están relacionadas con la economía global y al mismo tiempo, reconocer el contexto institucional más amplio de dichos vínculos, incluida la política comercial, la regulación y los estándares; presentando un estudio sectorial desde una perspectiva organizacional. La Cadena de Valor Global del Turismo-CVGT, sigue la serie de interacciones del turista con las empresas e incluye los segmentos de distribución, transporte, alojamiento y excursiones. Los resultados describen los diferentes tipos de organizaciones y gobernanza identificados en el sector turístico de Medellín, así como la importancia del turismo para la ciudad.

Palabras clave: Redes interorganizacionales, Gobernanza, Análisis sectorial, Políticas públicas, Perspectiva organizacional.

Introducción

El turismo es reconocido como un sector que tiene un impacto positivo sobre el crecimiento y desarrollo económico (Brida, Rodríguez Brindis, Mejía Alzate, & Zapata Aguirre, 2017). Medellín, una de las ciudades más importantes de Colombia, ha incorporado las actividades turísticas como una opción para desarrollar su economía donde el 95% de sus empresas son Micro, Pequeñas y Medianas Empresas-MIPYMES.

Este trabajo busca vincular el estudio del sector turístico a partir del papel que juega en el desarrollo económico y en las políticas públicas que lo promueven, buscando identificarlo como un sector relevante y con una fuerte diversidad organizacional.

Para lograr el objetivo, utiliza el marco de la Cadena de Valor Global - CVG con el fin de presentar y analizar cómo las empresas locales de turismo están relacionadas con la economía global y al mismo tiempo, reconocer el contexto institucional más amplio de dichos vínculos presentando un estudio sectorial desde una perspectiva organizacional.

El concepto de Cadena de Valor Global viene de lo que (Gereffi, 2005) denominó perspectiva de las redes de producción globales cuya unidad de análisis son las redes inter-firmas y su foco empírico son los enlaces entre países desarrollados y países en desarrollo a través de un análisis comparativo de industrias, firmas y naciones. El análisis de la CVG se centra principalmente en cuestiones de (re) organización, coordinación, gobernanza y poder de la industria en la cadena Humphrey y Schmitz 2001 citados por Gereffi (2005).

La CVG describe la gama completa de actividades que realizan las empresas y sus trabajadores para llevar un producto desde su concepción hasta su uso final (Gereffi & Fernández-Stark, 2016) (Daly & Gereffi, 2017).

Para (Gereffi & Fernández-Stark, 2016), la metodología de la CVG posee seis dimensiones divididas en los elementos globales y los elementos locales:

Elementos globales

- I. Alcance geográfico: explica cómo la industria está dispersa globalmente y en qué países se llevan a cabo las diferentes actividades de la CVG. Se basa en el análisis de la oferta y la demanda mundiales usando bases de datos de estadísticas de comercio internacional e información compilada utilizando fuentes secundarias de datos de la empresa, publicaciones de la industria y entrevistas con expertos de la industria.
- II. Estructura de entrada-salida: identifica las principales actividades y/o segmentos de la cadena de valor global y la dinámica y estructura de las empresas en cada segmento de la cadena de valor.
- III. Gobernanza o estructura de gobierno: explica cómo la cadena de valor es controlada por las empresas. Requiere la identificación de las empresas líderes en el sector, su ubicación, cómo interactúan con su base de suministro y su fuente de influencia y poder sobre ellas (por ejemplo, cumplimiento de normas); identificando cinco tipologías de gobernanza: gobernanza de mercado, gobernanza modular, gobernanza relacional, gobernanza cautiva y gobernanza jerarquizada. (Los lectores interesados en cada una de estas tipologías, pueden recurrir a (Gereffi & Fernández-Stark, 2016).

Elementos locales

- IV. Upgrading, Escalamiento o Mejoramiento: presenta cómo empresas, países o regiones adoptan actividades de mayor valor en las cadenas de valor mundial con el fin de aumentar los beneficios de participar en la producción mundial.
- V. Contexto institucional local: identifica cómo las condiciones y políticas locales, nacionales e internacionales moldean la participación de un país en cada etapa de la cadena de valor (Gereffi, 1995) citado por (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016). Las condiciones económicas incluyen la disponibilidad de insumos clave: costos laborales, infraestructura disponible y acceso a otros recursos como las finanzas; el contexto social rige la disponibilidad de mano de obra, su nivel de habilidades y el acceso a la educación; finalmente, el contexto institucional incluye la regulación tributaria y laboral, los subsidios y la política de educación e innovación que pueden promover u obstaculizar el crecimiento y el desarrollo de la industria.
- VI. Análisis de Stakeholders o Partes interesadas de la industria: presenta a los actores clave de la cadena de valor, cómo se rigen sus relaciones y qué instituciones están en posición de impulsar el cambio lo que puede ser importante para presentar las recomendaciones de mejora y el desarrollo de una estrategia de crecimiento en la que cada parte interesada desempeña un papel para contribuir en el desarrollo del sector.

La metodología de la CVG ha sido utilizada para analizar la industria del turismo en diversas regiones del mundo describiendo diferentes tipos de turismo (Daly & Gereffi, 2017), recibiendo el nombre de Cadena de Valor Global de Turismo - CVGT.

A través de la información recolectada en las seis dimensiones de la CVG, este documento busca responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los modos de gobernanza presentes en la Cadena de Valor Global de Turismo-CVGT, caso Ciudad de Medellín?; ¿Qué características tienen los actores implicados en las redes del sector turístico de Medellín para influir en las políticas públicas y en los criterios de desarrollo del sector?; ¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de las redes sociales (entendidas como redes de colaboración y cooperación) de las PYMES del sector turístico de Medellín, para posicionarse en la CVGT y mejorar su influencia en las políticas públicas y en los criterios de desarrollo económico?

Para dar respuesta a los interrogantes, primero se explica el concepto de Cadena de Valor Global del Turismo. En segundo lugar, se describe cada una de las seis dimensiones de la Cadena de Valor Global del Turismo en la ciudad de Medellín, para finalmente llegar a un análisis sobre las MIPYMES turísticas de Medellín en la gobernanza territorial local, que llevará a mostrar la importancia que tiene para el empresario PYME las relaciones sociales que construye como propietario y/o gerente de una organización. De esta manera, este documento presentará un estudio del sector turístico de Medellín involucrando elementos tanto globales como locales.

1. La Cadena de Valor Global del Turismo

Para Christian, Fernández-Stark, Ahmed, & Gereffi (2011), la Cadena de Valor Global del Turismo – CVGT se centra en el turista internacional presentando los pasos y empresas con las que interactúa el turista desde el momento en que decide viajar hasta la finalización del mismo, reconociendo cómo el consumo y la producción tienen lugar simultáneamente.

Para (Christian et al., 2011) lo primero que hacen los turistas después de haber escogido su lugar de destino, es decidir cómo comprarán sus productos ya sea por compra directa al prestador de servicios turísticos o por medio de un intermediario. Los agentes de viajes y los operadores turísticos son los principales intermediarios de distribución.

Siguiendo con (Christian et al., 2011), la siguiente etapa es el transporte internacional cuyo modo más común es el de las compañías aéreas internacionales, además de otras opciones que no aplican para el caso de Medellín, como los servicios de cruceros y transporte ferroviario.

Una vez que el turista ha llegado al país de destino, participan en diferentes actividades que incluyen transporte local (aéreo o terrestre), alojamiento y excursiones. Las opciones de alojamiento varían en la escala de lujo y tamaño. Las excursiones son las actividades locales representativas del producto turístico y los atractivos naturales del destino. Algunas excursiones son vendidas por operadores y ejecutadas por guías locales que asumen el rol de expertos de área. (Christian et al., 2011)

La mayoría de los segmentos de la cadena de valor turística se caracterizan por una gran variedad de estructuras empresariales, organizacionales, de propiedad y operacionales; donde las grandes corporaciones coexisten con micro, pequeñas y medianas empresas. (Christian et al., 2011)

2. La Cadena de Valor Global del turismo en la ciudad de Medellín, Colombia

2.1 Alcance geográfico

Según (WTTC - World Travel & Tourism Council, 2019c) en el año 2018, la contribución total del sector de los viajes y el turismo al PIB mundial fue de un 10.4%; además generó 318'811.000 empleos tanto directos como indirectos equivalente al 10% de los empleos globales. En Colombia, los viajes y el turismo contribuyeron en un 5,6% del PIB y generó el 5,6% del empleo nacional (WTTC - World Travel & Tourism Council, 2019a).

El turismo es una actividad económica relevante tanto a nivel mundial como nacional que ha tenido un gran crecimiento en la última década. Su importancia económica radica en la capacidad que posee de aportar al PIB, crear empleos e impulsar exportaciones.

Es de resaltar que los países de más rápido crecimiento del mundo en términos del PIB de viajes y turismo están dominados por economías emergentes y en desarrollo donde países como Etiopía (+ 48.6%), Ecuador (+ 21.6%), San Cristóbal y Nieves (+ 16.8%), Egipto (+ 16.5%) y Turquía (+ 15.0%) lideraron el crecimiento mundial del PIB de Viajes y Turismo en 2018. (WTTC - World Travel & Tourism Council, 2019b)

En 2018, Estados Unidos, China, Japón, Alemania y el Reino Unido fueron los cinco primeros mercados que representan en conjunto el 47% del PIB mundial de viajes y turismo. (WTTC - World Travel & Tourism Council, 2019c)

A nivel mundial, según (WTTC - World Travel & Tourism Council, 2019b) el gasto en turismo de ocio representó el 78,5% del total de Viajes y Turismo frente a un 21,5% del turismo de negocios, así como el gasto de visitantes nacionales representó un 71.2% del total del gasto comparado con el 28.8% de visitantes internacionales.

2.2 Estructura de entrada – salida

La Cadena de Valor Global del Turismo está conformada por los consumidores, los intermediarios de distribución y los proveedores de servicios (Daly y Gereffi, 2017). Los eslabones de la cadena son los mismos tanto para el turismo de negocios como para el turismo de ocio.

La CVGT para la ciudad de Medellín se puede ilustrar así:

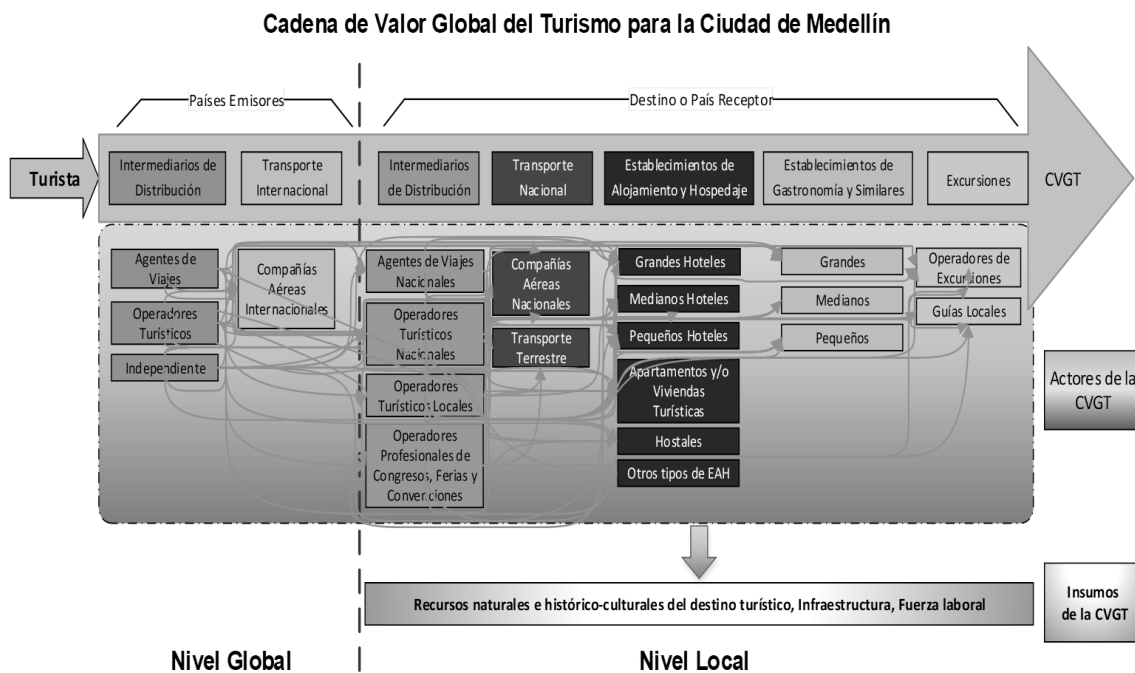


Ilustración 1

La Cadena de Valor Global del Turismo para la ciudad de Medellín

Fuente: Elaboración propia a partir de (Christian et al., 2011)

En esta CVGT, se encuentran inmersas grandes empresas (incluyendo multinacionales) así como MIPYMES que hacen parte de diversas formas organizacionales, todas ellas relacionadas.

Desde el año 2013, se definió que la vocación turística de la ciudad estaba dada por el turismo de negocios, ferias y convenciones convirtiendo a los otros tipos de turismo como oferta turística complementaria a su vocación; lineamientos que se reafirmaron en la *Política Pública de Desarrollo Económico para el Municipio de Medellín*.

Según (Daly & Gereffi, 2017), las principales firmas del turismo de negocios en el mundo son las Travel Management Companies – TMC: American Express Global Business Travel, Carlson Wagonlit Travel, BCD Travel y HRG Worldwide.

La ciudad de Medellín posee subsidiarias, empresas conjuntas o acuerdos de asociación de algunas de estas multinacionales como Carlson Wagonlit y BCD Travel. Así mismo, los principales portales en línea por el que llegan las reservas de los servicios son: Booking, Airbnb, Orbitz y Hotels.com siendo los dos últimos parte del Grupo Expedia.

Para los lectores interesados en profundizar sobre los intermediarios de distribución en la CVGT de Medellín así como las alianzas estratégicas, joint ventures, redes verticales, redes horizontales que en ellas se pueden identificar, pueden recurrir a (Mejía-Alzate, 2018b).

Algunos de los prestadores de servicios turísticos de la ciudad de Medellín que actúan como intermediarios son:

Tabla 1

Listado de algunos intermediarios de distribución de la ciudad de Medellín

DMC's Medellín – Colombia	Operadores de Turismo Receptivo
<ul style="list-style-type: none">• Travel Solutions DMC• Destino Colombia• Gema Tours• Tucaya DMC• Macondo DMC• Swiss Andina• Colombia 57	<ul style="list-style-type: none">• Viajes de Pueblo en Pueblo• Casa de Colombia• Toucan Café & Tours/ Toucan Spanish School• Agatha Representaciones• Colombia Travel Operator• Fly Colombia City Tor• Golden Travel• Destino Antioquia• Over Comfenalco• Papayote Travel• Turibus• Turismo en Medellín• Aviatur• Vista Medellín.Travel• Palenque Tours• Platform• Destino Santa Elena• Kagumu Adventures• Colombia Conexión

Fuente: (Mejía-Alzate, 2018b)

Según (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016), más del 95% de las empresas en actividades relacionadas al Clúster Turismo de Negocios son MIPYMES donde los prestadores turísticos directos abarcan cerca de un 37% de la estructura empresarial.

Para el Sistema de Indicadores Turísticos Medellín – Antioquia (SITUR), el sector turístico de la ciudad de Medellín a 31 de agosto de 2018 contaba con 1735 prestadores de servicios turísticos caracterizados de la siguiente manera:

Tabla 2
Prestadores de servicios turísticos de la ciudad de Medellín

Tipo de prestador	Cantidad
Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	790
Agencia de Viajes	581
Guía de Turismo	119
Operadores Profesionales de Congresos, Ferias y Convenciones	83
Oficina de Representación Turística	46
Empresa de Transporte Terrestre Automotor	44
Establecimiento de Gastronomía y Similares	36
Arrendadores de Vehículos para Turismo Nacional e Internacional	30
Empresas Captadoras de Ahorro para Viajes y de Servicios Turísticos	5
Empresa de Tiempo Compartido y Multipropiedad	1
Total General	1.735

Fuente: (Sistema de Indicadores Turísticos Medellín - Antioquia (SITUR), 2018) con datos del Registro Nacional de Turismo, Agosto 31 de 2018

En el sistema turístico local, algunos de los prestadores de servicios turísticos pertenecen a gremios, asociaciones o programas gubernamentales que representan sus intereses ante diferentes entidades.

A continuación, un resumen de las principales características correspondientes a agrupaciones identificadas en la CVGT de la ciudad de Medellín.

Tabla 3
Agrupaciones en la CVGT de la ciudad de Medellín

Agrupación	Qué hacen	Quienes la conforman	Existencia de la organización
Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de Antioquia – ACOPI, Antioquia	Gremio que representa, fomenta y promueve el crecimiento y sostenibilidad empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas antioqueñas, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región.	MIPYMES de diferentes sectores productivos.	56 años
Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO seccional Antioquia	Gremio empresarial antioqueño que representa y defiende los intereses del comercio formal. Promueve iniciativas y soluciones empresariales de alto valor dirigidas al desarrollo de sus afiliados buscando su fortalecimiento y sostenibilidad.	4926 Comerciantes de diferentes sectores productivos.	71 años
Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo - ANATO Capítulo Antioquia-Chocó	Gremio que representa, defiende y promociona los intereses generales del turismo y de las Agencias de Viajes en Colombia. Representa a sus asociados ante los distintos niveles del Estado. Algunos de sus objetivos son: la profesionalización de los Agentes de Viajes, fomento de relaciones justas con los proveedores, facilitación de la implementación de tecnologías para el desarrollo del sector, apoyo a la representación regional, entre otros.	106 organizaciones entre Agencias de Viajes, Oficinas de Representación Turística, Operadores Profesionales de Congresos Eventos y Convenciones.	25 años
Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO Capítulo Antioquia	Gremio que agrega y representa a los empresarios de alojamiento y hospedaje del departamento de Antioquia, uniendo esfuerzos que contribuyan a la competitividad y sostenibilidad de esta región del país. Posee la vocería del subsector hotelero ante los distintos estados gubernamentales, gremiales y privados, para velar por los intereses de sus afiliados y obtener beneficios que contribuyan a su crecimiento y desarrollo.	112 Establecimientos de alojamiento y hospedaje.	26 años

Agrupación	Qué hacen	Quienes la conforman	Existencia de la organización
Asociación de Operadores y Proveedores de Eventos - Asoeventos	Busca ejercer la representación gremial de los operadores y proveedores de eventos y generar espacios para la profesionalización, crecimiento y desarrollo de la industria de los eventos en Colombia.	Operadores y proveedores de eventos.	3 años
Asociación de Guías de Turismo de Antioquia – ASOGUIAN	Asociación que representa a los guías profesionales de turismo ante diferentes entidades	Entre 40 y 60 Guías profesionales de turismo.	22 años
Corporación Turística Laureles – Estadio	Alianza hotelera del sector Laureles - Estadio que busca mayor posicionamiento para convertirse en un grupo de interés frente a terceros: Estado, otros Gremios, Alianzas Público-Privadas, Comunidad en general. Está direccionada al mercado turístico, familiar y de negocios, a través de la aplicación de mejores prácticas, la implementación de estrategias y el logro de objetivos comunes. Buscan llegar a ser un modelo líder en asociatividad y la primera opción de alojamiento y servicios complementarios de Medellín.	10 Hoteles.	8 años
Corporación Tour Gastronómico	Agrupación que orienta, capacita y representa al sector gastronómico de Medellín y sus alrededores.	147 Establecimientos gastronómicos.	
Red de Hostels Medellín - Antioquia	Grupo de empresarios comprometidos con el sector hostales en Antioquia que desarrolla acciones conjuntas en favor del fortalecimiento y el crecimiento del turismo en Colombia. Buscan ser reconocidos como una red de empresas con un alto estándar en calidad turística.	26 Hostales.	3 años
Greater Medellín Convention & Visitors Bureau	Fundación privada, sin ánimo de lucro, encargada de promocionar a Medellín y Antioquia en el mercado nacional e internacional.	195 Organizaciones relacionadas con el sector turístico de Medellín.	20 años

Agrupación	Qué hacen	Quienes la conforman	Existencia de la organización
Comité Intergremial de Antioquia	Busca liderar la conversación colectiva acerca de temas que afectan transversalmente la competitividad de las entidades privadas que representa. El Intergremial actúa como un gremio de gremios. Agrupa a los principales representantes de los sectores gremiales y Cámaras de Comercio de la región, para trabajar mancomunadamente por el desarrollo económico y social del departamento de Antioquia y por el desarrollo de los entes que lo conforman.	37 gremios de Antioquia.	
Clúster Turismo de Negocios	Estrategia de ciudad - región operada por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Facilita el trabajo colaborativo y la sinergia entre la industria del turismo y la creativa con las demás industrias del país. Busca contribuir al desarrollo del territorio y generar acciones que permitan posicionar la región como un destino con un territorio innovador y sostenible.	Organizaciones relacionadas con el sector turístico y la industria creativa de Medellín y Antioquia.	20 años
Red de Turismo Receptivo	Proyecto enfocado en el diseño e implementación de productos turísticos que destaquen la cultura de la ciudad/región, y que sean llamativos para el turista nacional e internacional. Busca fortalecer la comercialización de la ciudad/región, apalancándose en mayoristas internacionales y sus canales de venta. Esta red de trabajo hace parte de la gestión del Cluster Turismo de Negocios y cuenta con el apoyo de la Red Mayorista Turismo Total, a la cual pertenecen 25 agencias y 32 sucursales de carácter nacional, la Operadora receptiva Platform, y la Agencia de Comunicaciones Visualiza. Además, cuenta con el apoyo de empresas del sector gastronómico y cultural.	39 Organizaciones de la CVGT.	2 años
Red Académica de Turismo	Agrupación que busca fortalecer el turismo desde la educación y disminuir brechas entre la academia y los empresarios. Esta red de trabajo hace parte de la gestión del Cluster Turismo de Negocios.	9 instituciones de educación superior.	7 años

Agrupación	Qué hacen	Quienes la conforman	Existencia de la organización
Red Prestadores de Servicios Turísticos	Agrupación conformada por los presidentes de junta directiva de las siguientes asociaciones: Anato, Tour Gastronómico, Zona Rosa, Asoeventos, Asoguián y Cotelco. Busca alinear a estas instituciones y hacer consenso sobre un objetivo común, sensibilizándolos sobre la responsabilidad que tiene cada una de esas asociaciones en sus decisiones, y el impacto que tiene en las empresas. Esta red de trabajo hace parte de la gestión del Cluster Turismo de Negocios.	6 presidentes de asociaciones empresariales y/o gremios relacionados con la CVGT en Medellín.	1 año
Red Empresarial SETUP	Red empresarial conformada por empresarios que trabajan en la arquitectura de eventos, desde la investigación, creación, producción y aplicación de metodologías de co-creación para identificar oportunidades de negocio. Busca posicionar a Medellín a través de los eventos especializados. Esta red de trabajo hace parte de la gestión del Cluster Turismo de Negocios.	9 empresarios relacionados con el subsector de eventos.	

Fuente: Elaboración propia a partir de (ACOPI Antioquia, 2018; ANATO, 2018; Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2018a, 2018b; Cotelco, 2018; FENALCO Seccional Antioquia, 2018; Greater Medellín Convention & Visitors Bureau, 2018; Red de Hostels Medellín - Antioquia, 2016; Tour Gastronómico, 2016, 2017); Intergremial Antioquia, 2018).

De la anterior tabla y de acuerdo a la información recogida en el trabajo de campo se puede inferir lo siguiente:

Desde hace más de 70 años existen asociaciones de organizaciones en la ciudad de Medellín, pero las específicas para el sector turístico iniciaron 44 años después, entre los años 1990 y 2000. Las asociaciones con mayor reconocimiento por parte del sector turístico son aquellas que tienen más años de constitución y cuyo ámbito de intervención no es sólo local sino también nacional.

Para cada tipo de prestador de servicios turísticos existe una entidad que los representa: hoteles, hostales, operadores de eventos, intermediarios, establecimientos gastronómicos, guías turísticos, entre otros.

El Greater Medellín Convention & Visitors Bureau es una organización que ha jugado un papel relevante en el desarrollo turístico de la ciudad de Medellín, ha logrado agrupar empresas tanto públicas como privadas recibiendo recursos de ambos tipos de organizaciones.

La estrategia Clúster Turismo de Negocios operada por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia es clave en la articulación del sector, desde allí han surgido en los últimos años varias redes empresariales.

Algunas organizaciones se encuentran afiliadas a varias asociaciones al mismo tiempo; por ejemplo, un hotel puede estar en Cotelco, Fenalco, Corporación Laureles-Estadio y el Greater Medellín Convention & Visitors Bureau. De la misma forma, un establecimiento gastronómico puede pertenecer a la vez a la Corporación Tour Gastronómico, Fenalco y al Greater Medellín Convention & Visitors Bureau.

Existen organizaciones que agrupan a todos los gremios como es el Comité Intergremial de Antioquia, pero en el año 2017, surgió una especie de intergremial para el sector turístico de Antioquia denominada Red Prestadores de Servicios Turísticos la cual se concentra en las necesidades específicas del sector.

2.3 Gobernanza en la Cadena de Valor Global del Turismo

El término gobernanza tiene diferentes significados y usos (Kooiman, 2005) (Rhodes, 2005) (Natera Peral, 2005) (Arcarons i Simón, 2010) (Mirallbell Izard, Arcarons i Simon, Capella i Hereu, González Reverté, & Pallas i de Pineda, 2010) citados por (Mejía-Alzate, 2018a); así mismo la gobernanza posee varios niveles: local, nacional, internacional y global (Arredondo, Orozco, Wallace, & Rodríguez, 2010) citado por (Mejía-Alzate, 2018a).

Gereffi (1994) citado por (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016) define gobernanza como las relaciones de autoridad y poder que determinan la asignación y flujo de los recursos financieros, materiales y humanos dentro de una cadena generando las cadenas "impulsadas por el comprador" o "impulsadas por el productor". El análisis de las cadenas impulsadas por compradores destaca el poderoso papel de los grandes minoristas, así como los comerciantes de marca con gran éxito, al dictar la forma en que operan las cadenas exigiendo que los proveedores cumplan con ciertos estándares y protocolos (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016). Por el contrario, las cadenas impulsadas por los productores están más verticalmente integradas en todos los segmentos de la cadena de

suministro y aprovechan las ventajas tecnológicas o de escala de los proveedores integrados. (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016)

Para (Vargas Larios, 2018) una definición general del término gobernanza que deja a un lado su diversidad de significados es concebirla como:

“nuevas formas de organización de la sociedad contemporánea en la que la dirección y regulación social ya no es un asunto sólo del gobierno, sino de una multiplicidad de actores sociales: gobierno, empresas, organizaciones civiles, organizaciones públicas, redes sociales y universidades” (p.186)

Dentro de la CVGT se pueden identificar diversos modos de gobernanza como la presentada entre países y territorios en determinados escenarios, hasta la gobernanza en las relaciones de asociaciones, sistemas y entre organizaciones individuales. En esta investigación, se tiene como punto de partida la gobernanza global para llegar a la gobernanza local. A continuación, se presentarán diferentes modos de gobernanza presentes en la CVGT.

2.3.1 Gobernanza global

Se refiere a la influencia que tienen los diferentes organismos multilaterales en los criterios de desarrollo de un territorio.

Los Estados poseen relaciones interestatales en los sistemas de negociación multilaterales o regímenes internacionales; la dinámica de desarrollo de la globalización impone directamente un patrón de interacción cooperativo en la arquitectura de la gobernabilidad global cuya columna fundamental es el Estado – nación junto con otros pilares de apoyo interconectados con la economía y la sociedad mundial ocasionando reacciones políticas así como nuevos procesos sociales y económicos que trascienden fronteras. (Messner, 2001)

Son varios los organismos multilaterales que existen y desde donde se definen criterios de desarrollo para el territorio colombiano, algunos de ellos son: la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, el Banco Mundial, la Organización Mundial de Comercio – OMC, el Foro Económico Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo – BID. (Mejía-Alzate, 2018b) muestra la incidencia de estos organismos multilaterales en la CVGT en Medellín; específicamente en las políticas públicas y programas para el sector turístico de la ciudad.

2.3.2 Gobernanza económica

Explica cómo la cadena es controlada por empresas líderes, así como por regulaciones y estándares. En el caso de la CVGT las empresas líderes que controlan a la cadena se encuentran en el eslabón distribuidores de intermediación, predominando una gobernanza de mercado donde ellos definen las características de los servicios a ofrecer de acuerdo a los requerimientos de los consumidores. Son entonces los portales en línea, empresas de gestión de destinos y operadores turísticos quienes controlan la cadena.

Las empresas líderes deciden participar en diversas formas de desarrollo del proveedor, cuando los proveedores luchan para cumplir con sus parámetros (Fessehaie & Morris, 2018). Los estándares privados se han convertido en un elemento constitutivo de transacciones comerciales

internacionales, así como una herramienta poderosa y efectiva a la corriente ambiental, social y de consideraciones de sostenibilidad económica en operaciones puramente económicas. (Meliado, 2017)

Uno de los principales desafíos contemporáneos frente a las empresas de los países en desarrollo, y especialmente pequeñas y medianas empresas, es el cada vez mayor número de regulaciones y estándares de sostenibilidad requeridos si se van a integrar a nivel regional y global en las cadenas de valor. (Redden, 2017)

El sector turístico colombiano posee unas normas técnicas sectoriales de turismo sostenible cuya implementación es obligatoria (no la certificación) para todos los prestadores de servicios turísticos formalizados, normas técnicas que responden a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

(Fessehaie & Morris, 2018) considera que el papel desempeñado por las políticas de comercio e inversión para avanzar en el desarrollo sostenible está explícitamente reconocido en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, los cuales son una oportunidad para integrar la inclusión y estrategias de sostenibilidad en la agenda de transformación económica de los países en desarrollo. Las regulaciones y estándares que determinan la entrada a los mercados de altos ingresos, tienen un impacto demostrable y, a menudo positivo en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (Kaplinsky & Morris, 2017)

En la ciudad de Medellín, su Política Pública de Desarrollo Económico reconoce la importancia de contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible contemplados en la agenda internacional del desarrollo (Concejo de Medellín, 2017b); así mismo, su Política Pública de Turismo, reconoce la importancia del turismo sostenible, responsable y libre de delitos que apunta al cumplimiento de los ODS.

A pesar de todas las ventajas que puede traer la implementación de las normas técnicas sectoriales de turismo sostenible para el cumplimiento de los ODS, a algunos empresarios turísticos no les agrada el tener que cumplir con esos requisitos porque consideran que no están teniendo en cuenta las particularidades de la pequeña empresa o de ser un país en vía de desarrollo y por tanto la empresa se encuentra afectada por la gobernanza de la CVGT que no puede controlar y como le sea posible, debe sobrevivir a ello.

(Kaplinsky & Morris, 2017) concluyen sobre como las regulaciones y estándares pueden apoyar la dinámica social y ambiental en las cadenas de valor mundiales lo siguiente: las regulaciones que afectan la entrada al mercado son promulgadas por acuerdo de gobiernos e instituciones intergubernamentales; los estándares son establecidos por actores no estatales (las empresas líderes dominantes de la CVG usan estándares para enfocarse en ambos, una mejora en la competitividad de la cadena y la licencia social para operar en mercados globales); el cumplimiento de las normas promueve la inclusión en las CVG: los salarios han aumentado con frecuencia, las condiciones de trabajo mejoraron la salud y la seguridad, los resultados ambientales progresaron; por lo tanto existe una amplia evidencia documentada que cumplir con estándares y regulaciones promueve los ODS. Sin embargo, el cumplimiento de las normas también puede excluir a los productores marginales y desfavorecidos. Pequeños productores que habían participado en la CVG antes de que el cumplimiento de las normas se generalizara, se encuentran ellos mismos expulsados. O demandas de cumplimiento de estándares altos significan que los pequeños productores no pueden ingresar a la CVG.

La CVGT de Medellín no es ajena a estas conclusiones. El cumplimiento de la normatividad está asegurando un desarrollo económico sustentable pero la MIPYME turística, se están viendo muy afectada por ello y sólo las que se encuentran en mejores condiciones son las que sobreviven a tal normatividad.

2.4 Upgrading de la Cadena de Valor Global del Turismo

Existen diferentes tipos de upgrading; esta investigación se centró en los cuatro tipos de upgrading económico trabajados por (Christian et al., 2011) para la CVGT para países en vía de desarrollo: upgrading de entrada a la CVG, upgrading de proceso, upgrading de producto y upgrading funcional.

Tabla 4
Tipos de Upgrading Económico según (Christian et al., 2011)

Tipos de Upgrading Económico	Características
Upgrading de Entrada a la CVGT	Se presenta cuando ocurre alguna de las siguientes situaciones: los países se convierten en un destino para los turistas internacionales, las empresas o individuos de otra industria cambian al turismo, las empresas que se dedican al turismo interno agregan turismo internacional. Esto es comúnmente encabezado por firmas globales (compañías aéreas, operadores turísticos y hoteles que coordinan y controlan las experiencias del turista mediante la organización y ejecución de viajes y/o como proveedores de servicios en el destino).
Upgrading dentro del segmento del operador turístico (upgrading funcional)	Ocurre cuando los operadores turísticos realizan operaciones cada vez más complejas. En la etapa más baja de los operadores turísticos, hay guías locales que generalmente trabajan como contratistas independientes. Los operadores de excursiones incluyen un guía local, pero también tienen la capacidad de abrir un negocio para una actividad turística en particular, como alquiler de bicicletas o excursiones de safari. Los operadores de excursiones se actualizan para convertirse en organizadores locales, cuando comienzan a vender los tours de otros operadores de excursiones y organizan viajes regionales para sus clientes de excursiones. Las dos últimas etapas se producen cuando las empresas de turismo adquieren capacidades nacionales de coordinación. Como resultado, las empresas de turismo pueden trabajar directamente como agentes de distribución del país emisor u operadores terrestres para los operadores turísticos mundiales, y luego convertirse en un operador turístico "global" mediante la creación y ejecución de paquetes turísticos a otros países. Los dos últimos segmentos generalmente solo ocurren para empresas en ciudades urbanas o capitales.
Upgrading dentro del segmento del hotel (upgrading del producto)	Se presenta cuando los hoteles pasan a un nivel más alto de servicio, lujo o tamaño. Esta forma de actualización del producto puede asumir características funcionales si los hoteles que anteriormente no tenían la capacidad de proporcionar servicios de alimentos o transporte adquieren

Tipos de Upgrading Económico	Características
	estas capacidades. El segmento hotelero en los países en desarrollo es el más bifurcado en términos de propiedad y alcance. Algunos países en desarrollo, ingresan en la etapa más alta de actualización hotelera a través de marcas hoteleras multinacionales que construyen, adquieren o se hacen cargo de la gestión de una propiedad hotelera local. La propiedad local generalmente implica un presupuesto o pequeños alojamientos.
Agregar tipos de turismo (actualización de productos)	La adición de uno o más tipos de turismo, como aventuras, eventos o turismo médico, es una forma común de actualización de productos en la industria. Muchos países intentan desarrollar múltiples tipos de turismo, pero una forma a menudo se desarrolla más rápida o más fuerte que otra.
Adoptando ICT (Actualización de Procesos)	Se presenta cuando las empresas y las juntas de comercialización de los países adoptan las tecnologías de la información, como el diseño de sitios web y los sistemas de reserva de computadoras. Las empresas de turismo que adoptan funciones comerciales de TI, son una estrategia de mejora de procesos para los países en desarrollo. TI permite a las empresas comercializar directamente sus servicios, eliminar intermediarios globales y manejar de manera eficiente sus propias reservas.

Fuente: Elaborado a partir de (Christian et al., 2011).

En este apartado, se presentará la información recolectada al respecto en el análisis documental y en las entrevistas realizadas durante la investigación.

La *Política Pública de Desarrollo Económico para el Municipio de Medellín* hace énfasis en estimular la implementación de nuevos modelos de negocio apalancados en procesos de innovación y transformación tecnológica. Además, plantea estrategias para lograr la colaboración entre empresas y encadenamientos productivos que "deberán hacer énfasis en adopción y apropiación de tecnologías, generación de infraestructura de investigación y el fomento del talento humano, y apoyo a la investigación aplicada en sectores o tecnologías clave". (Concejo de Medellín, 2017b)

La *Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín* dice que:

“la Secretaría de Desarrollo Económico a través de la Subsecretaría de Turismo o la dependencia que haga sus veces en articulación con la Subsecretaría de Tecnología y Gestión de la Información, desarrollarán acciones que partan de los diagnósticos desarrollados y que conviertan el uso de las herramientas tecnológicas de la información y las comunicaciones de mejores resultados para el destino y los prestadores de servicios turísticos.” (Concejo de Medellín, 2017a)

El *Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024* dice que:

“las entidades de gestión del destino deben apoyar la digitalización de la industria para aumentar la competitividad empresarial, debido a que existen prestadores de servicios turísticos que apenas están incorporando herramientas tecnológicas en sus negocios, representando un gran retraso y aprovechamiento de oportunidades en materia de comunicación y mejoras en la gestión de sus servicios. Mientras tanto, existen otros

prestadores tales como la hotelería o el transporte que ya han digitalizado sus procesos, apoyándose en la tecnología como instrumento de mercadeo y ventas”. (Municipio de Medellín, 2018)

Es así como en las políticas públicas de la ciudad y sus planes de acción, se evidencia la importancia de las tecnologías de la información para el desarrollo económico del territorio, es decir, el upgrading de procesos por medio de la adopción de las tecnologías de la información.

El *Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024* considera que se debe fomentar la formalidad en la industria turística, porque es indispensable para consolidar un destino competitivo; esto apunta al upgrading de entrada a la CVGT.

En cuanto a la agregación de otros tipos de turismo, es decir, upgrading de productos, la ciudad de Medellín desea tener una oferta diversificada lo que se puede constatar en los siguientes extractos de las entrevistas:

"Viene por turismo de reuniones o vienen a un evento, necesariamente van a consumir de la ciudad van a buscar, van a transportarse, van a estar en hoteles, y lo más seguro es que van a querer conocer, pues nadie va a llegar a un evento desde muy lejos para devolverse... nuestra principal vocación es turismo de reuniones y tenemos que trabajar por el turismo de reuniones pero siempre la oferta de turismo vacacional es el complemento a turismo de reuniones" Asociación Empresarial 2






"Yo creo que ese comportamiento fuerte en turismo de reuniones siempre lo ha tenido, es como una vocación clara de Medellín, pero también es una ciudad que va creciendo y se está consolidando mucho, para ver que atractivos tiene para ofrecerle a los visitantes, entonces cada vez la oferta cultural se está fortaleciendo más" Asociación Empresarial 2

De esta manera, la oferta turística no estará concentrada en turismo MICE ya que se ofrece también turismo cultural, turismo de salud, turismo de naturaleza, entre otros.

En la siguiente tabla, se presenta el estado de los Upgrading económicos para la CVGT en la ciudad de Medellín con los siguientes símbolos definidos por el investigador para indicar el estado de cada uno de ellos de acuerdo a la información recolectada en el proceso investigativo:

Si se logró  En proceso  No iniciado 

Tabla 5
Upgrading económico de la CVGT en la Ciudad de Medellín

Tipos de Upgrading Económico	Upgrading Económico en el Territorio	Justificación
Upgrading de Entrada a la CVGT		La evolución del sector turístico de la ciudad de Medellín muestra su consolidación como destino para el turismo internacional.
Upgrading dentro del segmento del operador turístico (upgrading funcional)		La ciudad de Medellín tiene un gran número de operadores turísticos que no son sólo guías locales sino que también ofrecen programas complementarios que incluyen operaciones más complejas. Es de resaltar que la ciudad posee unos pocos operadores turísticos “globales” que crean y ejecutan paquetes turísticos a otros países.
Upgrading dentro del segmento del hotel (upgrading del producto)		La oferta hotelera de la ciudad es grande y variada, además desde el sector público se está trabajando para atraer más hotelería de lujo a la ya existente. La obligatoriedad de la implementación de las normas técnicas sectoriales ha llevado a que los alojamientos mejoren su calidad no sólo en infraestructura sino también en servicios.
Agregar tipos de turismo (actualización de productos)		En el plan estratégico de turismo quedan evidenciadas las diferentes modalidades de productos turísticos a los que la ciudad debe apuntar.
Adoptando ICT (Actualización de Procesos)		Desde el Viceministerio de Turismo se está incentivando el uso de las tecnologías de la información. En este estudio no se evidencia el impacto de estos programas a nivel local pero las condiciones existen para que las organizaciones turísticas trabajen en ello. Adicional, es indiscutible la importancia dada al tema tanto en la Política Pública de Desarrollo Económico para el Municipio de Medellín como en la Política Pública y Plan Estratégico de Turismo para el Municipio de Medellín.

Fuente: Elaborado a partir de (Mejía-Alzate, 2018b)

2.5 Contexto institucional local

El contexto institucional local se presenta en tres partes: aspectos institucionales, aspectos económicos y aspectos sociales.

2.5.1 Aspectos institucionales

Actualmente la Política Pública de Desarrollo Económico para el Municipio de Medellín y la Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín, son las principales políticas públicas de la ciudad relacionadas con la CVGT local.

La *Política Pública de Desarrollo Económico del Municipio de Medellín* evidencia la importancia de la actividad turística para el desarrollo económico de la ciudad, identificándolo como un sector con amplio número de MIPYMES que requieren mejoramiento en temas de formalización y fortalecimiento empresarial; así mismo, se refieren a él como un sector transversal a las áreas de especialización.

La *Política Pública de Turismo del Municipio de Medellín*, identifica al turismo como una estrategia de desarrollo socioeconómico para la ciudad de Medellín donde la articulación público privada es relevante para la planificación, gestión y posicionamiento de Medellín como un destino turístico sostenible.

2.5.2 Aspectos económicos

Los recursos naturales e infraestructura son los factores económicos necesarios para desarrollar la CVGT en la ciudad de Medellín. A continuación, se hará una breve descripción de cada uno de estos factores que posee el sector turístico de Medellín basados sólo en información tomada del *Plan Estratégico de Turismo 2018-2024*.

Recursos naturales: Sus comunas y barrios poseen atractivos de alto potencial, sin embargo, la actividad turística está concentrada en pocas zonas. La transformación social de Medellín y la imagen de ciudad innovadora, se está utilizando como recurso turístico sobre el cual se estructura una parte de la oferta del destino, resaltando el papel del sistema de transporte masivo de Medellín en la evolución de aspectos físicos y sociales en la ciudad. Algunos atractivos de la ciudad son: la cultura sillettera, las obras de arte del Maestro Fernando Botero, Medellín ciudad de moda y de desarrollo gastronómico. Posee espacios naturales como el Jardín Circunvalar, Parque Arví, Cerro El Volador y Cerro Nutibara, además de la proximidad y conectividad con espacios naturales de Antioquia. (Municipio de Medellín, 2018)

Infraestructura: la ciudad posee servicios e infraestructura que permiten el desarrollo de la actividad turística, cuenta con 12 rutas directas de conectividad a destinos internacionales, distribuidos en 131 frecuencias semanales. Es la ciudad de Colombia con el sistema de transporte masivo más avanzado compuesto por Metro, Metroplus, Metrocable, Tranvía y rutas alimentadoras. (Municipio de Medellín, 2018)

2.5.3 Aspectos sociales

Los aspectos sociales del contexto institucional local se enfocan en el desarrollo del capital humano y en la inclusión de las PYMES y de nuevas empresas en la CVGT.

2.5.3.1 Desarrollo de Capital Humano

La ciudad de Medellín posee 37 Instituciones de Educación Superior, 4 de ellas entre las mejores 100 de Latinoamérica. (ACI Medellín, 2017)

En cuanto al desarrollo del capital humano para la CVGT en Medellín, la estrategia *Clúster Turismo de Negocios* operada por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia desde el año 2010, impulsó la creación y posterior consolidación de la Red Académica de Turismo. Participan en ella, nueve instituciones de educación asociadas al turismo con el objetivo de “aunar voluntades para desarrollar acciones conjuntas que fortalezcan el turismo desde la educación y disminuir brechas entre la academia y los empresarios”. (Velásquez & Cardona Vélez, 2018)

Con la Red Académica impulsada por la estrategia Clúster Turismo de Negocios, se evidencia la articulación entre el sector privado y las instituciones educativas buscando alinear los contenidos enseñados con las necesidades del sector productivo.

Se presenta la siguiente tabla, sobre las 8 Instituciones de Educación Superior que ofrecen pregrados para la CVGT en la ciudad de Medellín; actualmente no existen posgrados específicos en el tema turístico en la ciudad.

Tabla 6
Instituciones de Educación Superior de Medellín para la CVGT

Institución de Educación Superior (IES)	Sector IES	Programa Académico	Estudiantes Matriculados 2017 -2
Universidad De San Buenaventura	Privada	Administración Turística	36
Universidad De Medellín	Privada	Administración de Empresas	61
I.U Colegio Mayor De Antioquia	Oficial	Administración de Empresas	389
I.U Colegio Mayor De Antioquia	Oficial	Tecnología en Gestión Turística	24
I.U Colegio Mayor De Antioquia	Oficial	Tecnología en Gastronomía	111
I.U Colegio Mayor De Antioquia	Oficial	Tecnología en Gestión de Servicios Gastronómicos	240
Universidad Católica Luis Amigó-	Privada	Gastronomía	154
Politécnico Grancolombiano	Privada	Tecnología en Gestión Turística	1
Fundación Universitaria Autónoma de Las Américas	Privada	Hotelería y Turismo	9
Fundación Universitaria Autónoma de Las Américas	Privada	Administración Turística y Hotelera	75
Corporación Colegiatura Colombiana	Privada	Gastronomía y Cocina Profesional	129

Fuente: (Ministerio de Educación, 2019)

El Modelo para la Inclusión Sostenible de Pequeñas y Medianas Empresas en la Cadena de Valor Global de (Fernández-Stark, Bamber, & Gereffi, 2012), plantea 4 dimensiones para analizar las limitaciones de las PYMES: acceso a mercados, acceso a financiamiento, redes de colaboración y el acceso a financiamiento.

Las diferentes estrategias y programas que posee la Ciudad de Medellín para facilitar la inclusión de las nuevas empresas y de las MIPYMES existentes en la CVGT son:

Acceso a Mercados: La Alcaldía de Medellín es consciente de la importancia que poseen las MIPYMES para el desarrollo económico del territorio y por tanto, del establecimiento de vínculos entre compradores y vendedores en la CVG. Esto se evidencia en las estrategias y objetivos planteados en la *Política Pública de Desarrollo Económico del Municipio de Medellín*.

Acceso a Capacitación: La Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia tienen un programa denominado “Crecer es posible”. Es una estrategia liderada desde la Secretaría de Desarrollo Económico y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, que busca fortalecer la base empresarial de Medellín a través de la inserción de las pequeñas unidades productivas a mercados formales con el fin de mejorar su competitividad y sostenibilidad; es un programa centrado en acciones pedagógicas en temas financieros, tributarios, comerciales, posicionamiento, entre otros (Alcaldía de Medellín & Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2017).

Acceso a Financiamiento: existen en la *Política Pública de Desarrollo Económico del Municipio de Medellín* lineamientos relacionados con el financiamiento.

Acceso a Redes: la *Política Pública de Desarrollo Económico del Municipio de Medellín* contempla la necesidad de facilitar la construcción de redes horizontales y verticales a las MIPYMES.

Lo anterior muestra que la ciudad de Medellín posee una política pública y/o marco normativo que vela por los intereses de las MIPYMES; sin embargo, se debe recordar que es una nueva política que hace poco cumplió su primer año y por tanto es necesario la instrumentalización de la misma.

Finalmente, entidades públicas y privadas ofrecen planes y programas que apuntan a cada una de estas limitaciones, pero muchas veces el nuevo empresario o la MIPYME no se beneficia de ellos debido a diversas causas, una de ellas es la falta de información.

2.6 Análisis de Stakeholders

La ciudad de Medellín posee desde el año 2011 la Mesa de Competitividad Turística, espacio donde diferentes actores locales de la cadena de valor interactúan con el fin potenciar a la ciudad como un destino turístico competitivo.

Tabla 7

Miembros de la Mesa de Competitividad Turística del Municipio de Medellín

Clasificación	Integrantes
Academia	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad de Medellín • Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid • Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia • Universidad San Buenaventura • CESDE • SENA
Asociaciones Empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia con la estrategia Clúster Turismo de Negocios • Greater Medellín Convention & Visitors Bureau, fundación privada encargada de promocionar a Medellín y Antioquia en el mercado nacional e internacional. • Corporación Turística Laureles Estadio • Red de Hostales
Entidades Gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Subsecretaría de Turismo de la Alcaldía de Medellín • Dirección de Turismo de la Gobernación de Antioquia • Policía de Turismo • Organismo de Promoción no Financiera de las Exportaciones de Colombia – PROCOLOMBIA.
Gremios	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – ACOPI Antioquia • Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO seccional Antioquia • Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo - ANATO Capítulo Antioquia- Chocó • Asociación de Guías de Turismo de Antioquia – ASOGUIAN. • Corporación Tour Gastronómico • Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO Capítulo Antioquia
Prestadores de Servicios Turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Airplan, empresa operadora de seis aeropuertos en Colombia entre los que están las terminales aéreas Olaya Herrera de Medellín y José María Córdova de Rionegro. • Caja de Compensación Familiar – Comfenalco Antioquia • Corporación Parque Arví • Centro de Convenciones y Exposiciones Plaza Mayor Medellín
Otras entidades presentes	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito – UNODC • Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA • Sistema de Indicadores de Medellín - Antioquia – SITUR • Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana – ACI Medellín

Clasificación	Integrantes
	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Social, entidad civil sin ánimo de lucro que interviene en la sociedad a través de dos instrumentos: sus empresas y sus proyectos sociales directos.
Dependencias de la Alcaldía de Medellín Invitadas	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Medio Ambiente • Secretaría de Inclusión Social y Familia • Secretaría de Educación • Secretaría de Movilidad • Secretaría de Cultura Ciudadana • Departamento Administrativo de Planeación

Fuente: Elaboración propia a partir de (Alcaldía de Medellín & Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia -CTA, 2015)

La Mesa de Competitividad Turística es identificada como una red interorganizacional resultado de políticas y programas públicos, que buscan consolidar el desarrollo del sector turístico de la ciudad de Medellín la cual fue estudiada por (Mejia-Alzate, 2018a) a través del Análisis de Redes Sociales.

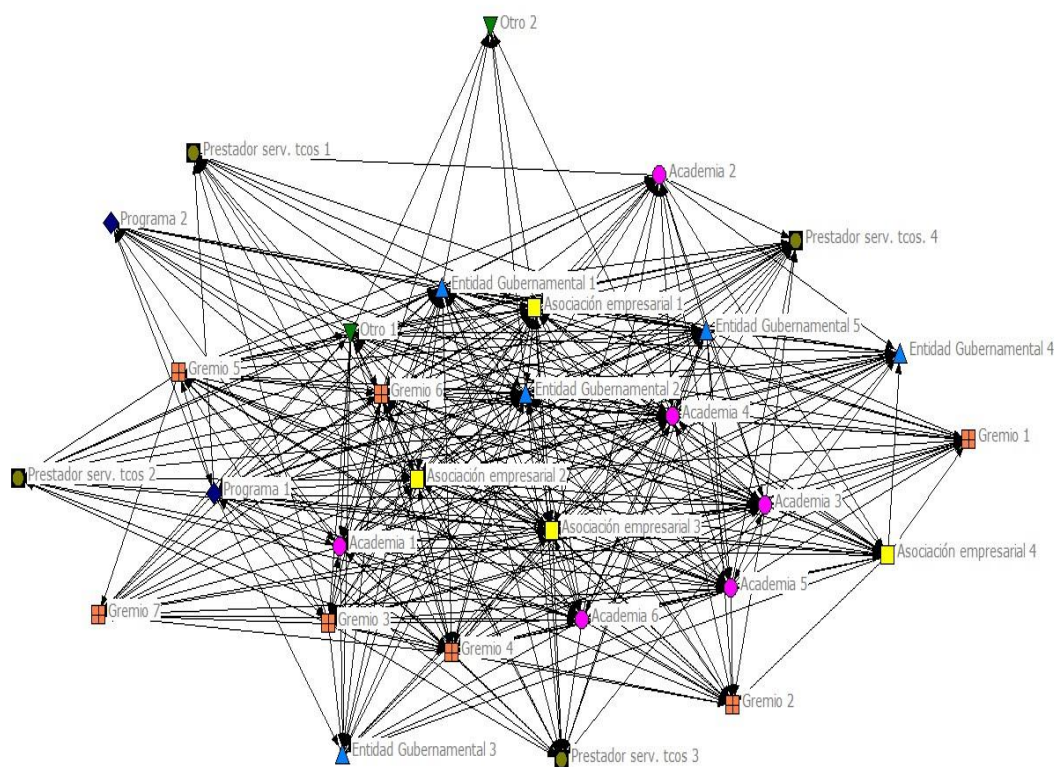


Ilustración 2

La Mesa de Competitividad Turística de Medellín como una Red Organizacional

Fuente: (Mejia-Alzate, 2018a)

Los resultados de (Mejia-Alzate, 2018a), presentan que los actores que poseen más relaciones de entrada son: la Entidad Gubernamental 1, la Asociación Empresarial 1 y la Asociación Empresarial 2; es decir, estos actores son los que tienen mayor poder o capacidad de influenciar en la red; por

tanto, el poder para influir en las políticas y programas públicos que buscan consolidar el desarrollo del sector turístico de la ciudad de Medellín, se encuentra concentrada en estos tres actores.

En el siguiente apartado, se profundizará un poco más sobre la influencia de los actores locales en las políticas públicas.

3. MIPYMES turísticas de Medellín en la gobernanza territorial local

Después de presentar el upgrading, el contexto institucional local y el análisis de los stakeholders, este apartado presenta la gobernanza territorial local y la gobernanza social en la CVGT de Medellín.

Según los apartados anteriores, el gobierno local tiene estipulado brindarle a las MIPYMES oportunidades de mejora para enfrentar sus principales limitaciones; la pregunta que surge es, ¿qué está haciendo el empresario PYME en la gobernanza territorial para enfrentar cada una de esas limitaciones?

La gobernanza territorial local, se refiere a los procesos de interacción de los actores estratégicos (stakeholders) que influyen en la política pública y en los criterios de desarrollo de un territorio o sector productivo. Para el caso del sector turístico, nos referiremos a la gobernanza turística.

Sobre la gobernanza territorial en la Ciudad de Medellín, se puede decir que la definición de políticas públicas y criterios de desarrollo es un proceso planificado y participativo que debe pasar por diferentes etapas buscando la apropiación de los actores del sector. Parte de investigaciones sectoriales generalmente pagadas con recursos públicos.

En ese proceso de participación y consenso, surgen diferentes agrupaciones con el fin de asegurar una mayor interlocución donde la articulación público - privada juega un papel relevante.

La definición de políticas públicas y criterios de desarrollo del sector turístico es liderado por la Alcaldía de Medellín desde la Secretaría de Desarrollo Económico y la Subsecretaría de Turismo; sin embargo, desde el sector privado también surgen iniciativas seguidas y aprobadas por todos los actores incluyendo los entes gubernamentales.

La CVGT de Medellín posee diferentes formas organizacionales que hacen parte de la gobernanza turística en Medellín. Los espacios formales donde los actores intervienen para influir en las políticas públicas y en los criterios de desarrollo turístico de la ciudad de Medellín, son unas mesas de trabajo lideradas por la Secretaría de Desarrollo Económico: Mesa de Competitividad, Mesa de Internacionalización y Mesa Rutas Aéreas; otro espacio identificado son las Reuniones de la Red de Prestadores de Servicios Turísticos. En todas estas reuniones participa la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia con la estrategia Clúster Turismo de Negocios.

Tabla 8

Espacios formales de la Gobernanza Turística en la Ciudad de Medellín

Espacio	Participantes	Objetivo
Reuniones de la Red Prestadores Servicios Turísticos	1. Anato 2. Cotelco 3. Tour Gastronómico	Alinear a estas instituciones y hacer consenso sobre un objetivo común, sensibilizándolos sobre la

Espacio	Participantes	Objetivo
	4. Asoeventos 5. Asoguián 6. Zona Rosa 7. Cluster Turismo de Negocios	responsabilidad que tiene cada una de esas asociaciones en sus decisiones, y en el impacto que tienen en las empresas.
Mesa Rutas Aéreas	1. Anato 2. Cotelco 3. Gobernación de Antioquia 4. Área Metropolitana 5. Medellín Convention and Visitors Bureau 6. Procolombia 7. Airplan 8. Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana 9. Cluster Turismo de Negocios	Fue establecida mediante la Resolución #012 del 24 de marzo de 2017. Su objetivo es incentivar y fomentar la conectividad en el transporte aéreo nacional e internacional que se presta desde los aeropuertos Enrique Olaya Herrera y José María Córdoba de Rionegro que presta sus servicios a la ciudad de Medellín.
Mesa de Internacionalización	1. Procolombia 2. Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana 3. Medellín Convention and Visitors Bureau 4. Ruta N 5. Plaza Mayor 6. Cluster Turismo de Negocios	Crear sinergia entre las diferentes entidades que impulsan la ciudad en el mundo, fortaleciendo el direccionamiento estratégico de la Alcaldía, mediante actividades colectivas de agenda, estrategia, comunicación, cooperación, fomento a exportaciones y atracción de la inversión extranjera.
Mesa de Competitividad	30 actores del sector turístico donde algunos de ellos son: Anato, Cotelco, Gobernación de Antioquia, Medellín Convention and Visitors Bureau, Airplan, Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, Cluster Turismo de Negocios	Impulsar la ciudad como un destino: Innovador, Sostenible, Responsable y Competitivo.

Fuente: Elaborado a partir de las entrevistas, (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2018b)

Es de resaltar, que la estrategia Clúster Turismo de Negocios operada por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, se encuentra en las cuatro mesas. Cotelco, Anato, Medellín Convention & Visitors Bureau, Procolombia y la ACI participan en tres mesas de trabajo, esto indica la gran influencia de estas organizaciones coincidiendo con los resultados del análisis de los stakeholders.

La Mesa de Competitividad es un espacio formal para que los stakeholders interactúen en la gobernanza turística de la ciudad, pero también existen espacios informales como las reuniones sociales, juntas directivas, asambleas de los gremios y asociaciones, donde los criterios de desarrollo

son discutidos para posteriormente presentar posición frente a ello; de ahí la importancia de la presencia de los stakeholders en los diferentes espacios formales e informales a los que han sido citados.

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo los actores intervienen y presentan sus posiciones sobre los lineamientos para el sector turístico:

Para la discusión y aprobación de la *Política Pública de Desarrollo Económico del Municipio de Medellín* desde la Secretaría de Desarrollo Económico se convocaron diferentes reuniones con empresarios, gremios, instituciones educativas; buscando socializar y recibir comentarios sobre el proyecto de acuerdo municipal que se presentaría al Concejo Municipal. Se convocó a una reunión exclusiva con el Sector Turístico y otra con los gremios de todos los sectores de la ciudad. Posteriormente, se socializó el acuerdo en el Concejo Municipal el 24 de noviembre de 2017 y finalmente, se dio un segundo debate donde fue aprobado el 5 de diciembre de 2017.

En estas reuniones, los representantes del sector turístico jugaron un papel protagónico en la inclusión de textos específicos que mostraran la importancia del sector para el desarrollo económico de la ciudad. Los gremios a través del Intergremial de Antioquia y a través de la Red de Prestadores Turísticos, presentaron sus posiciones frente a lo que sería la Política de Desarrollo Económico del Municipio. En las actas de las Reuniones del Concejo de la Ciudad está registrada cada una de las opiniones dadas en estos encuentros formales.

Por el número de asistentes registrados en las diferentes reuniones, se puede deducir la gran capacidad de convocatoria que posee la Secretaría de Desarrollo Económico y la Subsecretaría de Turismo, la cual es reconocida a nivel local y nacional; ayudando a lograr la legitimidad de sus propuestas y decisiones.

Retomando los datos obtenidos a través de diferentes fuentes, se puede concluir que los principales representantes del sector turístico para influir en las políticas públicas son las agrupaciones: Anato, Cotelco, Medellín Convention & Visitors Bureau y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia a través de la estrategia Clúster Turismo de Negocios.

Surge entonces la inquietud, ¿Por qué identifican a estas organizaciones como representantes de las MIPYMES? Identificarlos como representantes de las MIPYMES se debe al número de organizaciones MIPYMES que pertenecen a dicha agrupación, además del reconocimiento que como asociación o gremio poseen en el sector.

En diversas ocasiones, un empresario pertenece a varias juntas directivas de las asociaciones o gremios a la vez. Por ejemplo, una organización puede pertenecer a la Junta Directiva de Anato, Medellín Convention & Visitors Bureau y a la vez participar en la Reuniones de la Red de Prestadores de Servicios Turísticos. Esto mismo sucede con hoteleros y restauranteros, entre otros y es así como la representación de las necesidades de tantas organizaciones pertenecientes a la CVGT local, queda en manos de unas pocas personas.

¿Cuál es el beneficio de estas organizaciones por participar en los espacios formales e informales de la Gobernanza Turística en la Ciudad de Medellín? Los beneficios para las organizaciones participantes son: visibilidad, acceso a información, a conocimiento, relacionamiento para oportunidades de negocio, interlocución con las entidades gubernamentales.

Las agrupaciones y programas poseen ciertos requerimientos para seleccionar y aceptar a sus integrantes. La formalización y grado de maduración del empresario son indispensables para hacer parte de la agrupación. Cada forma organizacional posee unos requisitos formales, pero también, es la interacción de cada empresario con sus colegas la que permite o dificulta la aceptación y continuidad en la agrupación. Generación de confianza, conocimiento, experiencia, intereses comunes son características de los miembros de la agrupación, características que dependen de la persona y no de la organización que representa.

De esta manera se llega a la gobernanza social, es decir al modo de gobernanza o interacción que posee las redes sociales de los empresarios o de la persona representante de la organización. Son las relaciones sociales iniciadas y consolidadas por cada persona las que facilitan que su organización pueda ser o no, aceptada en una agrupación.

El poder del empresario MIPYME para influir en la política pública y lineamientos del sector es bajo pese a su interés por participar en los diferentes espacios de interacción de los actores estratégicos, ya que las decisiones y/o posiciones son planteadas por unos pocos. Sin embargo, aquellos empresarios que tienen larga trayectoria, logran posicionarse como actores influyentes o como mínimo, actores necesarios y/o indispensables para el respaldo en las posiciones del sector ante los entes gubernamentales.

Esto lleva a mostrar la importancia que tiene para el empresario PYME, las relaciones sociales que construye como propietario y/o gerente de una organización. Es la trayectoria de una persona en el sector, la que lleva a generar confianza en sus opiniones y aportes presentados; es decir, a construir el capital social.

Conclusiones

El turismo, es una actividad relevante para el desarrollo económico de la ciudad de Medellín abordarlo desde los Estudios Organizacionales, permitió desarrollar un estudio sectorial con una perspectiva organizacional.

La Cadena de Valor Global del Turismo de Medellín es un sistema con variedad de componentes los cuales se encuentran inmersos en tres eslabones: consumidores, intermediarios de distribución y los proveedores de servicios turísticos. En ese sistema es posible identificar las redes sociales que buscan representar al sector turístico en el diseño de las políticas públicas, así como sus lineamientos de intercambio y comunicación en la ciudad de Medellín: sus actores, relaciones, normatividad, entre otros.

Gobernanza global, la gobernanza territorial y gobernanza social son modos de gobernanza identificados en la CVGT de la Ciudad de Medellín.

La Subsecretaría de Turismo de la ciudad de Medellín y el Clúster de Turismo de Negocios de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia – CCMA, son actores centrales en la gobernanza turística de la ciudad de Medellín. Estos dos actores no son empresarios, son entidades que requieren el respaldo de los empresarios para validar y/o legitimar sus decisiones.

Las limitaciones de las PYMES se resumen en 4 dimensiones: acceso a mercados, acceso a financiamiento, redes de colaboración y el acceso a financiamiento. Los programas gubernamentales en el Municipio de Medellín para enfrentar estos limitantes existen, pero sólo aquellos empresarios que poseen o pertenecen a redes sociales son quienes acceden más fácilmente a los beneficios dados por el gobierno municipal.

La metodología o marco basado en la Cadenas de Valor Globales permitió mostrar en un solo documento un análisis sectorial, un análisis de política pública y un análisis de gobernanza, respondiendo de manera muy concreta las preguntas de investigación planteadas.

Referencias

- ACI Medellín. (2017). *Invierta en Medellín*. Medellín.
- ACOPI Antioquia. (2018). *ACOPI Antioquia*. Retrieved 20 September 2018, from <http://acopiantioquia.org/>
- Alcaldía de Medellín, & Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2017). *Quiero ser un empresario formal*. Medellín.
- Alcaldía de Medellín, & Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia -CTA. (2015, December). *Política Pública de Turismo Medellín 2015*.
- ANATO. (2018). *ANATO - Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo - ¿Quiénes Somos?* Retrieved 20 September 2018, from <https://www.anato.org/es/content/quienes-somos>
- Arcarons i Simón, R. (2010). Planificación turística de la administración. In *Gestión pública del turismo, 2010*, ISBN 978-84-9788-028-2, pp. 137-189 (Primera, pp. 137–189). Barcelona: UOC.
- Arredondo, A., Orozco, E., Wallace, S., & Rodríguez, M. (2010). *Gobernanza en sistemas de salud: conceptos, aportes y evidencias para el avance de estrategias de protección social en la salud de los migrantes*. Instituto Nacional de Salud Pública. Centro de Investigación en Sistemas de Salud; University of California, Los Angeles. Center for Health Policy Research; Universidad Autónoma de Yucatán. Facultad de Ciencias Antropológicas.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). Presentación Cifras Diciembre 2016 Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2018^a). *Certificado Existencia y Representación - Fundación Greater Medellín Convention & Visitors Bureau*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2018b). *Documentos Soporte Cluster Turismo de Negocios*. Retrieved 20 September 2018, from <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster/Cluster-Turismo-de-Negocios.aspx>

- Christian, M., Fernández-Stark, K., Ahmed, G., & Gereffi, G. (2011). The Tourism Global Value Chain: Economic Upgrading and Workforce Development. In *Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries* (pp. 195–243). Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University.
- Concejo de Medellín. (2017^a). *Acuerdo 054 de 2017 Modificación de la Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín*. Medellín.
- Concejo de Medellín. (2017). *Acuerdo 074 de 2017 Política Pública de Desarrollo Económico para el Municipio de Medellín*. Medellín.
- Cotelco. (2018). *Cotelco Antioquia*. Retrieved 20 September 2018, from <http://www.cotelcoac.org/>
- Daly, J., & Gereffi, G. (2017). *WIDER Working Paper 2017/17 Tourism global value chains and Africa*.
- FENALCO Seccional Antioquia. (2018). *Informe de Gestión Julio 2017 - Junio 2018 FENALCO Seccional Antioquia*. Medellín.
- Fernández-Stark, K., Bamber, P., & Gereffi, G. (2012). *Inclusion of Small-and Medium-Sized Producers in High-Value Agro-Food Value Chains*.
- Fessehaie, J., & Morris, M. (2018). *Global Value Chains and Sustainable Development Goals: What Role for Trade and Industrial Policies?* Geneva.
- Gereffi, G. (2005). The Global Economy: Organization, Governance, and Development. In *The Handbook of Economic Sociology* (pp. 160–182). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Gereffi, G., & Fernández-Stark, K. (2016). *Global Value Chain Analysis: A Primer* (2nd edition). Duke CGGC (Center on Globalization, Governance & Competitiveness).
- Greater Medellín Convention & Visitors Bureau. (2018). *Miembros Greater Medellín Convention & Visitors Bureau*. Retrieved 20 September 2018, from <http://www.bureaumedellin.com/miembros/>
- Intergremial Antioquia. (2018). *Intergremial Antioquia - Nosotros*. Retrieved 21 September 2018, from <http://intergremialantioquia.org/nosotros/>
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2017). *How Regulation and Standards Can Support Social and Environmental Dynamics in Global Value Chains Inclusive Economic Transformation*. Geneva.
- Kooiman, J. (2005). Gobernar en gobernanza. In *La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (Primera, pp. 57–81). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Mejía-Alzate, M. L. (2018^b). Análisis Interorganizacional en la Gobernanza Turística de la Ciudad de Medellín - Colombia. *Revista Latinoamericana de Turismología - RELAT*, 4(2), 8–22.

- Mejía-Alzate, M. L. (2018b). *De las formas organizacionales a los modos de gobernanza: Cadena de Valor Global del Turismo en la ciudad de Medellín-Colombia*. Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Izatapalapa.
- Meliado, F. (2017). *Private Standards, Trade, and Sustainable Development*: Geneva.
- Messner, D. (2001). Globalización y gobernabilidad global. *Nueva Sociedad*, 176, 48–66.
- Ministerio de Educación. (2019). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior - SNIES. Estadísticas*. Retrieved 18 July 2019, from <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/Informacion-a-lmano/212400:Estadisticas>
- Miralbell Izard, O., Arcarons i Simon, R., Capella i Hereu, J., González Reverté, F., & Pallas i de Pineda, J. M. (2010). *Gestión pública del turismo* (Primera). Barcelona, España: UOC.
- Municipio de Medellín. (2018). *Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024*. Medellín.
- Natera Peral, A. (2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista Mexicana de Sociología*, 67(4), 755–791. <https://doi.org/10.2307/20058838>
- Red de Hostels Medellín - Antioquia. (2016). *Red de Hostels - Quiénes Somos*. Retrieved 20 September 2018, from <http://medellinhostels.com.co/red-de-hostels/1/cod21/>
- Redden, J. (2017). *The Role of Aid for Trade in Building the Capacity of Developing Country Firms to Meet Sustainability Standards*. Geneva.
- Rhodes, R. A. . (2005). La nueva gobernanza: gobernar sin gobierno. In *La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (Primera, pp. 99–122). Instituto Nacional de Administración Pública.
- Sistema de Indicadores Turísticos Medellín - Antioquia (SITUR). (2018). *Informe Septiembre 2018*. Medellín.
- Tour Gastronómico. (2016). *Tour Gastronómico- Quiénes Somos*. Retrieved 20 September 2018, from <http://www.tourgastronomico.com.co/quienes-somos/>
- Tour Gastronómico. (2017). *Informe de Gestión 2017 - Tour Gastronómico*. Medellín.
- Vargas Larios, G. (2018). Del régimen de gobernanza universitaria a la gobernanza territorial. Una vía para el desarrollo local. In A. De la Rosa Alburquerque & J. C. Contreras Manrique (Eds.), *Organizaciones y política públicas: un Campo en construcción. Reflexiones teóricas y evidencias empíricas* (Primera, pp. 177–195). CDMX, México: Editorial Fontamara, S.A. de C.V.
- Velásquez, B. E., & Cardona Vélez, A. M. (2018). *Red Académica de Turismo - Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín*. Retrieved 23 August 2018, from <http://www.redclustercolombia.com/contenido/cluster-invitado-turismo-de-negocios-ferias-y-convenciones-de-medellin/39>

WTTC - World Travel & Tourism Council. (2019a). *Colombia 2019 Annual Research: Key Highlights*. London.

WTTC - World Travel & Tourism Council. (2019b). *Travel & Tourism: Global Economic Impact & Trends 2019*. London.

WTTC - World Travel & Tourism Council. (2019c). *Travel & Tourism Economic Impact 2019*. London.

CAPÍTULO 7

CARACTERIZACIÓN DE LA CONCEPCIÓN SUSTENTABLE EN UNA ORGANIZACIÓN TURÍSTICA

Héctor Martínez Góez



CAPÍTULO 7

CARACTERIZACIÓN DE LA CONCEPCIÓN SUSTENTABLE EN UNA ORGANIZACIÓN TURÍSTICA

Héctor Martínez Góez

Profesor Titular, Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

Resumen

Este artículo trata sobre la caracterización de la concepción sustentable que puede asumir en la práctica una organización turística y a manera de ilustración o ejemplo se identifica un hotel ubicado en la ciudad de Medellín, Colombia, y fue caso de estudio de la tesis doctoral “Interpretación histórica de Terra Biohotel como organización sustentable”.

El artículo consta de tres partes para el desarrollo temático del mismo, primero la concepción de la naturaleza sustentable a partir de las estrategias dirigidas a los públicos de interés, que explica las estrategias más relevantes que permiten lograr la naturaleza sustentable; segundo, el gobierno de la organización sustentable según su estrategia, estructura, cultura e indicadores, que comprende su modo de gobierno teniendo en cuenta su vocación sustentable; y tercero, los supuestos como resultado de los interrogantes de investigación y que son contenidos en el análisis de resultado general.

Palabras claves: Organización, Sustentabilidad, Turismo.

Introducción

El propósito de este documento producto de la tesis doctoral denominada “Interpretación histórica de Terra Biohotel como organización sustentable” va encaminado a caracterizar la concepción sustentable que asume una organización hotelera, y a manera de ejemplo o de ilustración, se identifica como caso de estudio la organización hotelera.

En efecto, ante la crisis ambiental y las problemáticas sociales que vive el mundo actualmente, el rol que deben desempeñar los empresarios es ajustarse al capital humano, social y ambiental y no solamente en pensar en obtener frutos financieros. En este sentido, (Sukhdev, 2010) “en un nuevo sistema corporativo los objetivos no son las ganancias para los accionistas, sino el impacto humano, ambiental y social; donde muchas compañías ya miden las externalidades relacionadas con los diferentes públicos de interés”. (p. 76)

Como menciona (Sukhdev, 2010)

“un nuevo ADN debe caracterizar la nueva corporación en donde la responsabilidad social empresarial, con sus matices humanos y ecológicos ofrezca un escenario de trabajo que permita el desarrollo de lo propiamente humano y sea extremadamente cuidadosa al establecer su relación con su entorno, logrando un equilibrio nada fácil de conseguir, con el aprovechamiento de los recursos que no los comprometa para su uso futuro por las generaciones por venir”. (p. 78)

En este sentido, es importante señalar también que (Andrews, 1951), citado por (Gómez Osorio, 2015) sugiere un esquema para el desarrollo de la estrategia que se resume en lo que

“podría hacer una empresa en términos de oportunidades del entorno, y de sus capacidades, recursos, poder y acoplamiento interno; lo que deben hacer los directivos de esa empresa en términos de sus valores, aspiraciones e ideales; y lo que debe hacer la empresa respecto de sus obligaciones con el bien público y la sociedad”. (p. 49)

Concluyendo este aspecto, según (Andrews, 1951) “el concepto de estrategia está basado en el deber y la responsabilidad de las empresas con la sociedad, es decir, bajo la premisa de que la empresa es un sujeto moral”. (p. 65)

Frente a esta responsabilidad moral y social que tienen las empresas con la sociedad, es interesante agregar el pensamiento de (Collier, 2018) en el sentido

“que la comunidad empresarial debe hacer una declaración clara de un propósito que vaya más allá de las ganancias. Pensar que la responsabilidad de un empresario se limita a ser responsable en los asuntos de su compañía y mostrar buenos resultados en sus estados financieros es equivocado. El mejor negocio posible para cualquier inversionista es que la sociedad en la opere funcione bien, lo que exige involucrarse, participar e impulsar propósitos colectivos”. (p. 78)

La anterior situación, no es ajena para las organizaciones turísticas especialmente las empresas hoteleras, en efecto, (Cuenllas, 2015) dice que

“un compromiso serio hacia la sostenibilidad puede ofrecer a un hotel, como a cualquier otro tipo de empresa, mejores resultados económicos. De otra manera el triple beneficio que promueve la sostenibilidad no se cumpliría. Este triple objetivo aboga por conseguir un equilibrio entre los resultados económicos, medio ambientales y sociales” (p. 19).

Las empresas hoteleras en Medellín (Colombia) carecen de estrategias o planes sólidos que conduzcan a la sustentabilidad, no obstante, la empresa hotelera Terra Biohotel, como caso de estudio investigativo, apuesta por la sustentabilidad y los ha llevado a entender que es posible actuar consecuentemente para que desde el ámbito local aporten al cambio de actitud que precisa la sociedad actual. Terra Biohotel plantea además, que hay deberes éticos que se deben anteponer a la búsqueda exclusiva del lucro económico, ya que su propósito es ser un hotel sustentable.

Esta organización, por parte de sus fundadores fue pensada, construida y proyectada para practicar la sustentabilidad en el corto, mediano y largo plazo. Igualmente, esta organización se convierte en el primer hotel de la ciudad que se construye considerando todas las exigencias de la construcción sostenible; y lo que la hace especialmente interesante, es conocer cómo esta organización inserta un modelo organizacional propicio para incorporar la sostenibilidad, o dicho de otra manera, qué forma de organización cuenta el hotel para direccionar o implementar la apuesta por la sustentabilidad.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación permitirá a los estudios organizacionales encontrar nuevas formas de complejidad, nuevas relaciones, nuevos fenómenos y nuevas perspectivas que se requieran revisar teórica y metodológicamente en, este caso de estudio, de tal forma, que facilite la

comprensión de su vocación sustentable. En el documento, se enmarca las revisiones que fundamentan apartes del marco teórico del estudio, analizados estrechamente a la concepción de sustentabilidad asumido por esta organización a partir de sus estrategias o acciones con los diversos públicos de interés; igualmente, se considera el gobierno de las organizaciones sustentables, en el cual se analiza la estrategia, estructura y cultura en el logro de los objetivos económicos, sociales y biofísicos; y los indicadores de control de la sustentabilidad, que tiene en cuenta las mediciones del desempeño de las organizaciones sustentables. Asimismo, en lo metodológico se le aplicó un enfoque mixto con recopilación documental cuantitativa, testimonial y el método histórico asociado al estudio de caso. En este sentido, a los fundadores de Terra Biohotel se les hace un análisis histórico de sus motivaciones, valores y decisiones estratégicas para interpretar su modalidad particular de sustentabilidad.

Y finalmente, se ilustra en el documento un análisis general de resultados que valida unos supuestos derivados de tres interrogantes de investigación a saber: ¿cuáles son los rasgos o perfiles de diseño de una forma de organización para un hotel sustentable?, ¿cuáles son las estrategias o las acciones que le permite a un hotel lograr la sustentabilidad? y ¿cuáles son los indicadores de sustentabilidad comparativos entre un hotel tradicional y uno con vocación sustentable para comprender su modo de control de gobierno?

1. Desarrollo

Para caracterizar la concepción sustentable de Terra Biohotel como caso de estudio, para su respectivo análisis se divide en dos componentes, en primer lugar, se hace un análisis de la naturaleza sustentable a partir de las estrategias dirigidas a los públicos de interés, en este sentido, se reconoce e interpreta la concepción de sustentabilidad en el pensamiento y de las decisiones estratégicas con relación a los públicos de interés internos y externos del hotel; y en segundo lugar, con relación al gobierno de la organización sustentable, se interpretan las decisiones estratégicas de los fundadores y directivas del hotel, cuyos mecanismos de regulación o coordinación son implícitos en el diseño de su organización. En el siguiente gráfico, se observa la bifurcación de la concepción sustentable del hotel.

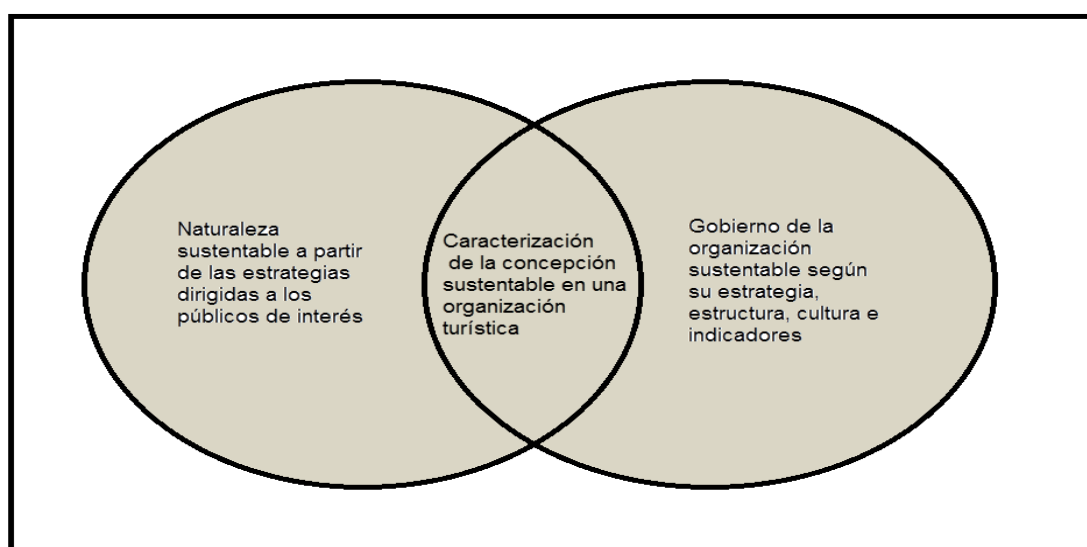


Gráfico 1

Esquema para caracterizar la concepción sustentable de una organización turística

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez Góez, 2018

2.1 Naturaleza sustentable a partir de las estrategias dirigidas a los públicos de interés

La concepción sustentable de esta organización turística se inicia caracterizando su vocación sustentable a partir de sus estrategias. La importancia de este punto radica en reconocer e interpretar las estrategias relevantes que permiten lograr la naturaleza sustentable de Terra Biohotel, teniendo en cuenta sus stakeholders y para identificarlo se consideran los siguientes elementos que van adheridos a sus estrategias a saber:

El primer elemento a considerar en las estrategias que permiten lograr la naturaleza sustentable es **la influencia de las políticas públicas de turismo del gobierno sobre la organización sustentable**. Como resultado de este elemento, esta organización hotelera, se encuentra trabajando conjuntamente con las Secretarías de Infraestructura y de Medio Ambiente para tener un aula ambiental inmersa en jardines, un mariposario a cielo abierto y una ecohuerta urbana, en uno de los parques ubicados alrededor del hotel en el Barrio Conquistadores. En este punto, la influencia de las políticas públicas de turismo de la ciudad de Medellín, se enmarca en el logro de la estrategia de gestión territorial para promover el turismo sostenible y responsable, mediante la toma de decisiones con acciones colectivas, reflejadas en la asociación y coordinación social público-privado para promover el desarrollo del turismo en lo que concierne a la sostenibilidad.

Otro elemento de análisis, son las **estrategias que se manifiestan en las prácticas formales de relación con los públicos de interés externos**. En este aspecto se manifiestan diversas prácticas de relacionamiento con entidades públicas del Municipio de Medellín, con entidades privadas y la misma comunidad del barrio en que se encuentra localizado Terra Biohotel. En efecto, para este hotel, la responsabilidad social territorial se maneja desde la recuperación histórica del barrio, la gestión integral de residuos sólidos en Conquistadores y con el mercado agroecológico que se realiza cada mes. Para esta organización, es muy importante el aporte que pueda hacerle a la comunidad local y a diferentes empresas alrededor del concepto sostenible, generando oportunidades de trabajo, mejorando sus ingresos económicos a partir de diferentes actividades y eventos que la organización patrocina y organiza, mejorando su calidad de vida, aportando al mejoramiento de sus problemáticas.

En este sentido, es bueno sintetizar y precisar las estrategias que se hacen para fortalecer la relación con éstos públicos señalados a continuación en pro de la construcción de una comunidad sostenible:

La construcción de una comunidad sostenible es una iniciativa sin ánimo de lucro promovida por la comunidad del barrio Conquistadores representada por su Junta de Acción Comunal, la Parroquia El Verbo Divino, el colectivo de artistas (Conquistarte) y la empresa privada (Terra Biohotel). Es un ejercicio de responsabilidad social territorial y gobernanza que lleva cuatro años de trabajo y busca el fortalecimiento del tejido social y la apropiación y uso ejemplar de los espacios públicos mediante actividades lúdico-pedagógicas que mejoran el grado de información y consciencia del ciudadano que habita en el barrio Conquistadores. (Biohotel, <https://www.terrabiohotel.com/sostenibilidad/hotel-sostenible-medellin/>, 2018).

Entre las acciones de mayor impacto y relevancia que se adelantan para lograr estos objetivos se encuentran:

- Festival de la Sostenibilidad y la Alimentación Saludable: evento mensual (primer domingo) que se realiza en uno de los quince parques del barrio, propiciando un encuentro entre

productores agroecológicos (campesinos) de la zona rural de Medellín y los habitantes (consumidores) del barrio Conquistadores. Este encuentro se dinamiza mediante presentaciones musicales, lecturas en voz alta, cuenteros, grupos de teatro, charlas ambientales, talleres de cocina saludable y de manualidades, entre otros, que permiten, de una manera amena y entretenida, difundir mensajes alusivos a la responsabilidad individual y colectiva por los impactos ambientales y sociales que producen los habitantes de las ciudades. Se busca sensibilizar y arraigar en los asistentes las nociones de consumo informado y consciente, la solidaridad y el fortalecimiento del tejido social y de las economías locales. (Biohotel, <https://www.terrabiohotel.com/sostenibilidad/hotel-sostenible-medellin/>, 2018).

- Conquistarte, espacio Parque de los Caballetes: Evento mensual, que se celebra el segundo sábado de cada mes. Acude al arte y la cultura como elementos valiosos para convocar, interesar y elevar la conciencia ambiental y social de los individuos. Los artistas plásticos del barrio (Colectivo de Artistas Conquistarte) y de otros barrios de la ciudad, enseñan sin costo sus técnicas a las personas que asisten, exponen sus obras y dictan charlas sobre arte. En este mismo parque se está trabajando conjuntamente con la Secretaría de Infraestructura de Medellín y con la Secretaría de Medio Ambiente para tener un aula ambiental en medio de unos jardines muy hermosos, un mariposario a cielo abierto y una ecohuerta urbana. (Biohotel, <https://www.terrabiohotel.com/sostenibilidad/hotel-sostenible-medellin/>, 2018).
- Recuperación de la Memoria Histórica del barrio: trabajo que se viene desarrollando con el apoyo de la empresa de gestión cultural Ítaka. Este proyecto pretende rescatar los saberes, tradiciones y valores de los primeros pobladores del barrio, para de esta forma reconocer el territorio y generar cohesión en la comunidad. Esto favorece la articulación y el compromiso ciudadano frente a las problemáticas ambientales y sociales. (Biohotel, <https://www.terrabiohotel.com/sostenibilidad/hotel-sostenible-medellin/>, 2018).

En suma, los grupos de interés externos con los cuales trabaja estrategias o acciones sustentables esta organización hotelera como caso de estudio, son las siguientes: Personería de Medellín, Parroquia del Verbo Divino, Junta de Acción Comunal Barrio Conquistadores, Parques del Río Área Metropolitana, Comunidad del Barrio Conquistadores, Movimiento Global Low Carbon City, Empresa Gestión Cultural Itaka, Secretaría de Cultura Ciudadana, Secretaría de Medio Ambiente, Secretaría de Infraestructura, Colectivo de Artistas Conquistarte, Productores Agroecológicos (proveedores) y los clientes.

De manera que Terra Biohotel, se concibe como una alternativa líder de gestión hotelera sostenible para la ciudad, resultado de su apuesta por la sostenibilidad desde un enfoque sistémico, ya que desarrolla los aspectos ambientales, sociales y económicos durante todo su ciclo de vida (fases de diseño, construcción y operación), y para los estudios organizacionales, este estudio de caso, refleja concretamente características propias de las organizaciones postmodernas, ya que Terra Biohotel aparte de su operación para ser redituable en su objetivo económico, le apuesta fuertemente a su relacionamiento con los públicos de interés externos para responder a sus ideales fundacionales y de pensamiento sobre su práctica socialmente responsable.

Dicho de otra manera, el alcance y modo de la institucionalización que plantean los autores (Berger & Luckmann, 2003, p. 102) “¿Qué alcance tiene la institucionalización dentro del total de acciones sociales en una colectividad dada?” En este sentido, Terra Biohotel hace parte de una colectividad social, de la cual no pueden sustraerse, ya que hacen parte de un suprasistema o macrosistema social. Sin embargo, todo depende como asuma Terra Biohotel la internalización de la realidad tanto objetiva como subjetiva, en lo que respecta a la responsabilidad social empresarial y

específicamente el objetivo social con relación a los públicos de interés externos, y amén que el esfuerzo que realiza este hotel, lo hace ciertamente diferenciador respecto a cantidades de hoteles tradicionales en la ciudad bajo esta mirada de la sustentabilidad.

Con esto se quiere decir, que esta organización hotelera construye una identidad organizacional en el sector socioeconómico al que pertenece. En este sentido, como lo expresan los autores (Ran & Golden, 2011, p. 15) “que la construcción de identidad de la organización debe poseer unas características distintivas y perdurables que beneficien el rendimiento de la organización, ya que su rendimiento depende de la percepción de su legitimidad, que a su vez afecta su capacidad de acceso a recursos necesarios; por lo tanto, las organizaciones tienen un interés estratégico en establecer y mantener una identidad destinada a ser positiva en relación con el consenso institucional”, de manera que Terra Biohotel se ha ganado un espacio reconocido de identidad organizacional sensata, con respecto al medio ambiente y lo hace conjuntamente con otras instituciones u organizaciones público-privadas.

Extendiendo la naturaleza sustentable del hotel a partir de las estrategias, asimismo estas últimas tienen **influencia en los componentes de la organización**, y para dar respuesta a ello, la naturaleza sustentable de Terra Biohotel se refleja a partir de la influencia que tienen las estrategias en los componentes de la organización y concretamente en la toma de decisiones, grado de centralización y especialización de funciones.

Se puede indicar que el tema de sustentabilidad, la gerencia del hotel de acuerdo a la especialización de funciones de los empleados, delega la toma de decisiones para llevar a cabo la práctica de la filosofía de Terra Biohotel en lo que concierne a las acciones empresariales que permiten lograr los objetivos de sustentabilidad.

De manera que, en el campo de los estudios organizacionales, se pueden señalar varias “características de organización postburocrática o postmoderna” descritas por (Pastrana & DelaRosa, 2009, p. 152), por ejemplo, en Terra Biohotel para llevar a cabo la práctica sustentable, posee una estructura plana horizontal con acoplamiento estructural que tiende a ser flojo lo que facilita la toma de decisiones colectiva, los empleados de acuerdo a la especialización de funciones desempeñan un rol de integración de pensamiento y ejecución que gira alrededor de la sustentabilidad, lo que conlleva a una participación amplia delegada por la gerencia del hotel.

Por otro lado, la relación con el medio ambiente y demás públicos de interés externos es relevante, estrecha y de largo plazo. En el siguiente gráfico se resumen algunas características de organización moderna y postmoderna, inclinándose las características a favor de esta última.

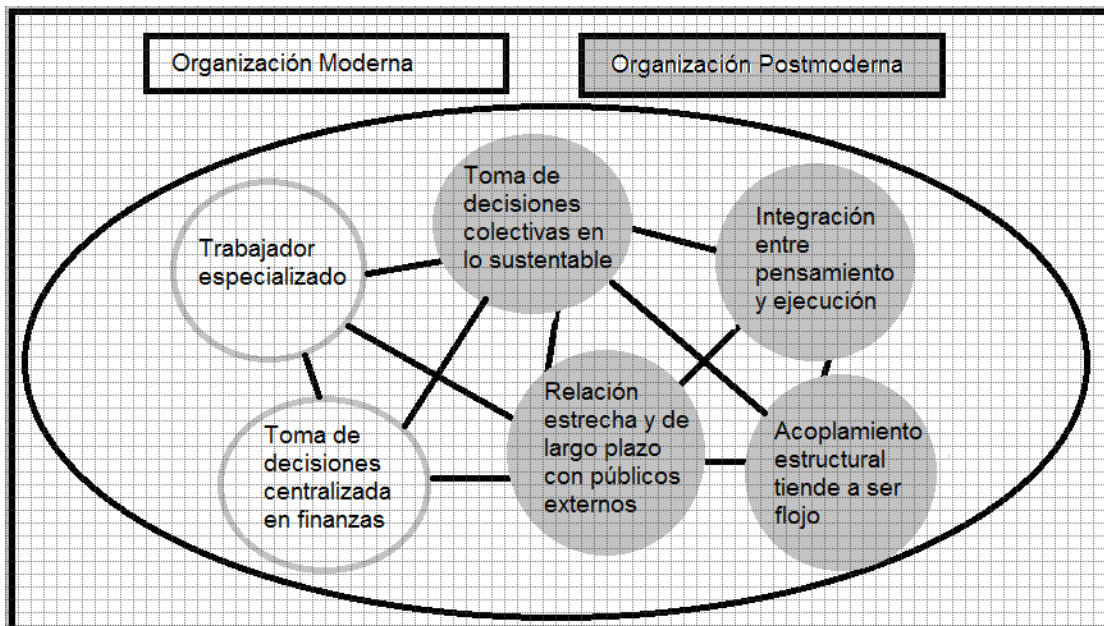


Gráfico 2

Algunas características de organización moderna y postmoderna de un hotel sustentable.

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez Góez, 2018

No obstante, la toma de decisiones de Terra Biohotel se centraliza en la gerencia, en lo que respecta a decisiones financieras, de resto como se acaba de describir, existe una amplia participación de los empleados, dado que creen, operan y defiende el discurso fomentado en la práctica sustentable del hotel, esto es, se identifica como una forma de organización, donde la estructura de la organización está en función de las variables contextuales (historia fundada empresarialmente, edad, tamaño, propiedad, carta o misión, tecnología, localización, dependencia o relaciones con su ambiente, y mercado); y las variables estructurales derivadas de las anteriores, son (especialización, estandarización, formalización, centralización, configuración o tramo de control), según (Pugh, 1973).

Continuando con la naturaleza sustentable de Terra Biohotel, se considera otro elemento para su interpretación, **la integración de las estrategias con respecto al medio ambiente y la naturaleza**, su resultado se evidencia en las acciones que apuntan al objetivo estratégico de garantizar la sustentabilidad a lo largo de las actividades primarias de la cadena de valor y sus respectivos procesos y procedimientos, siempre van con el soporte de la capacitación que reciben todos los empleados del hotel en temas de sustentabilidad. En efecto, las acciones relacionadas con la capacitación a los empleados se derivan de las estrategias, que inciden acerca de la sensibilización interna y externa sobre el uso eficiente de los recursos naturales se enfocan en reducir los consumos de agua, reducir el consumo de energía, gestionar correctamente los recursos, formar a los empleados en buenas prácticas ambientales, y educar a los huéspedes sobre la correcta forma de usar los recursos para disminuir impactos negativos en el medio ambiente.

Por consiguiente, la naturaleza sustentable de Terra Biohotel con sus estrategias integradas al medio ambiente, y como caso de estudio en los estudios organizacionales, es importante señalar que esta organización hotelera la podemos asemejar con una forma de organización de la ecoaldea (De La Rosa, 2014), que es un tipo de comunidad intencional que contribuye a construir comunidad y sustentabilidad ecológica y que hacen parte de un gran movimiento ambiental, como es el caso de Low Carbon City.

Para que Terra Biohotel pueda llevar a cabo todas las estrategias diseñadas para cumplir con los objetivos de sustentabilidad y que describe su naturaleza sustentable, es interesante mostrar sus características en este sentido a saber: “los jardines verticales en las fachadas y al interior que mejoran la calidad del aire y crean un microclima al interior de la edificación; el uso de eco materiales en la construcción; el restaurante de alimentación saludable que privilegia los ingredientes orgánicos y de origen local; el sistema de recolección, tratamiento y reutilización de aguas grises para el riego de jardines, descargas de inodoros y aseo de zonas comunes; el sistema de colectores solares para el calentamiento del agua; el diseño fundamentado en los principios de la arquitectura bioclimática, que permite maximizar el aprovechamiento de la iluminación y la ventilación natural; el sistema de potabilización de aguas freáticas; las luminarias tipo LED; el sistema de gestión de residuos sólidos; los bloques de concreto compuestos por 40% de material reciclado y uso maderas certificadas; y la iniciativa construyendo una Comunidad Sostenible, como un ejercicio de gobernanza para la apropiación del espacio público, el fortalecimiento del tejido social, la sensibilización y la formación ambiental”. (Biohotel, <https://www.terrabiohotel.com/sostenibilidad/hotel-sostenible-medellin/>, 2018).

De manera, que para el logro de la meta objetivo organizacional de Terra Biohotel para ser sustentable, se apoya en los recursos de conocimiento, talento humano, físicos, financieros y tecnológicos; que van inmersos en las estrategias tanto en las estrategias con los públicos de interés internos como externos. Lo importante en este aspecto en el ámbito de los estudios organizacionales, es señalar, que Terra Biohotel como organización que tiende a ser postmoderna, hace parte de las redes formales del conocimiento y que le permite dar vida a la filosofía gerencial de la sustentabilidad, y para lograrlo se apoya en la innovación, por lo tanto, se le podría llamar innovación responsable ya que están íntimamente relacionadas, debido a que las organizaciones sustentables, la deben percibir como una oportunidad para enriquecer y orientar los esfuerzos de innovación.

Terra Biohotel se convierte de acuerdo a los anteriores aspectos, como una configuración organizacional diseñada para facilitar los procesos colectivos de aprendizaje con otras organizaciones. Por lo tanto, “es un modelo organizacional de red de conocimiento, es una representación que integra los fundamentos teóricos y los mecanismos de operación de las formas de interacción social necesarias para una eficaz y eficiente producción, transmisión y transferencia de conocimiento” (Solís & López, 2004, p. 14). De tal forma, que Terra Biohotel se configura bajo el paraguas o la meta objetivo estratégico de la sustentabilidad.

Finalizando con las estrategias relevantes que permiten lograr la naturaleza sustentable de Terra Biohotel, a continuación se sigue con el último elemento de análisis y tiene que ver con **las estrategias para la práctica sustentable versus la rentabilidad**. En este punto, definitivamente los resultados financieros de Terra Biohotel han sido redituables pese a la gran inversión y esfuerzo económico para llevar a cabo las estrategias diseñadas en materia de sustentabilidad y que ayudan a lograr su pensamiento estratégico en su razón de ser.

En efecto, el objetivo estratégico de Terra Biohotel es el de garantizar la sostenibilidad financiera (punto de equilibrio-recuperación de la inversión-utilidad) y para lograrlo tiene definidas entre otras las siguientes estrategias: entender y visualizar desde la definición de Plan de negocio las necesidades, viabilidad y potencial económico de Terra Biohotel como referente de empresa sostenible; participación del restaurante en los eventos del barrio que realiza el hotel (Festival de la Sostenibilidad y Parques del Río); ampliar el Área Comercial contratando personal profesional en el

tema; analizar un esquema tarifario que se ajuste a una estrategia de mercado para incrementar la ocupación en un 70% a Septiembre del 2019; participar en eventos de ciudad especializados o relacionados con nuestra apuesta por la sostenibilidad para dar a conocer el hotel; definir una estrategia de control de costos y desarrollo de presupuestos anuales; y gestionar la aceptación de Terra Biohotel, como hotel sede de alojamiento para eventos estratégicos de sostenibilidad en la ciudad. (Biohotel, 2017)

Con base en lo expuesto anteriormente, desde la perspectiva de los estudios organizacionales, es pertinente agregar que la conservación de recursos que apunta a la minimización de costes para una organización como Terra Biohotel y que incide en el diseño de la misma, coincide con el concepto de ecoeficiencia que apuesta una organización en materia de responsabilidad social empresarial, en efecto, (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008) definen y resume que “la ecoeficiencia se relaciona con crear más valor con menos impacto o con hacer más con menos”(p. 82). Y en este sentido, si al hotel objeto de estudio de caso, le genera rentabilidad esta práctica, se podría hablar de un pensamiento tecnocentrista que genera una relación de cooperación en una ecología social y que el gana-gana es en beneficio del binomio sociedad-naturaleza.

2.2 Gobierno de la organización sustentable según su estrategia, estructura, cultura e indicadores

En lo que concierne al gobierno de la organización sustentable que apunta al logro de los objetivos económicos, sociales y biofísicos, se tienen en cuenta para tal efecto, la estrategia, estructura, cultura e indicadores que permiten reconocer e interpretar la modalidad particular de sustentabilidad de Terra Biohotel identificando sus rasgos, perfiles e indicadores. La importancia de este elemento de la concepción sustentable de Terra Biohotel se fundamenta en los siguientes elementos:

El primer elemento a considerar para comprender el modo de gobierno de Terra Biohotel, es sobre **la influencia de las aspiraciones o valores de los fundadores de Terra Biohotel en la dirección, mandos medios y trabajadores en lo que respecta a la estrategia y la cultura;** vinculándolo a las concepciones de los estudios de organizaciones postmodernas, se puede interpretar que Terra Biohotel se caracteriza porque sus fundadores y directivos señalan que la forma de organización de este hotel se encuentra reflejada en su operación, irradiando su valores, creencias, actitudes en materia de sustentabilidad en todos los niveles que componen la estructura organizacional de la misma; de cierta forma se denota aquí un tipo de organización particular con más características organicistas de acuerdo a lo estipulado por (Gareth, 1998).

De igual forma, es importante señalar que esta forma de organización postmoderna, se encuentra determinada por una mezcla de características entre mecánicas y orgánicas determinadas por un orden directivo que busca su éxito sujeta a las variables ambientales de acuerdo a (Burns & Stalker, 1994).

Por otro lado, se resalta la importancia del ser humano en Terra Biohotel dirigido a clientes internos y externos, en este sentido, se tiene en cuenta lo expuesto por (Aceves, Ochoa, González, Valdez, & Vásquez, 2014) sobre desarrollo sustentable y el nuevo empresario, donde mejorar la calidad de vida de las personas, requieren de organizaciones con sentido social que implica reflexionarse a sí mismo y reflexionar sobre lo que le rodea, necesitando para ello transformaciones culturales y de valores, y se en este aspecto el desarrollo de valores institucionalizados por los fundadores y directivos de Terra Biohotel se reflejan en la cultura organizacional y operación del hotel.

Esta dimensión social que se practica en Terra Biohotel, inicia con el diálogo que tiene con los públicos de interés internos de la organización, es decir accionistas, directivos y empleados; que mediante la conversación y práctica de valores conlleva a la institucionalización de cultura en beneficio de la sostenibilidad, y que logra a su vez los propósitos organizacionales de rentabilidad, crecimiento y supervivencia, alineando a su vez los propósitos e intereses de los empleados.

Es importante agregar como fuentes documentales de Terra Biohotel, varias estrategias entre otras, que se derivan del objetivo de construir y consolidar una cultura organizacional que facilite lograr la meta objetivo referente a ser un hotel sustentable, como se presenta en el siguiente gráfico:

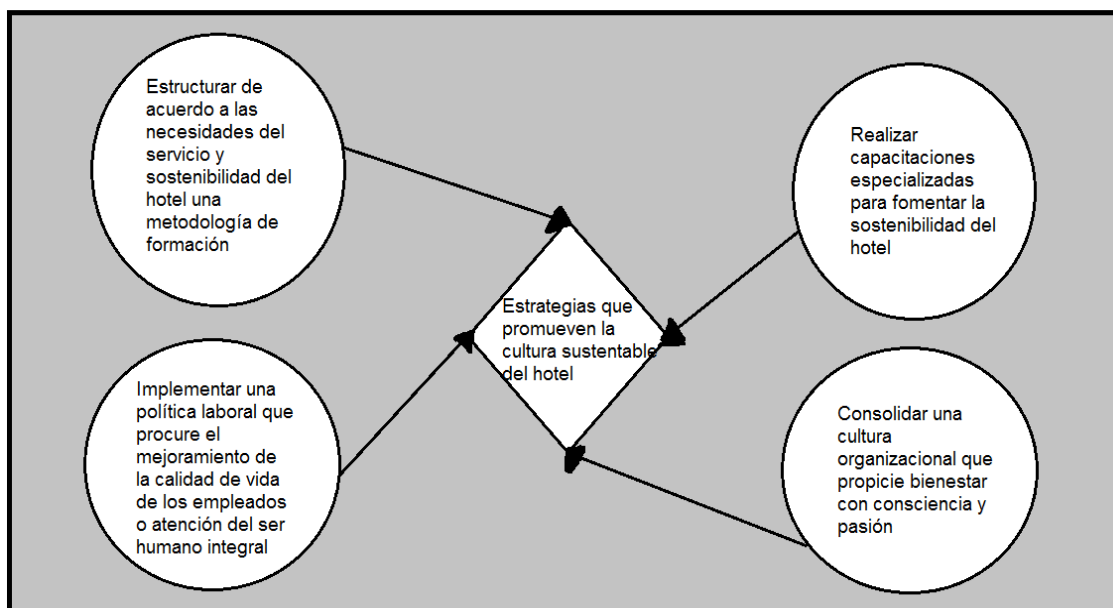


Gráfico 3

Estrategias de un hotel sustentable para consolidar su cultura

Fuente: Elaboración propia (2018) con base en el plan estratégico de Terra Biohotel 2016/2021

En este sentido, se observa que la estructura o forma de organización de Terra Biohotel, va precedida de la estrategia, tal y como lo trabajan (Clegg, Hardy, & Nord, 1996) en la teoría de la contingencia, en donde la estrategia es relevante para el rendimiento.

El segundo elemento para comprender el modo de gobierno de Terra Biohotel, se encuentra relacionado con el **tipo de organización**, y otros elementos para su análisis, la coherencia de la toma de decisiones con correspondencia a los principios de sostenibilidad, y la influencia de las aspiraciones o valores de los fundadores de Terra Biohotel en la dirección, mandos medios y trabajadores en lo que concierne a la cultura y estrategia; se derivan de este elemento, otras características de la organización tanto moderna y sobretodo postmoderna que identifican el tipo de organización que es Terra Biohotel para llevar a cabo la práctica sustentable.

Estas características se complementan con las vistas en el Gráfico No 4, denominado *Otras características de organización moderna y postmoderna de un hotel sustentable*, se toma como referencia nuevamente la diferenciación tratada por (Pastrana & De La Rosa, 2009) en lo que tiene que ver con formas de organización modernas versus formas de organización postmodernas. A continuación se muestra el gráfico No 4 que denota los rasgos de la forma de organización de esta

empresa hotelera, y como resultado favorece con mayor peso las características de organización postmoderna.

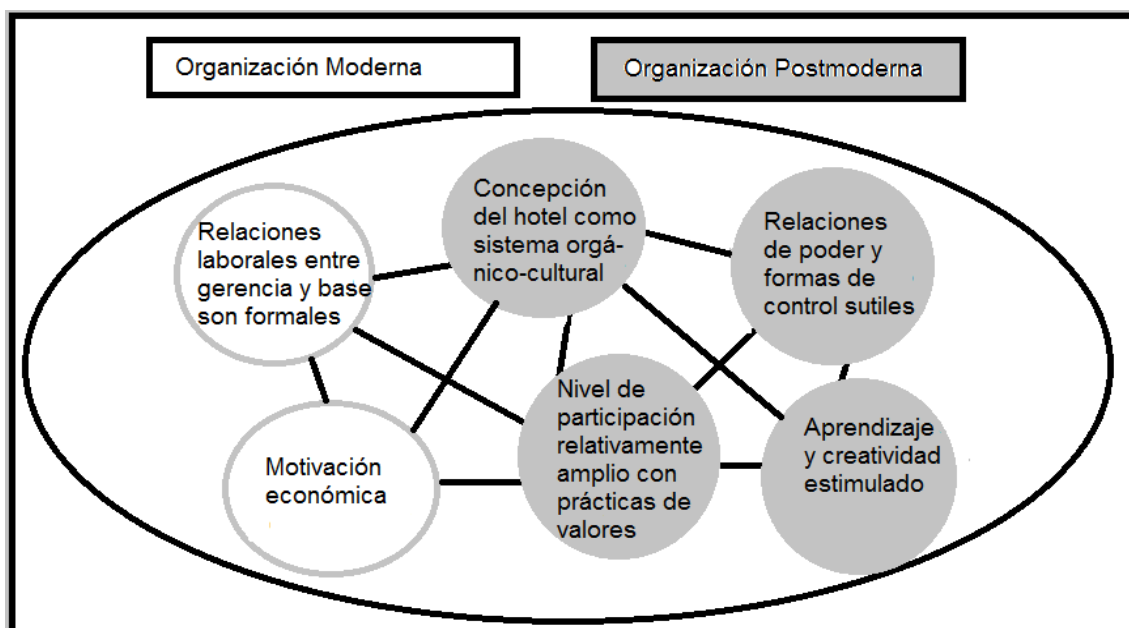


Gráfico 4

Otras características de organización moderna y postmoderna de un hotel sustentable

Fuente: Elaboración propia, 2018

En efecto, Terra Biohotel refleja unas características de forma de organización concerniente con las relaciones formales entre la cúpula y la base, donde la gerencia en todas las situaciones de toma de decisiones se involucra notablemente; y por otro lado existe una motivación económica, pero a la vez hay motivación discursiva en materia de sustentabilidad principalmente.

Por otro lado, esta organización facilita el aprendizaje y la creatividad donde la participación de los empleados es muy alta, lo que refleja igualmente, una práctica de valores que giran principalmente alrededor con el respeto y la confianza mutua entre la cúpula gerencial y la base operativa del hotel.

Al mismo tiempo, es importante agregar en este sentido, que la base del diseño organizativo de Terra Biohotel tiene en cuenta el relacionamiento con los públicos de interés externos y en este aspecto se retoma al autor (Rivas, 1997) el cual señala una flexibilidad de roles (unas veces jefe, otras subordinado), supone una flexibilidad en los roles basados en la idea de la multipertenencia; aclarándose aquí en una organización como Terra Biohotel que predica y practica la sustentabilidad o RS, la idea de multipertenencia en la flexibilidad de roles garantizaría un buen gobierno corporativo en red, así como, una adecuada gestión de los impactos, económicos, sociales y ambientales; se disminuirían los costes operativos y se obtendría una mejora de imagen e incremento de la confianza entre los públicos internos y externos.

Frente a las anteriores características que refleja el hotel, es de resaltar un trabajo realizado por (Barba Álvarez, Montaña Hirose, & Solís Pérez, 1998) y citado por (Montoya Flores & Barba Álvarez, 2012) que señalan

“que el nuevo tipo de competencia globalizada entre las corporaciones ha dado como consecuencia la emergencia, maduración y difusión de un nuevo tipo de organización

flexible que sustituye al modelo taylorista que representa uno de los fundamentos centrales de la racionalidad instrumental en las organizaciones. Las organizaciones flexibles surgen en este ámbito de la competitividad global centrada en la innovación tecnológica y de productos, para lo cual se requieren de estructuras que promuevan una mayor autonomía de trabajo, la descentralización de responsabilidades y una alta profesionalización de sus empleados”. (p.109)

Pasando a otro de los elementos que se consideran para comprender el modo de gobierno de Terra Biohotel como organización sustentable, se tiene su **posición ética**. Dado lo anterior, se revela una connotación ética en Terra Biohotel, ya que la actuación de diversos actores enmarcados en un plan estratégico, se toman decisiones concretas con un riguroso análisis de la realidad sin sustraerse de una relación ética. Es de resaltar, que los accionistas y directivos del hotel han tenido una premisa, que en la medida de lo posible se apunta a los principios de sustentabilidad siempre y cuando financieramente sea redituable, no significando lo anterior que se descarten estrategias o acciones que apunten a la sustentabilidad más adelante cuando exista presupuesto y se examine de nuevo el costo-beneficio.

De manera que la legitimidad e imagen positiva de Terra Biohotel se incrementará a medida que sus acciones sean más coherentes con los principios de sustentabilidad. Es interesante recordar sobre el particular que el desarrollo sustentable implica una connotación ética tal y como le expresan los autores (García, Alvarado, & Alcántara, 2005) “que la ética como la responsabilidad social son elementos que generan innovación, transparencia, eficiencia, rentabilidad, confianza, reputación y legitimidad y conllevan a una mejor competitividad de las organizaciones y al desarrollo sustentable” (p. 106).

También para interpretar el modo de gobierno de Terra Biohotel como organización sustentable, existe otro elemento relacionado con **las restricciones financieras y de costos para la práctica sustentable del hotel**, así como se ha explicado en anteriores elementos para interpretar el modo de gobierno de Terra Biohotel como organización sustentable, esta organización hotelera tiene la premisa de practicar las acciones sustentables siempre y cuando lo vaya permitiendo el flujo de caja, aunque, esto no significa que Terra Biohotel piense unidimensionalmente en la obtención de resultados financieros positivos, por el contrario, su accionar empresarial tal y como se ha señalado en el desarrollo de esta investigación, va orientado a asumir y liderar retos compartidos para que su conducta externa sea consecuente con los objetivos sociales, económicos y ambientales. En este sentido, se remite a los autores de (IARSE, 2013) que señalan que la actividad económica está orientada a la generación de valor ético, social, ambiental, y también a generar valor económico y financiero cuyos resultados son compartidos con los públicos afectados.

Y finalmente, el último elemento para interpretar el modo de gobierno de Terra Biohotel como organización sustentable, es relacionado con las **mediciones del desempeño mediante indicadores de control comparativos con otro hotel tradicional**; este elemento se nutre de una respuesta dada por la gerencia y de registros documentales.

Para aplicar algunos indicadores de control comparativos entre Terra Biohotel y otro hotel tradicional cercano a su territorio, se tuvo en cuenta que ambos hoteles posean un número similar de habitaciones y de camas, que lleven a cabo la práctica sustentable, con la diferencia que Terra Biohotel fue diseñado y construido para ese fin. A continuación, se muestra en la siguiente tabla los indicadores comparativos entre ambos hoteles:

Tabla 1

Indicadores comparativos entre hotel sustentable y un hotel tradicional

INDICADORES DE SUSTENTABILIDAD								
Los siguientes indicadores para aplicar a hoteles que practican la sustentabilidad contiene variables e indicadores bajo dos líneas: la perspectiva interna y la perspectiva externa.								
Dicha variables son cualitativas (CU) y cuantitativas (C).								
VARIABLES	INDICADORES	TIPO	TERRA BIOHOTEL			HOTEL TRADICIONAL		
			A Objetivo 2017	B valor lograd 2017	C Desempeño indicador (B/A)*100	A Objetivo 2017	B valor lograd 2017	C Desempeño indicador (B/A)*100
Gobierno de la sociedad	Existencia de código de conducta medioambiental	CU	1	1	100	1	1	100
	Existencia de comité y/o consejero medioambiental en la empresa	CU	1	1	100	1	1	100
	Existencia de valores medioambientales en la identidad corporativa de la	CU	1	1	100	1	1	100
	Existencia de objetivos medioambientales en la estrategia del hotel	CU	1	1	100	1	1	100
Formación ambiental y social	Actividades de formación medioambiental (#horas)	C	36	36	100	12	12	100
	Actividades de formación socio-cultural	C	12	12	100	8	8	100
	Existencia de buzón o telefonos directos de sugerencias	CU	1	1	100	1	1	100
Dirección responsable	Incorporación de valores medioambientales en la toma de decisiones	CU	1	1	100	1	1	100
	Existencia de un responsable medioambiental en el hotel	CU	1	1	100	1	1	100
	N° propuestas de mejora medioambiental hechas por empleados y aprob	C	10	7	70			
	N° propuestas de mejora medioambiental hechas por accionistas y aprob	C	10	8	80			
Energía		C						
	Electricidad (kw./estancia) por huesped	C	4,8	4,66	97,08	7,5	7,18	95,73
	Consumo de energía (consumo total de energía)	C	132000	136160	103,15	210000	209440	99,73
Agua	Consumo total de agua	C	2400	2449	102,04	6700	6621	98,82
	Metro cúbico/estancia por huesped	C	0,15	0,15	100,00	0,23	0,2	86,96
Gas	Gas propano (Metro cúbico cubierto)	C	5000	5367	107,34	22000	21544	97,93
	Metro cubico/estancia por huesped	C	2	2	100	9,1	9	98,90
Transparencia comunicación	N° de sugerencias medioambientales de clientes recogidas	C	10	7	70	5	5	100
	N° de sugerencias medioambientales de clientes contestadas	C	7	7	100	5	5	100
Transparencia	N° de sugerencias medioambientales de proveedores recogidas	C	10	8	80	5	5	100
Colaboración	N° de donaciones para proyectos medioambientales comunitarios	C	5	5	100			
	Existencia de un compromiso medioambiental explícito con la comunidad	CU	1	1	100	1	1	100
so con la comu	N° de actividades de patrocinio medioambiental	C	40	38	95	12	12	100
	N° de participación en conferencias locales informativas, debates con grup	C	40	40	100	24	24	100
	N° de sugerencias medioambientales de la comunidad local recogidas	C	20	18	90	10	10	100
ipación en pro	N° de redes internacionales de comunicación e información sobre RSE o s	C	1	1	100	1	1	100

Fuente: Elaboración propia, 2018

En el anterior cuadro comparativo de indicadores, es de reiterar que el hotel tradicional practica la sustentabilidad, y que varias condiciones técnicas y de infraestructura fueron modificadas para tal fin, pero no fue diseñada, ni construida cumpliendo con los requisitos de construcción sostenible como lo fue Terra Biohotel. Se observa en el cuadro, unas diferencias sustanciales relacionadas con los siguientes indicadores: el consumo anual de energía del hotel tradicional, es casi el doble del consumo de energía de Terra Biohotel; el consumo de agua anual del hotel tradicional, es casi tres veces más que el consumo de agua de Terra Biohotel; y el consumo de gas anual del hotel tradicional, es cuatro veces más que el consumo anual de gas de Terra Biohotel.

De esta manera, Terra Biohotel tiene una gran ventaja de ahorro de costos con relación al hotel tradicional, debido a que su infraestructura es soportada con los requisitos de construcción sostenible; otro indicador destacado con el que cuenta Terra Biohotel, es la cantidad de actividades de formación medioambiental, existiendo trece organizaciones público y privadas para llevar a cabo

las acciones de sustentabilidad que involucran tanto actores internos como externos al hotel. Derivado de ello, se pueden agregar también otros indicadores relevantes con relación a las actividades de patrocinio ambiental, la participación y promoción de conferencias locales informativas, debates con grupos de interés externo o similar en materia de sustentabilidad.

2.3 Análisis del resultado general sobre caracterización de la concepción sustentable

Dentro de este análisis general de resultados, se aborda inicialmente a este interrogante de investigación ¿Cuáles son los rasgos o perfiles de diseño de una forma de organización para un hotel sustentable? Como resultado del análisis se obtuvieron este interrogante se tiene los siguientes rasgos o perfiles de una forma de organización sustentable para un hotel contenidos en el gráfico que se muestra a continuación:

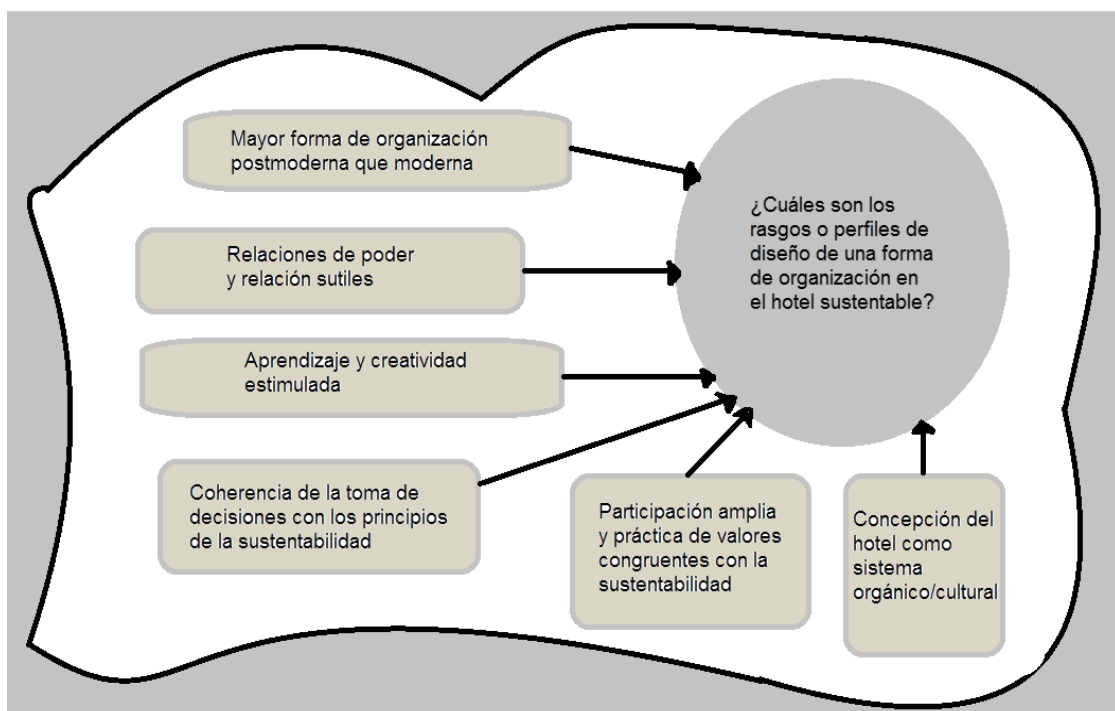


Gráfico 5

Perfiles de diseño de organización sustentable para un hotel

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez Góez, 2018

En efecto, los rasgos de diseño de Terra Biohotel como forma de organización sustentable, se soportan en los siguientes perfiles: la participación alta en múltiples decisiones por parte de todos los empleados del hotel en lo referente a la sustentabilidad, así mismo, la gerencia, la gerencia media y la base operativa del hotel practican varios valores corporativos que son congruentes con los principios de la sustentabilidad.

Otro perfil está relacionado con las relaciones de poder y las relaciones informales que se presentan cuando la gerencia o los mandos medios del hotel tienen con el resto de empleados, lo que facilita el aprendizaje y la creatividad en la base operativa fundamentada en el valor de confianza mutua.

En suma, los rasgos o perfiles de diseño de Terra Biohotel como organización sustentable, tienen su fundamento como sistema orgánico, por lo tanto, se concibe sus perfiles en una forma de organización que tiende a ser postmoderna, no obstante, con algunos rasgos modernistas, dando lugar a una organización con rasgos híbridos, aunque siendo más convenientes los perfiles organicistas o postmodernos para la práctica sustentable del hotel, en este aspecto se retoma a los autores (Burns & Stalker, 1994).

Con base en lo señalado anteriormente, se puede aseverar que los rasgos o perfiles de Terra Biohotel como forma de organización se encuentran asociados o coherentes a su práctica sustentable.

Continuando con el análisis general de resultados, se procede al segundo interrogante de investigación relevante ¿Cuáles son las estrategias o acciones que le permiten a un hotel lograr la sustentabilidad? Como resultado de este interrogante se cuenta con las siguientes estrategias o acciones de Terra Biohotel lograr las características de sustentabilidad contenidas en el gráfico que se presenta a continuación:

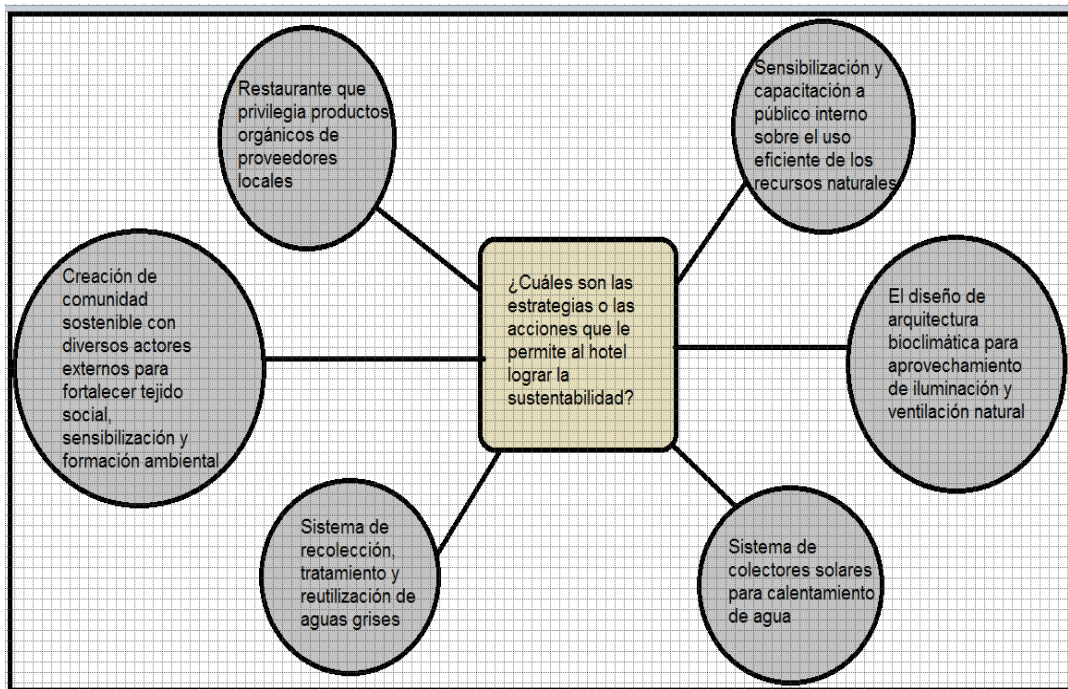


Gráfico 6

Estrategias o acciones de un hotel para lograr la sustentabilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez Góez, 2018

Entre las estrategias o acciones que le posibilitan que Terra Biohotel logre la sustentabilidad, se pueden mencionar entre otras las siguientes: El sistema de colectores solares para el calentamiento del agua; el sistema de recolección, tratamiento y reutilización de aguas grises para el riego de jardines, descargas de inodoros, y aseo de zonas comunes; el diseño de arquitectura bioclimática que permite maximizar el aprovechamiento de la iluminación y la ventilación natural; la iniciativa construyendo una comunidad sostenible como un ejercicio de gobernanza para la apropiación del espacio público, el fortalecimiento del tejido social, la sensibilización y la formación ambiental; el restaurante de alimentación saludable que privilegia los ingredientes orgánicos provenientes de los

campesinos como proveedores locales; y la capacitación a todos los empleados para sensibilizarlos sobre el uso eficiente de los recursos naturales.

De manera que, todas estas acciones o estrategias tanto internas como externas le permiten ser sustentable, tendrían que abordarse en el marco de una construcción social, ya que la apuesta por la sustentabilidad implica un significado compartido que tiende a un cambio planificado alrededor de esta materia y que necesariamente requiere el diálogo con los públicos de interés, y en este sentido, se remite a la teoría constructivista social (Camargo & Rasera, 2013).

Esa construcción social que se derivan de sus estrategias caracteriza la noción de gobernanza que trata la (ONU, 2004) donde diversas vías individuales e institucionales públicas y privadas posibilitan la planificación y gestión de los asuntos comunes en un territorio, y aquí vemos que Terra Biohotel con sus acciones y estrategias no es ajena a esta realidad.

Con base en lo anterior, se podría afirmar que las estrategias y acciones que tiene Terra Biohotel con los públicos de interés internos y externos, le posibilitan lograr sus objetivos como organización sustentable.

Y finalizando el análisis general de resultados se procede al último interrogante de investigación relevante ¿Cuáles son los indicadores de sustentabilidad comparativos entre un hotel tradicional y un hotel con vocación sustentable, para comprender su modo de control de gobierno? Como resultado de este interrogante se cuenta con los siguientes indicadores comparativos que coadyuvan en el control de gobierno de Terra Biohotel, los que están contenidos en el gráfico que se muestra a continuación:

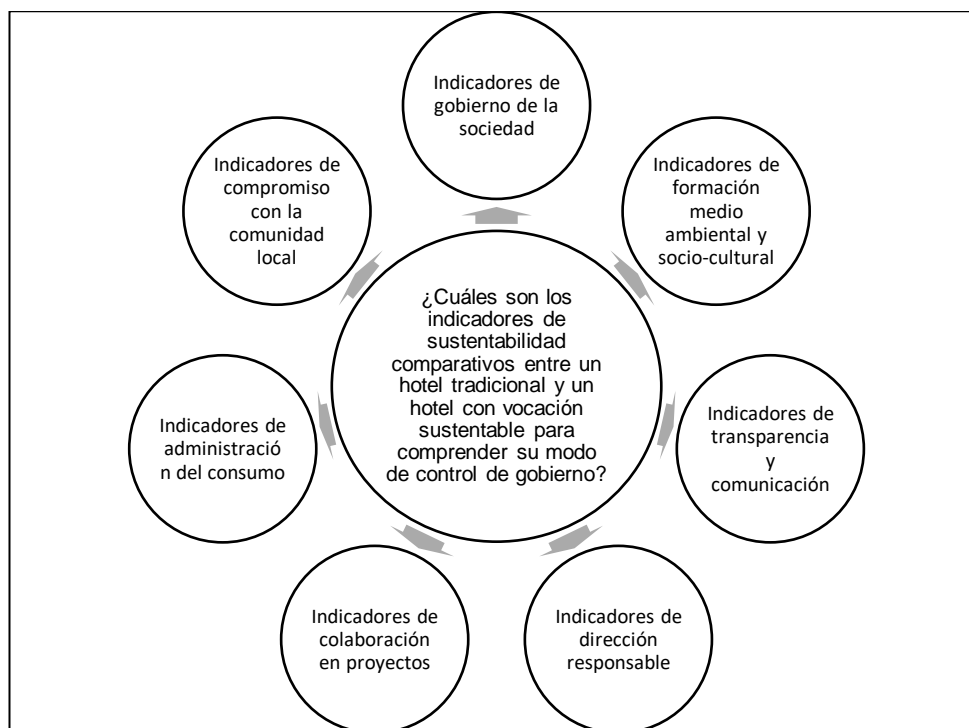


Gráfico 7

Indicadores de sustentabilidad aplicados a un hotel sustentable

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez Góez, 2018

Los indicadores se aplicaron con base en una serie de variables que se consideraron para realizar un análisis comparativo entre Terra Biohotel y un hotel tradicional. Estas variables fueron las siguientes: gobierno de la sociedad, que contiene indicadores de existencia del código de conducta medioambiental, comité medioambiental de la empresa, la existencia de valores y objetivos medioambientales; formación medioambiental y socio-cultural, que abarca indicadores relacionadas con las actividades de formación medio ambiental, socio-cultural y la existencia de buzón de sugerencias entre otros; variable de dirección responsable, que contiene indicadores de incorporación de valores en la toma de decisiones, la existencia de un responsable en sustentabilidad y las propuestas de mejora medioambiental hecha por empleados y accionistas; la variable de administración del consumo, que contiene indicadores de consumo de energía, gas y agua entre otros; la variable de transparencia y comunicación, que contiene indicadores de sugerencias medioambientales recibidas de clientes, proveedores, entre otros; la variable de colaboración en proyectos, que contiene indicadores de participación y donaciones en proyectos medioambientales comunitarios; la variable compromiso con la comunidad, que contiene indicadores de compromiso medioambiental explícito con la comunidad, el número de actividades de patrocinio medioambiental, el número de participación en conferencias locales informativas, y las sugerencias medioambientales recibidas de la comunidad local, entre otros.

Igualmente, y dado lo anterior, se puede afirmar que los indicadores de sustentabilidad comparativos entre Terra Biohotel y un hotel tradicional, demuestra bondades en beneficio de su práctica biofísica y social, y se comprende su modalidad particular de gobierno en materia de sustentabilidad.

Conclusiones

En lo que referente a las estrategias en pro de la sustentabilidad, Terra Biohotel considera que no son una reacción a las políticas públicas, sino que estas estrategias se generan por una convicción propia por aportar y ser más amigables con el medio ambiente; no obstante, se colige, que dado el alto relacionamiento que tiene Terra Biohotel con las instituciones públicas para desarrollar sus estrategias externas con los demás públicos de interés externos, se evidencia una notable influencia debido a la legislación existente sobre certificaciones o normas de sostenibilidad, y a la influencia indirecta de las políticas públicas de la ciudad de Medellín dentro del marco del logro de la estrategia de gestión territorial para promover el turismo sostenible y responsable.

Dentro de las prácticas formales de relacionamiento de Terra Biohotel con los públicos de interés externos, se observa un buen número de entidades públicas y privadas, donde este hotel se concibe como líder de gestión hotelera sostenible en la ciudad, bajo una perspectiva de enfoque sistémico, ya que desarrolla los aspectos ambientales, sociales y económicos en todo su ciclo histórico (fase de diseño, construcción y operación) para responder a sus ideales fundacionales y de pensamiento sobre su práctica socialmente responsable. De esta forma se ha construido una identidad organizacional sensata con el medio ambiente, lo que lleva a cabo conjuntamente con otras organizaciones del sector socioeconómico al que pertenece.

En lo que atañe, a la influencia de las estrategias en los componentes de la organización, la gerencia del hotel de acuerdo a la especialización de funciones de los empleados, delega la toma de decisiones cuando se lleva a cabo la práctica de la filosofía de la sustentabilidad, y para lograrlo el hotel posee una estructura plana horizontal con acoplamiento flojo, en donde el rol de los empleados se integra al binomio pensamiento y ejecución en materia de sustentabilidad.

Sin embargo, la toma de decisiones no se delega a los empleados en lo que respecta a la toma de decisiones financieras que se centralizan en la gerencia, aquí se recuerda el pensamiento de uno de los fundadores que reza “somos lo más sustentablemente posible”. Así, las diferentes acciones en el ámbito de la sustentabilidad, se encuentran sujetas a la capacidad financiera y al presupuesto del flujo de caja de Terra Biohotel.

Igualmente, la integración de las estrategias con respecto al medio ambiente y la naturaleza, resalta una característica proveniente de la organización turística “ecoaldea”, ya que Terra Biohotel contribuye a construir comunidad y sustentabilidad ecológica, y que adicionalmente, hace parte de un gran movimiento ambiental denominado Low Carbon City; y en este sentido, el hotel hace parte de un modelo organizacional de red de conocimiento, integrándose socialmente con diversos públicos de interés externos bajo la meta de ser sustentable con el medio ambiente.

Y finalmente, en este capítulo relacionado con la naturaleza sustentable de Terra Biohotel, las estrategias para la práctica sustentable han servido de cierta manera como instrumento para lograr la rentabilidad del hotel, ya que los resultados económicos son satisfactorios, motivando a practicar y mejorar cada día la razón de ser del hotel en términos de sustentabilidad, lo que constata el pensamiento tecnocentrista de los fundadores de esta organización hotelera.

La influencia de las aspiraciones o valores de los fundadores de Terra Biohotel en la dirección, mandos medios y trabajadores en lo que respecta a la estrategia y la estructura, se convierte en el primer elemento para comprender el modo de gobierno de esta organización hotelera; vinculando este elemento a las concepciones de las organizaciones postmodernas, se puede inferir que este hotel se caracteriza porque sus fundadores y directivos irradian sus valores, creencias y actitudes en materia de sustentabilidad en todos los niveles que componen su estructura organizacional caracterizada por tener más características de tipo organicista.

En Terra Biohotel, existen otros elementos de estudio con respecto a la forma de gobierno, como son: el tipo de organización y la coherencia de la toma de decisiones con relación a los principios de sustentabilidad; de estos dos elementos se pueden identificar características de organización moderna y especialmente, características de organización postmoderna que es la que contribuye para llevar a cabo el pensamiento sustentable del hotel.

La posición ética de Terra Biohotel cuando juega como fuerza positiva para las acciones sustentables y cuidado del medio ambiente, es otro elemento que caracteriza el modo de gobierno del hotel; en este aspecto, en el hotel se toman decisiones concretas con riguroso análisis de la realidad sin sustraerse de una relación ética, donde los accionistas y directivos han declarado que cumplen con los principios de sustentabilidad, si financieramente es posible, pero insisten de nuevo en la acción o proyecto sustentable hasta donde les facilite el flujo de caja financiero.

Las mediciones del desempeño mediante indicadores de control comparativos con otro hotel tradicional, es otro elemento para interpretar el modo de gobierno de Terra Biohotel, los resultados son extraordinarios desde el punto de vista de la variable de la administración del consumo, la variable de formación medio ambiental y socio-cultural, entre otros. En este sentido, de forma comparativa Terra Biohotel cuenta con elementos que le permiten posicionarse ventajosamente con respecto al hotel tradicional, debido a que esta organización fue diseñada y construida conforme a los requisitos de construcción sostenible.

Referencias

- Aceves, J. N., Ochoa, B., González, N. E., Valdez, D., & Vásquez, I. (2014). Desarrollo sustentable y el nuevo empresario. En D. Gil, E. Morales, & G. López, *Retos en materia de sustentabilidad y responsabilidad social en las organizaciones* (pp. 353-380). México, D.F.: Grupo Editorial Hess.
- Andrews, K. (1951). Executive Training by the Case. *Harvard Business Review*, 58-70.
- Barba Álvarez, A., Montaña Hirose, L., & Solís Pérez, P. (1998). *Perspectivas internacionales de los Estudios Organizacionales*. México: 3er. Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas, UNAM.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2003). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Biohotel, T. (2017). *Plan Estratégico de Terra Biohotel 2017-2022*. Medellín.
- Biohotel, T. (24 de 05 de 2018). <https://www.terrabiohotel.com/sostenibilidad/hotel-sostenible-medellin/>.
Obtenido de <https://www.terrabiohotel.com/sostenibilidad/hotel-sostenible-medellin/>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Camargo, C., & Rasera, E. (2013). Social Constructionism in the Context of Organization Development: Dialogue, Imagination, and Co-Creation as Resources of Change. *Sage Open*, 1-7.
- Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. (1996). The normal science of structural contingency theory. En S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook organization studies* (pp. 57-77). London: Sage Publications.
- Collier, P. (2018). *The future of capitalism*. New York: Penguin Books.
- Cuenllas, A. (17 de 12 de 2015). *El hotel Boutique stadthalle: un caso de éxito en sostenibilidad*. Recuperado de El hotel Boutique stadthalle: un caso de éxito en sostenibilidad: <http://static.hosteltur.com/web/uploads/2014/09/Boutique-hotel-Stadthalle.esp.pdf>
- DelaRosa, A. (2014). *Introduciendo a la ecoaldea en el campo de estudio de las organizaciones: reflexiones preliminares*. XII congreso Internacional de Análisis Organizacional, 314-329.
- García, R., Alvarado, G., & Alcántara, H. (2005). *Ética-responsabilidad social-desarrollo sustentable en las organizaciones*.
- Gareth, M. (1998). *Imágenes de la organización*. México D.F.: Alfaomega.
- Gómez Osorio, J. I. (2015). La evolución de la asignatura de business policy en Harvard Business. *Cuadernos, Empresa y Humanismo*, 1-128.
- IARSE. (2013). *Indicadores ETHOS-IARSE para negocios sustentables y responsables*. Buenos Aires: Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria.
- Montoya Flores, M. T., & Barba Álvarez, A. (2012). Organizaciones sustentables. En E. Morales Franco, G. Navarro Castro, & M. SantaAna Escobar, *Sustentabilidad, responsabilidad social y organizaciones* (pp. 97-131). México D.F.: Hess.

- Olcese, A., Rodríguez, M. A., & Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid: McGraw-Hill.
- ONU. (2004). *Gobernanza y desarrollo económico territorial*. Nueva York: Habitat.
- Pastrana, G., & DelaRosa, A. (2009). Un acercamiento a la modernización organizacional de la banca en México a través de un estudio de caso. *Administración y Organizaciones*, 150-178.
- Ran, B., & Golden, T. (2011). Who Are We? The social construction of organizational identity through sense-exchanging. *Administration & Society*, 417-445.
- Rivas, L. (1997). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, 1-33.
- Solís, P., & López, B. (2004). Diseño y arquitectura de redes de conocimiento. *Administración y Organizaciones*, 9-23.
- Sukhdev, P. (2010). *Corporación 2010 transformar los negocios para el mundo del mañana*. Madrid: Ediciones Ecoe.

CAPÍTULO 8

GOBERNANZA CORPORATIVA: UNA MIRADA EN UNA RED DE PEQUEÑOS HOTELES

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa



CAPÍTULO 8

GOBERNANZA CORPORATIVA: UNA MIRADA EN UNA RED DE PEQUEÑOS HOTELES

Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa
Profesor Asociado, Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

Resumen

El propósito de este capítulo es llevar a cabo una reflexión sobre el proceso de toma de decisiones en una red de pequeñas organizaciones, que ha permitido su permanencia en un ambiente competitivo en una ciudad que se consolida cada vez más en el turismo. Para ello, se parte del concepto de gobernanza corporativa que propone Williamson (2002), que denomina el “orden privado” y se entiende como el conjunto de estímulos a los que responden las decisiones de las empresas (economía de estímulos) conforme a la configuración de su régimen organizacional y evalúa el concepto de “costos transaccionales”. Luego, para ampliar su perspectiva social que se genera al estar en red, se complementa con el concepto de Gobernanza en redes, destacando sus diferencias, pero sobre todo las similitudes y complementariedades que en particular presentan en el plano operacional del estudio de los procesos decisorios de las empresas y organizaciones. De igual modo, bajo el marco general que se establece con ambos conceptos de gobernanza corporativa y de redes, se incorpora el concepto de estructura organizacional de Mintzberg para el estudio específico de las decisiones en una red de pequeñas organizaciones. De igual manera, bajo la perspectiva de racionalidad limitada de Simon (1964), se revisan los modelos decisionales de “anarquías organizadas” y sistemas “flojamente acoplados” de Cyert y March (1963), Cohen, March y Olsen (1972) y Weick (1976) como referentes de su configuración funcional. De este modo se construye el concepto de gobernanza corporativa, como término agrupador del régimen organizacional que se configura en una red de pequeñas organizaciones y que contiene dimensiones de poder y estructuras organizacionales que han permitido consolidarse en la ciudad de Medellín.

Palabras clave: Gobernanza corporativa, Estructura organizacional, Toma de decisiones, Redes organizacionales.

Introducción

Medellín se viene consolidando como una ciudad turística, lo que genera que los hoteles para satisfacer la demanda a turistas nacionales e internacionales, traten de aumentar su competitividad ofreciendo servicios de calidad y así responder satisfactoriamente a las exigencias de este mercado. La necesidad de mejorar el desempeño de las organizaciones hoteleras ante los nuevos retos en materia de competitividad, hace necesario revisar algunas nuevas formas alternativas de organización, entre ellas, la unión y asociación de varias empresas formando redes de organizaciones de manera formal.

El estudio de la conformación de una red de organizaciones por sí sola no presenta una problemática. El análisis surge, por el comportamiento de cada uno de los actores que pertenecen a cada organización de dicha unión, analizando sus posiciones, estrategias, individualidades y poder al momento de tomar decisiones y el impacto que genera sobre el conjunto de organizaciones que están unidas por un fin común y como entidad individual. Por esta razón, se propone un análisis

desde la gobernanza corporativa propuesta por Oliver Williamson (2002) que analiza la teoría organizacional desde la ciencia del contrato o teoría de la firma.

El caso de estudio donde se realizó el análisis de la gobernanza corporativa, fue en una red de pequeños hoteles ubicados en la ciudad de Medellín que deciden unirse a través de la conformación legal de una corporación, es decir, un contrato. Se destaca como eje de análisis, su régimen organizacional en el proceso de toma de decisiones que han permitido su fortalecimiento como red y como organizaciones individuales. Este proceso decisorio tiene una gran complejidad debido a las individualidades propias de cada organización hotelera. Una gran parte de la literatura del proceso de toma de decisiones describe a un actor (individuo) dentro de una organización, que tiene comportamientos decisorios, que tiene una posición en la estructura organizacional, las cuales están regulados por contratos, por tanto en estructuras de gobernanza de acuerdo con Williamson (2002) permitiendo mitigar las debilidades que se presentan por el comportamiento de los individuos, por los comportamientos regulatorios, las debilidades organizacionales, la adaptación a la red de organizaciones y al mercado de este grupo de hoteles, entre otros.

A partir de lo anterior, el proceso de toma de decisiones desde la racionalidad limitada lleva a tomar la gobernanza corporativa como concepto que puede relacionar la toma de decisiones en una red de organizaciones y entender su régimen organizacional. Por tanto, se realiza un marco teórico de los conceptos de gobernanza corporativa de Williamson (2002) desde la teoría del contrato en el orden privado y analizar su implicación social desde la gobernanza en redes, para finalmente unir con el concepto de estructura organizacional de Mintzberg y entender el régimen organizacional de una red formal de pequeños hoteles en la ciudad de Medellín.

Posteriormente, se indica la estrategia metodológica enfocada en una investigación cualitativa con método asociado el estudio de caso, usando observaciones participantes y entrevistas a profundidad a los diferentes gerentes de los hoteles. A continuación, se describe el contraste de los hallazgos encontrados en la red de pequeñas organizaciones con la teoría. Y finalmente, se presentan algunas reflexiones acerca de la configuración hacia la gobernanza corporativa en esta red de organizaciones.

1. Gobernanza corporativa

Las definiciones relacionadas con la gobernanza de empresa o gobernanza corporativa fueron iniciadas por Williamson (2002) con los costos de transacción*, para este autor la estructura de la gobernanza surge principalmente como un resultado de la economía en los costos de transacción, es decir, como un sistema con racionalidad limitada para promover la eficiencia de las organizaciones económicas e intercambio entre entidades económicas autónomas.

Los principios de un modelo de la empresa como estructura de gobierno son los atributos de las transacciones y de los modos alternativos de gobierno y los propósitos atendidos; es una construcción contractual comparativa, donde, la empresa no se concibe como una entidad independiente, sino que siempre debe compararse con modos alternativos de gobierno. Por tanto, el enfoque o estructura de gobierno apela a la teoría de la organización al nombrar la intensidad del

* Por su parte Caballero (2011) citando a (North y Wallis, 1994) define los costos de transacción como los recursos usados para establecer, mantener e intercambiar los derechos de propiedad, es decir, como la suma de costes requeridos para llevar a cabo la “función de transacción”.

incentivo, el control administrativo y el régimen de derecho contractual como tres atributos fundamentales. (Williamson, 2002)

Como se muestra en la figura 1, Williamson (2002) considera que la teoría de la organización tiene efectos diferentes cuando son examinados desde la perspectiva de la ciencia del contrato y no de la ciencia de la elección, por la que se ha conducido la economía. La ciencia del contrato surge por la necesidad de definir las reglas del juego, a través de las cuales se va comportar (o adaptar) la organización ante la necesidad de alinear los incentivos o crear estructuras de gobernanza, con el fin de reducir los riesgos contractuales.

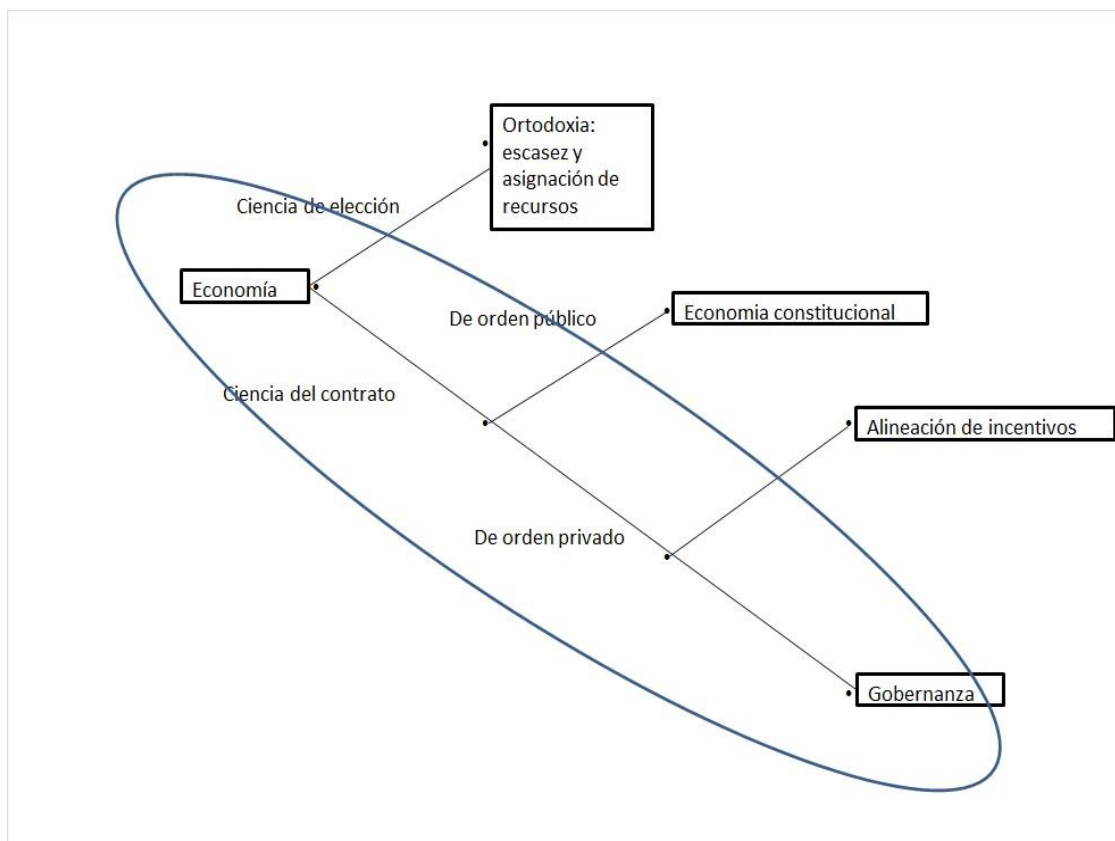


Figura 1

Fuente: Adaptado de Williamson, O. E. (2002).

The theory of the firm as governance structure: from choice to contract.

Journal of Economic Perspectives, 16(3), p. 173

La teoría del contrato parte del análisis macro de los sistemas racionales que de acuerdo con Buchanan (1987) lleva a un enfoque de las reglas del juego: al orden público de la economía constitucional, como se indica en la figura 1. Pero, la ciencia del contrato, también implica un análisis micro y, consecuentemente, la alineación de incentivos (o economía de incentivos de Barnard, 1938) lo que requiere crear estructuras de gobierno en la empresa (organización), es decir, en el orden privado, en suma, la gobernanza (corporativa), como se aprecia en la figura de marras.

De lo anterior, de acuerdo a Williamson, se derivan cinco lecciones para entender la teoría del contrato; la primera lección consiste en describir a los individuos en términos más reales y para ello se incorpora la racionalidad limitada de Simon como elemento cognitivo del comportamiento del individuo. Así, al momento de tomar decisiones el móvil ya no será buscar maximizar los

beneficios (sistema racional) sino que es sustituido por la satisfacción. Fundamentalmente se presenta porque los contratos por más complejos que sean siempre van a ser incompletos por muchos factores, entre ellos, la adaptación o eventos no considerados; por esta razón, se crean estructuras de gobernanza para mitigar las imperfecciones del contrato y apoyar las relaciones contractuales durante el intervalo de implementación del mismo. (Williamson, 2002)

La segunda lección propuesta por Williamson (2002) es estar alerta a cualquier comportamiento regulatorio que sea significativo, que se pueden dar por acciones no intencionadas ni esperadas, para esto se debe buscar mecanismos sofisticados donde se prevengan estos comportamientos a través de una estructura de gobernanza. De esta manera, reconocer que todas las organizaciones tienen vida propia y se ajustan a un orden superior que es la gobernanza corporativa.

La tercera lección indica que los modos alternativos de gobernanza difieren en modos estructurales discretos, es decir cada modo posee distintas fortalezas y debilidades y cada uno de esos atributos describe la estructura de gobernanza propia de la organización (Williamson, 2002). De ahí que, en este capítulo, se analicen las estructuras organizacionales de Mintzberg ya que cada organización tiene una forma de gobierno diferente.

Las decisiones constituyen la unidad (objeto) del microanálisis, se explican en la cuarta lección de Williamson (2002), donde indica que son tres las dimensiones críticas de variación de esta unidad de análisis: la especificidad de los activos, cambios (transtornos) en las transacciones y la frecuencia de las transacciones. Por tanto, el aporte de las estructuras organizacionales de Mintzberg así como los modelos decisionales de “anarquías organizadas” y sistemas “flojamente acoplados” de Cyert y March (1963), Cohen, March y Olsen (1972) y Weick (1976), se consideran en este capítulo, parte del microanálisis de esas unidades y de su estructura organizacional o de gobierno.

Finalmente, la quinta lección es la importancia de la adaptación cooperativa. Ésta, es esencial en el contenido organizacional de la propuesta de Williamson (2002) y en consecuencia para análisis de nuestro capítulo: se trata de elegir (o complementar) entre la visión del economista Friedrich Hayek (1945) y el teórico de la organización y precursor institucionalista de la “alineación de incentivos” como estructura organizacional, Chester Barnard (1938). Ambos, coinciden en que el principal problema de la organización económica es la adaptación y una teoría predictiva de la organización económica; sin embargo, mientras que Hayek ve un proceso de adaptación espontánea de agentes autónomos ante cambios en el mercado que pueden observarse en la variación de los precios relativos; Barnard, por el contrario vislumbra un proceso que lejos de ser espontáneo es una adaptación coordinada, consciente y deliberada, a través del conocimiento profundo de la administración y la organización. Así, Williamson concluye que no hay una disyuntiva en los escenarios de mercado de Hayek y organizacional de Barnard, por lo que la configuración orgánica o régimen de gobierno dependerá del reconocimiento del cómo y por qué las transacciones difieren en su necesidad de adaptación teniendo en cuenta tanto el referente de mercado como el de jerarquías. (Williamson, 2002)

En ese mismo sentido Caballero (2011, p. 28) realizando un análisis a las investigaciones de Oliver Williamson, indica que este autor aborda los conceptos fundamentales de mercados y jerarquías. Los mercados como un conjunto de instituciones, reglas con sus mecanismos de cumplimiento, que determinan el escenario para llevar a cabo transacciones impersonales y discontinuas, sin requerir una relación contractual continua; las transacciones de mercado implican el intercambio entre entidades económicas autónomas. Las jerarquías son conjuntos de reglas para hacer transacciones

basadas en líneas verticales de decisión y autoridad; y sus transacciones jerárquicas se extienden en una sola organización, de forma que prevalece alguna forma de subordinación. Situando la red formal de pequeños hoteles como una organización económica, la cual está generando un intercambio entre entidades económicas autónomas, lo que indica el fortalecimiento de la red y también el fortalecimiento y beneficios de sus propios hoteles.

Indica Caballero (2011), cuando se habla de fórmulas organizativas se hace referencia a diferentes modos de gobernanza que los agentes ponen en marcha para poder realizar transacciones y potenciar la actividad productiva basada en el intercambio. Así mismo, en términos de redes organizacionales Arroyo y Cárcamo (2010) indican que la red organizacional está alojada en las relaciones sociales de sus integrantes, ya que “previenen el oportunismo y la incertidumbre en decisiones tomadas sobre información imperfecta, lo que reduce los costos transaccionales y da lugar a una red eficiente”. (p. 391)

En ese sentido, de acuerdo con Williamson (2002) la red de hoteles hace un esfuerzo inicial al constituirse de manera formal y configurar una estructura de gobierno (gobernanza corporativa). De la primera lección, se entiende al individuo que toma decisiones dentro de la red y a su vez está representado su propio hotel, por tanto, deben buscar el beneficio como organización en red, pero también como organización individual.

La segunda lección, nos deja de reflexión que esta red de hoteles tiene vida propia, que se une de manera formal y por tanto está sujeta a normas y regulaciones. La tercera lección, considera que cada organización tiene una forma de gobierno diferente por tanto, al ser esta una red de organizaciones se presenta un orden descentralizado ya que cada hotel tiene vida propia. De la lección cuatro, se reconoce la necesidad de atender la especificidad de sus transacciones (decisiones) que se requiere para hacer frente a las complicaciones contractuales a que da lugar la especificidad de los activos hoteleros y la necesidad de intervención selectiva, así como los regímenes de derecho contractual al que se alinea la estructura de gobierno de la red.

Y finalmente de la lección cinco, la necesidad de una estructura dual de gobierno que, no obstante mantener su autonomía decisoria de cada uno de los hoteles miembros se relativiza con el propósito de mantenerse unidas en red y poder coordinarse para enfrentar un enemigo común, la competencia de los grandes hoteles, y consecuentemente, hacer posible la acción cooperativa preescrita en el orden de la jerarquía.

La gobernanza corporativa, aun cuando proporciona elementos importantes, el concepto no es suficiente para entender el régimen organizacional de una red de organizaciones, en primer lugar, porque el concepto fue construido teniendo como referencia la gran corporación, la sociedad anónima; segundo, ya que está centrado en la forma de gobierno del orden privado y, si bien los hoteles miembros de origen se asienta también en un orden privado, al constituirse como red adquieren un estatuto social, además de las características de las redes organizacionales como capital social, confianza, negociación, asociatividad, conceptos asociados a la gobernanza en redes que requieren ser descritas para entender su estructura organizacional.

2.1 Gobernanza en redes

Se entiende por redes organizacionales la unión de varias empresas que buscan el logro de objetivos comunes, compartir recursos e información, su estructura es horizontal y pueden tener actores

privados y públicos. Parten del principio de confianza, negociación, liderazgo y comparten ciertos elementos estratégicos; pero siguen siendo empresas con su propia individualidad.

Melo y Meira (2012) muestran la importancia de la creación de redes toda vez que se vuelve una necesidad que las organizaciones trabajen en forma conjunta, compartiendo recursos como información y conocimiento, así como, los recursos financieros, tecnológicos, humanos y materiales, entre otros.

De acuerdo con Rhodes la gobernanza se refiere a las redes autoorganizadas e interorganizacionales (2005, p. 108), por tanto, gobernanza significa una modalidad distinta de coordinación de las acciones individuales, entendidas como formas primarias de construcción del orden social. Así, el enfoque que se pretende desarrollar en el proceso de toma de decisiones es el que analiza Sánchez (2012), donde “la estructura de la gobernanza moderna no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores corporativos autónomos y por redes entre organizaciones” (p. 238).

Por su parte Cerrillo (2005), define redes como una estructura de adopción y aplicación de las decisiones, donde se deriva el trabajo conjunto de todos los actores, tanto públicos como no públicos, en la consecución de objetivos comunes, por tanto, las redes surgen por la existencia de una interdependencia entre los recursos dispersos de diferentes actores, lo que implica necesariamente el reconocimiento de interacciones entre ellos.

Rhodes (2005) menciona como características principales, las siguientes: Primero la interdependencia entre organizaciones debido a que la gobernanza abarca mucho más que el gobierno ya que incluye actores no estatales; segundo, interacciones continuas entre los miembros de la red, causadas por la necesidad de negociar objetivos compartidos e intercambiar recursos; y tercero, interacciones arraigadas en la confianza y reguladas por las normas negociadas y acordadas por los participantes de la red.

Rhodes (2005) aclara que el papel de la gobernanza no consiste en gestionar los negocios de una empresa, sino en dar unas pautas generales a la empresa para satisfacer las expectativas legítimas de rendición de cuentas y la regulación de los intereses más allá de los límites empresariales, con funciones como supervisar y controlar las acciones ejecutivas de la gestión, para afirmar que “todas las empresas necesitan tanto gobierno como gestión” (p. 101); en ese sentido la gobernanza destaca las burocracias descentralizadas, la mayor competencia a través de la contratación externa o de cuasi-mercados, la libertad de elección del cliente, la introducción de estructuras de incentivos (como la competencia del mercado) y el suministro de servicios públicos. (Rhodes, 2005)

Por su parte Cerrillo (2005) afirma que “la gobernanza significa una nueva forma de gobernar más cooperativa en la que las instituciones públicas y las no públicas, actores públicos y privados, participan y cooperan en la formulación y aplicación de la política y las políticas públicas” (p. 12). En ese mismo sentido, Mayntz (1998) citado por Cerrillo (2005) la gobernanza se utiliza para indicar una nueva manera de gobernar de un modo más cooperativo en el que los actores estatales y los no estatales participan en redes mixtas público-privadas y que es diferente del modelo de control jerárquico.

Cerrillo (2005) indica que si la gobernanza supone la toma de decisiones en ambientes complejos y cambiantes donde hay pluralidad de actores que representan intereses diferentes, los principios de gobernanza han de poder garantizar que: a) todos los actores que quieren estar asuman el rol que les

corresponde a cada uno; b) que los actores tengan las condiciones suficientes y necesarias para tomar las decisiones que le correspondan; y, c) que los actores puedan tomar decisiones. Asimismo, deben de existir unos principios adicionales básicos para lograr un buen desarrollo en el proceso de toma de decisiones que serían transparencia, participación, rendición de cuentas, eficacia y coherencia.

Es importante entender que el concepto de gobernanza en redes complementa al de gobernanza corporativa, en el sentido de hacerse un análisis a el intercambio entre entidades económicas autónomas, y los costos de transacción porque es necesario conocer cuáles son los recursos, y como indica Cerrillo (2005) cuál es el nivel de representatividad de cada uno de los intereses en juego, cuál es la información de que disponen, y cuáles son sus estrategias de los actores de las redes para entender los procesos, las interacciones, que se llevan a cabo en el interior de éstas. Así, el concepto de gobernanza en redes permite identificar esta forma organizacional que tiene características muy propias como la confianza, el capital social, las estructuras horizontales pero que es necesario que el esfuerzo de la red de hoteles establezca una forma de gobierno que le permita competir y mantenerse en el mercado.

2.2 Estructura organizacional de Mintzberg

La toma de decisiones dentro de una organización tiene sus complejidades, ya que las decisiones siempre van a tener un componente de incertidumbre sobre los resultados, causas y efectos, riesgos, presiones conflictivas, racionalidad limitada y trazas de poder, dado que la mayor parte de las decisiones sobre todo las estratégicas se toman en la cumbre de las organizaciones que es donde se concentra el poder y de ahí su relación con la gobernanza corporativa.

Después de revisar autores como Simon (1964), Mintzberg (1991), Cyert y March (1963), Cohen, March y Olsen (1972), March y Simon (1976) y Weick (1976), coinciden que todos los enfoques administrativos abordan el tema de decisional desde la óptica de la racional limitada, porque existen factores propios de cada individuo que hace el proceso de toma de decisiones sea más complejo ya que incluye aspectos de personalidad e incluso de satisfacción propia; es decir, donde el comportamiento del individuo que toma decisiones juega un papel importante y se cuestiona la racionalidad absoluta, por esta razón se revisan modelos como el de anarquías organizadas, los sistemas flojamente acoplados y sistemas ambiguos o cesto de basura desde la perspectiva de racionalidad limitada.

Los autores Cohen, March y Olsen en el año de 1972, parten del pensamiento que muchos ambientes organizacionales presentan características en el proceso de toma de decisiones, que hacen que dichos ambientes se puedan ver como anarquías organizadas, las cuales son organizaciones o situaciones de decisión caracterizadas por preferencias problemáticas, tecnología poco clara y una participación fluida. Las preferencias problemáticas, indica que las preferencias de los tomadores de decisiones son poco claras, difíciles de definir y de observar; la tecnología es poco clara entendiéndose esta como la aplicación de conocimiento para desarrollar un trabajo, se asume que la tecnología es difícil de definir y por lo tanto de caracterizar; y, existe una participación fluida por parte de los integrantes, es decir, todos los miembros de la organización pueden y deben aportar a los diferentes procesos concretos. (Cohen, March, & Olsen, 1972)

Por su parte De La Rosa, Lozano y López (2013), indican que el aprendizaje y el poder son factores fundamentales que se deben integrar al proceso estratégico, además, de la acción organizada que se

construye en ambientes caracterizados por el cambio, la incertidumbre, la ambigüedad y el acoplamiento organizacional, lo que hace que el proceso estratégico sea complejo. Coincidiendo con Solís y López (2000) los conceptos de ambigüedad, costos de basura y sistemas flojamente acoplados, definen las anarquías organizadas.

Las anarquías organizadas demuestran que aunque siempre se busque la toma de decisión racional, no se logra porque los individuos que están a cargo de esta actividad tiene todas las complejidades de un ser humano, en su vida personal, profesional y en la empresa, debido a estas características se presenta en las organizaciones falta de claridad o de consistencia en la realidad, causalidad o intencionalidad, la atención a la interrelación entre los problemas, las soluciones, los participantes, las oportunidades de elección, así como, las preferencias e identidades ambiguas, historia y experiencias ambiguas, tecnologías ambiguas y participación variable en la toma de decisiones.

Con relación a la importancia de las estructuras organizacionales enfocadas al proceso de toma de decisiones, Mintzberg (1991) propone la siguiente tipología. La primera es la estructura simple, la cual es fácil de describir cómo funciona la toma de decisiones estratégicas, la cual está a cargo de una sola persona que es quien ocupa el cargo de director general, este individuo es el que controla la decisión, es decir, el poder se encuentra centrado en él; el flujo en la toma de decisiones es de arriba hacia abajo, se dice que por esta estructura pasan la mayoría de las organizaciones en sus años de inicio. (Mintzberg, 1991)

La segunda es la estructura burocrática mecánica, aquí el proceso de toma de decisiones es centralizado y la decisión tiende a seguir la cadena de autoridad formal, esta estructura se caracteriza por ser de tareas operativas rutinarias, altamente especializadas; procedimientos estandarizados en el núcleo operativo, la comunicación es formal en todos los niveles de la organización, una estructura administrativa elaborada y claramente diferenciada entre línea media y staff de apoyo, y las reglas y regulaciones son importantes en toda la estructura de la Burocracia Mecánica. (Mintzberg, 1991)

La tercera es la estructura burocrática profesional, en este caso se da la estandarización de destrezas y su parámetro de diseño asociado, capacitación y enseñanza, el personal de esta organización es profesional y altamente capacitado para el núcleo operativo y luego les da considerable control sobre su propio trabajo, lo que significa que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas, pero muy relacionado con los clientes. Por esta razón la decisión está en el experto, el poder está enfocado en la capacidad y experiencia de éste, así mismo, a diferencia de la burocracia mecánica, su tecnoestructura diseña las normas de trabajo para sus operadores y sus gerentes de línea las imponen. (Mintzberg, 1991)

La cuarta estructura es la divisional, en esta el proceso de toma de decisiones se da así, como indica Chandler citado por Mintzberg (1991): Al no estar trabados por obligaciones operativas, los altos ejecutivos de la oficina general ahora tenían el tiempo, la información, y un mayor compromiso psicológico para llevar a cabo las actividades empresariales y tomar las decisiones estratégicas necesarias a fin de mantener viva y en crecimiento a toda la empresa y para coordinar, apreciar y planear el trabajo de las divisiones. (Chandler, 1962, p. 111)

Finalmente, la estructura adhocracia, aquí los procesos de información y decisión fluyen flexible e informalmente, a donde sea necesario para promover la innovación, entendiendo innovación como "...romper con esquemas establecidos. Así la organización innovadora no puede confiar en ninguna forma de estandarización para la coordinación" (Mintzberg, 1991, p. 210). En ésta

estructura, nadie monopoliza el poder de innovar, por esta razón el poder de decisión está distribuido entre gerentes y no gerentes, en todos los niveles de la jerarquía, de acuerdo con la naturaleza de las distintas decisiones a tomarse. Por lo tanto, es solo a través de las decisiones específicas que evolucionan las estrategias. Y eso se da porque cuando el propósito central de una organización es innovar, los resultados de sus esfuerzos nunca pueden ser predeterminados, no se puede especificar una estrategia completa por adelantado, antes de tomar sus decisiones. (Mintzberg, 1991)

Mintzberg (1991) describe de las estructuras organizacionales y allí se reflejan las jerarquías, poder, estrategias, elementos que implican un proceso de toma de decisiones, visto más desde la racionalidad limitada porque se toman elementos como centralización y descentralización, incluso elementos de anarquías organizadas cuando nos referimos a estructuras como la adhocracia y divisional, siendo estas últimas importantes por la relación conceptual que tiene con las redes organizacionales.

En este caso también es importante abordar el tema del poder, siendo una característica fundamental en el proceso decisorio y en las estructuras organizacionales, ya que las organizaciones formalizan el comportamiento para predecirlo y controlarlo y así reducir sus variaciones, en ese mismo sentido, para asegurar la consistencia mecánica que conduce a la producción eficiente. Las organizaciones que creen en la formalización del comportamiento para lograr la coordinación son generalmente llamadas burocráticas (Mintzberg, 1991). En otras palabras, existen estructuras burocráticas cuando el comportamiento es predeterminado o predecible, por tanto, estandarizado. En términos de descentralización, el poder sobre todas las decisiones no necesita ser dispersado al mismo lugar. Existe la descentralización selectiva, donde el poder sobre diferentes tipos de decisión recae en distintas unidades o departamentos de la organización. Y la descentralización paralela, que se refiere a la dispersión de poder para muchas clases de decisiones en la misma unidad o departamento. Sin embargo, el poder en la toma de decisiones es siempre retenido en la cumbre estratégica, ésta generalmente delega las decisiones de fabricación y marketing a las divisiones, pero mantiene las decisiones de finanzas y adquisición. (Mintzberg, 1991)

Paterson (1969) indica que:

El poder de un individuo es entonces determinado por su control sobre estos pasos. Su poder es maximizado - y el proceso de decisión más centralizado cuando él controla todos los pasos: cuando él obtiene su propia información, la analiza él mismo, hace la elección, sin necesitar buscar autorización para ella, y luego ejecutarla él mismo. A medida que otros intervienen en estos pasos, él pierde poder, y el proceso se vuelve descentralizado. (Mintzberg, 1991, p. 87)

En cuanto a la información indica Mintzberg (1991) que es un recurso importante relacionado con el poder, ya que el control sobre la entrada de éste recurso permite al individuo que toma la decisión seleccionar que factores serán -o no serán- considerados en el proceso de decisión; cuando la información es filtrada, tal control puede equivaler a controlar la elección misma. Se concluye con la apreciación de Lawrence y Lorsch (1967) citado por Mintzberg (1991) que descubrieron que el poder para el proceso de decisión tiende a estar en ese nivel donde la información necesaria puede ser almacenada mejor.

En el caso de que las decisiones se tengan que tomar por un grupo de personas o en consenso entre distintos departamentos de la empresa, quien tenga mayor poder podrá imponer su criterio con relación a la información que se analizará. (Fonseca, 2013)

Conforme a los planteamientos anteriores, el regimen organizacional de gobernanza corporativa que se ha definido en un primer nivel, debe complementarse a partir de la interacción de actores que se presenta en una red de organizaciones, incluso de actores externos a la red como entidades gubernamentales que influyen en el proceso decisional por las complejidad, diversidad y dinamismo del sistema organizacional y por las preferencias, identidades y rasgos de poder de cada uno de los actores.

2. Estrategia metodológica

Para investigar acerca del proceso de las decisiones que toman los gerentes de los hoteles que pertenecen a la red y con el fin de determinar si estas decisiones han influido en el fortalecimiento de la red, se realizó una investigación cualitativa, como método asociado el estudio de caso, debido a la aplicabilidad en un caso específico de hoteles en la ciudad de Medellín, usando como técnicas de producción de datos el análisis documental, la observación directa y la entrevista en profundidad construidas a partir de las dimensiones de análisis.

De la construcción del marco teórico de gobernanza corporativa, complementada con gobernanza en redes y estructuras organizacionales se construyeron las categorías y dimensiones de análisis; ésta construcción se fue perfilando hacia una gobernanza corporativa, por tanto, se va encontrar una categoría de análisis que es general para el proceso de toma de decisiones y una categoría de análisis de gobernanza corporativa, quién es el termino agrupador de la gobernanza en redes y la toma de decisiones como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Categoría y dimensiones de análisis para toma de decisiones en redes organizacionales	
Categorías de análisis	Toma de decisiones
Dimensiones de análisis	-Proceso
	-Estructura
	-Comportamiento
	-Recursos
	-Información
	-Poder
	-Negociación
	-Red formal
	-Normas
	-Anarquías organizadas
	-Sistemas flojamente acoplados

Fuente: Elaboración propia, 2019

Las dimensiones de análisis están centradas en los procesos y en la estructura organizacional en la toma de decisiones para una red de pequeños hoteles de acuerdo a los conceptos anteriormente vistos como gobernanza corporativa, gobernanza en redes y estructuras organizacionales. La primera dimensión central, tiene aspectos relacionados con el proceso decisional de ahí que se entienda que por ser una red de organizaciones de acuerdo a la definición comparten recursos e información y negocian aspectos estratégicos que les permita ser más competitiva, sin embargo, se

presentan dos dimensiones relevantes como son el comportamiento de los individuos al tomar las decisiones y el poder que representan algunos miembros de la red.

La segunda dimensión central se relaciona con la estructura decisional, ya que cada organización tiene una forma de gobierno propia de acuerdo a su configuración, como red formal, establecida por estatutos y normas, de ahí la importancia de establecer las reglas del juego y crear estructura organizacional o de gobierno y analizarlos desde las anarquías organizadas y los sistemas flojamente acoplados por tratarse de organizaciones que conservan su individualidad.

Caso de análisis

El análisis de gobernanza corporativa se aplica a una red de pequeños hoteles, que está constituida formalmente ubicados geográficamente en dos zonas en la ciudad de Medellín.

Todas las decisiones de una organización son tomadas por un individuo, un cerebro, que tiene comportamientos y preferencias únicas y por supuesto sientan posición ante las decisiones organizacionales, profesionales, personales, entre otras; después de hacer la revisión de la literatura, se puede indicar que el individuo busca siempre la elección racional en su proceso de toma de decisiones; sin embargo, existen muchos factores organizacionales haciendo que las decisiones se den bajo comportamientos estratégicos y racionalidad limitada.

En el proceso de toma de decisiones en principio, está regulado por el manual de convivencia y los estatutos donde están definidas las normas para la toma de decisiones, por tanto, esta tarea generalmente se hace por votación, previa verificación del quorum y se acepta con la mitad más uno de los votos. Sin embargo, para que entre un nuevo hotel (socio) a la Red de pequeños hoteles se debe estar con el cien por ciento de los votos favorables de todos los miembros de junta directiva, en ese sentido, se respetan las normas establecidas en los estatutos.

Sin embargo, existe un proceso de toma de decisión que no está escrito, pero que está institucionalizado en la Red de pequeños hoteles y es el proceso de votación cuando se va hacer un gasto o una inversión y se requiere dar un aporte de dinero adicional, todos deben de estar de acuerdo con el cien por ciento de la votación, esta situación está en total concordancia con lo que indica March y Simon (1969) en el conflicto intergrupos en las organizaciones en el momento de tomar decisiones conjuntamente que puede presentar por la distribución de recursos, a la asignación de dineros y presupuestos, mencionado también por autores como Mintzberg, (1991) y Lawrence y Lorsch (1967); dicha situación se presenta en la Red de pequeños hoteles por las características propias de los gerentes, que unos son gerentes dueños que tienen total libertad para realizar salidas de caja y otros son gerentes administradores que deben pedir permiso a la junta directiva particular, incluso, algunos de los gerentes dueños deben pedir autorización considerando su juventud en el cargo; por tanto, las discusiones alrededor de un tema de gasto o inversión extra son extensas y demoradas, además, implícitamente otros actores como los propietarios que no hacen parte de la junta directiva de la red de hoteles generando conflicto el proceso de toma de decisiones.

Como se conservan las individuales organizacionales también mencionadas en el análisis de redes y entendiendo los sistemas flojamente acoplados, como elementos que se acoplan pero siguen manteniendo su identidad y características propias (Weick, 1976), hace que se vea la Red de pequeños hoteles como un sistema flojamente acoplado por tratarse de organizaciones que conservan su individualidad y que sus gerentes están pensando en el beneficio de la Red pero

también en el beneficio del hotel que dirige, haciendo que sea un proceso complejo de toma de decisiones en la Red de pequeños hoteles porque hay que entender de acuerdo a Ibarra (2000) las individuales cuando se incorpora el componente psicológico del decisor y los límites de la racionalidad humana, reflejándose por ejemplo en no realizar compras a gran escala de los insumos para los hoteles.

En el cesto de basura, se presenta un modelo de decisión como resultado e interpretación de varias posturas relativamente independientes a una organización (Cohen, March, & Olsen, 1972), situación presente en la Red de pequeños hoteles que está conformada por personas que representan los hoteles dentro de la Red, este grupo es diverso en pensamientos y formas de actuar, por tanto se generan espacios de discusión y argumentación, se realizan las votaciones respectivas en caso de requerirse, prevaleciendo siempre el respeto por las decisiones y por las personas.

Los temas a discutir generalmente son canalizados a través de la coordinadora de la Red de pequeños hoteles, en las reuniones generalmente surgen temas nuevos, que se tratan en la misma reunión aplazando la agenda, en este sentido se origina la existencia de anarquías organizadas, les cuesta ponerse de acuerdo y tomar decisiones conjuntas. En algunas situaciones específicas, les generan mayor conflicto las decisiones relacionadas con la creación de proyectos, y como se mencionaba anteriormente compras a escala y relacionadas con el recurso financieros, en esos casos se aplican los estatutos y se realiza votación. También hay decisiones que no requieren mayor discusión, que no hay conflicto, siguiendo a March y Simon (1969), hay decisiones que no se tienen que discutir ni pensar, que ya están institucionalizadas, en la Red de pequeños hoteles por ejemplo asistir a un evento anual, contratar a un asesor, las diferentes actividades de responsabilidad social, entre otros, donde la alternativa de decisión siempre va a la mejor solución de acuerdo con los miembros de la junta.

Para revisar el concepto de poder en la Red de pequeños hoteles, se preguntó sobre el liderazgo y si había miembros dentro de la junta directiva que incidían en el proceso decisorio, en concordancia con lo que menciona Mintzbert (1991) el poder en la toma de decisiones es siempre retenido en la cumbre estratégica, es una característica fundamental en el proceso decisorio y en las estructuras organizacionales, ya que las organizaciones formalizan el comportamiento para predecirlo y controlarlo. En la Red de pequeños hoteles es evidente que existen miembros con alta capacidad de incidir en las decisiones que se toman al interior de la junta directiva de la red de hoteles, debido a su experiencia, conocimiento e incluso carácter, el resto de los miembros son seguidores, aunque tienen puntos de vista y los argumentan, no tienen el poder de convencimiento de los que ejercen un liderazgo eficaz.

3. Análisis de resultados

Algunas consideraciones importantes antes de ilustrar a los gerentes que son considerados con alta incidencia en la toma de decisiones por parte de los miembros de la Red de pequeños hoteles, la primera algunos gerentes ven a la coordinación general como líder, sin embargo, cuando se les pregunta si existen personas que inciden en las decisiones que se toman, ya no incluyen la coordinación; se podría determinar que no existe poder por parte de esta persona, ya que no tiene voto en la junta directiva, por tanto, no ven a esa persona como estratega. Segundo, los gerentes que consideran líder a la coordinación son los gerentes seguidores dentro de la red, es decir, existen cuatro representantes que evidentemente inciden sobre el proceso de toma de decisiones dentro de

esta red de organizaciones y ellos no ven la coordinación como líder, para ellos es quién convoca y hace relacionamiento y funciones más de tipo operativo.

Otro factor que se confirma de las observaciones es que las personas que predominan en la incidencia en el proceso de toma de decisiones son del género masculino, de los representantes de los diez establecimientos de alojamiento, siete son mujeres y tres son hombres, estos últimos coinciden en que son vistos dentro de la red con características de liderazgo e incidencia a la hora de tomar decisiones.

Así mismo, los que inciden en el proceso de toma de decisiones, los que ejercen liderazgo en la Red de pequeños hoteles no creen, ni sienten que son tomados en cuenta por parte de los entes gubernamentales para la formulación de políticas públicas en el sector, incluso no se sienten aun apoyados por las entidades gubernamentales cuando presentan sus ideas, mientras, que los gerentes seguidores, si creen importante que los inviten a las diferentes mesas de discusión por tanto creen que si son tenidos en cuenta por parte de los estamentos del gobierno.

En la figura 2, se ilustra los gerentes que son considerados con incidencia en la toma de decisiones.

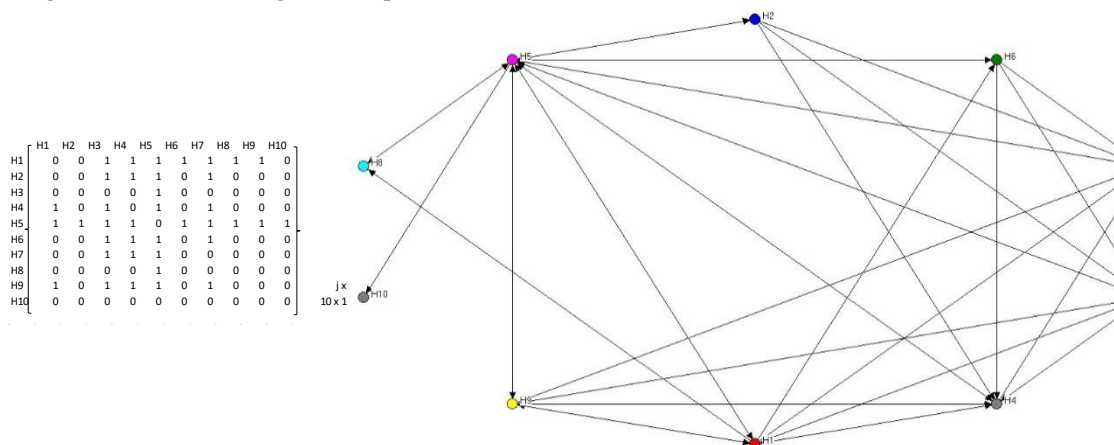


Figura 2

Gerentes hoteles con incidencia en la toma de decisiones de la Red de pequeños hoteles

Fuente: Elaboración propia usando el software Ucinet 6 ®, 2018

Se evidencia que el gerente del hotel 5, es el que consideran por naturaleza el que mayor incidencia tiene en la toma de decisiones del grupo, seguido de los gerentes de los hoteles 3, 4 y 7. Los gerentes de los hoteles 5 y 3 son gerentes dueños, mientras que los gerentes de los hoteles 4 y 7 son gerentes administradores, aunque deben pedir autorización en casos específicos de dinero a los propietarios particulares, por su conocimiento y gestión inciden en el proceso de toma de decisiones.

El gerente del hotel 5 quien es considerado por todos los gerentes cómo alguien que incide en la toma de decisiones del grupo, él no se percibe como tal e indica que todos tienen esa capacidad. Es importante mencionar que hubo una entrevista que no se realizó y fue al gerente del hotel 10, por eso en la figura aparece sin ningún aporte.

El poder de un individuo es entonces determinado por su capacidad de control, (Paterson, 1969 citado por Mintzberg, 1991) se presenta en la Red de pequeños hoteles porque de esta manera se ha logrado el posicionamiento comercial y la durabilidad de la red, las personas que inciden en el proceso de toma de decisiones hacen que hoy sea caso de éxito la Red de pequeños hoteles como de red de organizaciones del país.

Para analizar la estructura organizacional a la luz de la toma de decisiones, Mintzbert nos presenta cinco estructuras genéricas como se ilustra en la figura 3; la revisión de estas estructuras muestra que la que más se podría asemejar al caso de la Red de pequeños hoteles es la estructura divisional (d) que dice explícitamente que podría tomarse para redes de organizaciones y la estructura adhocrática (e) por ser una organización innovadora y porque el poder de decisión está distribuido entre gerentes y no gerentes, en todos los niveles de la jerarquía, generando alta confianza por tanto realizando un ajuste mutuo. Esa es la teoría relacionada con las estructuras organizacionales desde el punto de vista administrativo, cuando se revisa la teoría de redes organizacionales, se habla de una estructura horizontal donde no hay relaciones jerárquicas, (Mazzotti, 2008; Powel, 1990; Putman citado por Ramírez (2005), y Cerrillo (2005) como se muestra en la figura 4, donde cada círculo representa una organización en la red e incluso la figura 5, donde está la Red de pequeños hoteles y todos tienen igual relación y jerarquía.

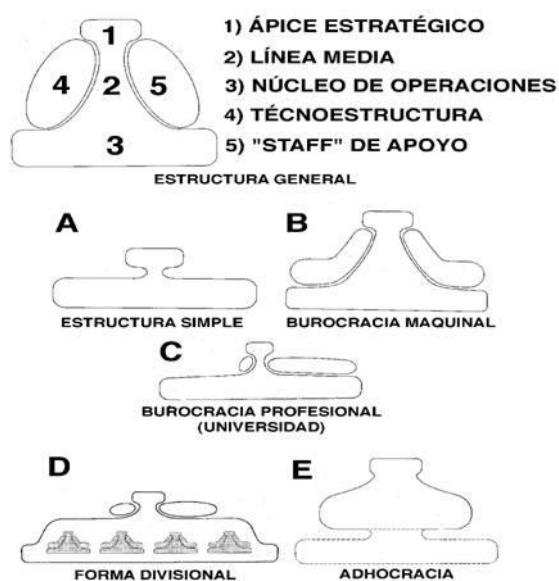


Figura 3
 Estructuras organizacionales propuestas por Mintzberg
Fuente: Mintzberg, (1991). Diseño de las organizaciones eficientes

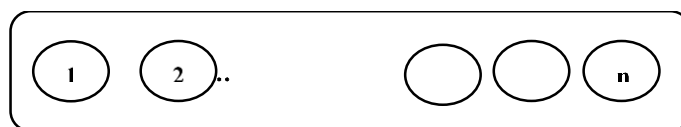


Figura 4
 Estructura organizacional de una red de organizaciones
Fuente: Elaboración propia, 2018

En la Red de pequeños hoteles aparecen factores relacionados con los elementos anteriormente mencionados, primero en los Estatutos de la Red de pequeños hoteles indican una estructura horizontal plana con un componente adicional, existe un coordinador que tiene funciones comerciales y operativas, como se ilustra en la figura 5, donde se encuentran ubicados los hoteles en la parte superior de la estructura todos con igual nivel jerárquico, donde se toman las decisiones,

todos los miembros con voz y voto, mientras que la coordinación en la parte inferior, persona con voz pero no con voto.

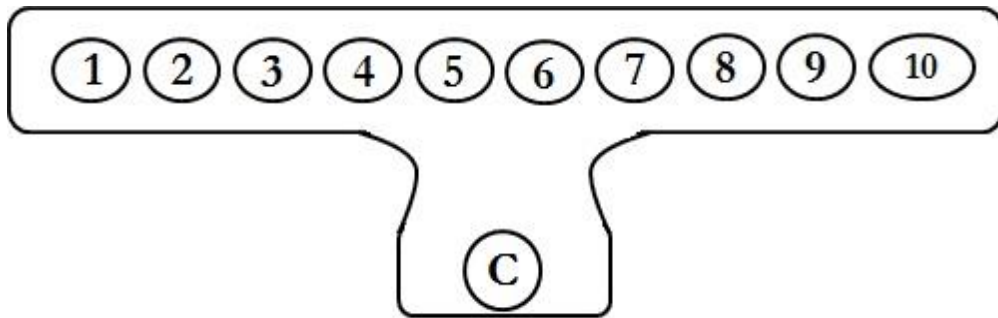


Figura 5

Estructura organizacional de la Red de pequeños hoteles vista desde los Estatutos

Fuente: Elaboración propia a partir del Estatuto de la Red de pequeños hoteles, 2018

A este punto, se han revisado los tipos de estructuras desde la teoría administrativa y las redes organizacionales hasta la representada en el Estatuto de la Red de pequeños hoteles, sin embargo, después de las entrevistas y las observaciones en la recolección de la información y de revisar las trazas de poder en el proceso de toma de decisiones, se identifica una estructura organizacional donde si existe jerarquía de los gerentes más influyentes en la parte superior ubicado en la cumbre estratégica, una persona encargada de la coordinación en la parte inferior pero sería staf de apoyo y en el centro una línea media que contiene el resto de gerentes de los hoteles, donde se valora como se mencionó anteriormente el conocimiento, la experiencia y el carácter. En la figura 6 se muestra la estructura organizacional de la Red de pequeños hoteles, allí los círculos grises son gerentes dueños y los círculos blancos son los gerentes administradores, en concordancia con Mintzberg (1991) que indica que el poder decisión está distribuido entre gerentes y no gerentes.

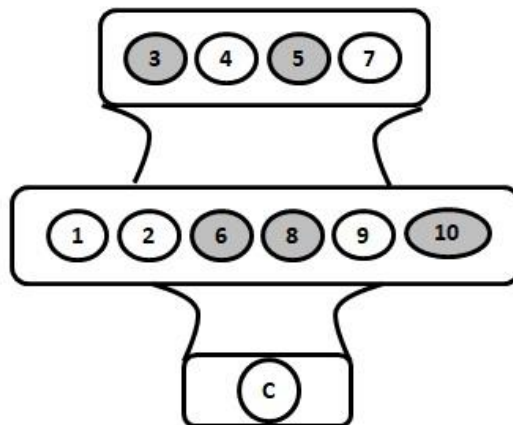


Figura 6

Estructura organizacional actual de la Red de pequeños hoteles

Fuente: Elaboración propia, 2018

Conclusiones

La red de pequeños hoteles, tiene un régimen organizacional dado por la gobernanza corporativa, por ser considerada como una de red de organizaciones con desarrollo de un sector de la Ciudad de Medellín, que en su proceso de toma de decisiones está enmarcado, en un nivel estructural-institucional en la ciencia del contrato de Williamson, atendiendo la especificidad de los activos hoteleros, en un contexto oligopolico, por lo tanto, la necesidad de intervenciones selectivas, deliberadas y planeadas, conforme al orden organizacional de la jerarquía.

La red de pequeños hoteles está bajo un régimen de gobernanza corporativa, por los elementos nuevos que surgen como la complejidad en el proceso de toma de decisiones en una red donde cada organización sigue manteniendo su individualidad y siguen tomando decisiones conjuntas para el fortalecimiento de la Red. Asimismo, otra característica importante es el poder de algunos miembros de la junta directiva, que incide hasta el momento de forma positiva al fortalecimiento de la red evidenciado en una corporación formal consolidada a nivel nacional. Por otro lado, el relacionamiento con los sectores gubernamentales, ha empezado a tener las primeras propuestas para el desarrollo de proyectos conjuntos a nivel social y a ser escuchadas sus ideas para la formulación de políticas públicas del sector y de la ciudad incluyendo actores públicos y privados. En un segundo nivel, la gobernanza corporativa debe complementarse con elementos dinámicos como el poder, negociación, entre otros. Así, los elementos conceptuales de redes organizacionales, complementan a la gobernanza corporativa como ese término agrupador que reúne las características propias alrededor de la unidad de análisis que, siguiendo la propuesta de Williamson, definimos en el proceso de toma de decisiones colectivas y el análisis del poder para hacer organizaciones más eficientes.

La organización objeto estudio de este trabajo es una red de organizaciones compuesta por diez pequeños hoteles de la ciudad de Medellín; por tanto, el proceso de toma de decisiones se da en un sistema flojamente acoplado, donde cada uno de estos hoteles sigue manteniendo su identidad y características propias. A partir de lo anterior, los hoteles que pertenecen a la Red de pequeños hoteles se acoplan bajo una estructura adhocrática y una estructura divisional. La primera, porque maneja el poder en sus procesos decisionales y la segunda, por estar conformada por un grupo de organizaciones independientes.

La estructura organizacional que determina el proceso de toma de decisiones en la de pequeños hoteles, está dada por la combinación de una estructura adhocrática y una divisional. Como es una red de hoteles, cada uno de ellos tiene su estructura propia dentro de la Red de pequeños hoteles, gerenciada por un individuo quién es a su vez miembro de la junta directiva de ésta organización, identificándose una estructura divisional; así mismo, algunos de estos gerentes ejercen poder en la toma de decisiones generando una estructura adhocrática. Estos últimos gerentes, se ubican en la cumbre estratégica dentro de la estructura, la cual es medio chata o medio triangular, el otro grupo de gerentes, se encuentran en la línea media, los cuales pueden aportar de alguna manera para el proceso de toma de decisiones, pero no inciden y finalmente el staf de apoyo en cabeza de la persona encargada de la coordinación.

La toma de decisiones de este grupo de pequeños hoteles ha permitido su evolución y fortalecimiento como Red de pequeños hoteles y como organizaciones individuales debido al compromiso y labor cooperativa de la que son conscientes casi todos los miembros de la junta directiva; sin embargo, el proceso de toma de decisiones por las particularidades de cada de uno de

los gerentes, en algunas ocasiones, presenta el conflicto entre los actores que representan sus organizaciones, que han solucionado adecuadamente para consolidarse en lo que es hoy la Red de pequeños hoteles. Estas mismas complejidades, hacen que aun existan muchas limitaciones a la hora de emprender proyectos estratégicos y visionarios que serían una gran oportunidad para consolidar más la red.

Las individualidades de cada uno de los hoteles, que conforman la red de pequeños hoteles, hacen que se vea la red como un sistema flojamente acoplado. Cada hotel tiene su identidad y características propias, pero se acopla para lograr un objetivo común, lo cual puede llegar a ser complejo, porque los gerentes de cada uno de los hoteles tienen preferencias y experiencias ambiguas. Se puede entender que el poder con el que inciden algunos miembros de la Red en el proceso de toma de decisiones conjuntas, es lo que ha hecho que conserven el equilibrio en sus individualidades y se vaya haciendo fuerte el acoplamiento.

Referencias

- Aguilar, L. F. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. México D.F.: Fundación Friedrich Naumann para la Libertad.
- Alfie Cohen, M. (2015). Gobernanza y construcción del espacio urbano: Países Bajos. En *Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescales de los procesos económico-ambientales* (Primera, pp. 349–374). México D.F.: Siglo Veintiuno Editores.
- Arroyo López, M. del P. E., & Cárcamo Solís, M. L. (2010). Third parties as coordinators of organizational networks supported by social relations. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 389–399.
- Brenner, L., & Rosales Ortega, R. (2015). Introducción. Procesos de construcción de gobernanza. En *Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescales de los procesos económico-ambientales* (Primera, pp. 7–19). México D.F.: Siglo Veintiuno Editores.
- Caballero Miguez, G. (2011). Economía de las instituciones: de Coase y North a Williamson y Ostrom. *Revista Vasca de Economía. EKONOMIAZ*, (77), 14–51.
- Cerrillo Martínez, A. (2005). La gobernanza hoy: Introducción. In *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (Primera, pp. 11–35). Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage can model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- De La Rosa Alburquerque, A., Lozano Carrillo, O., & López Brabilla, A. (2013). El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. *Administración y Organizaciones*, 16(30), 19–50.

- Fonseca Sepúlveda, C. M. (2013). Toma de decisión: ¿Teoría racional o de racionalidad limitada? *Kálathos: Revista Transdisciplinaria Inter-Metro*, 7(1), 1–13.
- Hall, R. H. (1996). *Organización. Estructuras, procesos y resultados* (Sexta). México D.F.
- Husata Garay, R. (2014). Conceptualización del término gobernanza y su vinculación con la administración pública. *Encrucijada. Revista Electrónica del Centro de Estudios de Administración Pública*, (18), 1–18.
- Ibarra Colado, E. (2000). Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa. En *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (pp. 245–284). México D.F.: FLACSO México, UAM y FCE.
- Kooiman, J. (2005). Gobernar en gobernanza. En *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (Primera, pp. 57–81). Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1969). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ediciones Ariel.
- Mazzotti Pabello, G. (2008). *Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de organizaciones civiles del desarrollo sustentable* (Primera). México D.F.: Miguel Ángel Porrúa.
- Melo Sacramento, P., & Meira Teixeira, R. (2012). Redes de cooperación y relacionamiento en el sector turístico: Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 21(6). Retrieved from http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000600007&lng=en&tlng=en&refineString=null&SID=2Blm2VYH6ZUR3bvVv6S&timeSpan=null
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes* (Primera). Buenos Aires: El Ateneo.
- Powel, W. W. (1990). Neither Market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 295–336.
- Ramírez P., J. (2005). Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman y Putman. *Acta Republicana. Política y Sociedad*, 4(4), 21–36.
- Rhodes, R. A. W. (2005). La nueva gobernanza: Gobernar sin gobierno. In *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (Primera, pp. 99–122). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Sánchez, J. J. (2012). Usos de los conceptos de gobernabilidad y gobernanza (una manera de diferenciarlos). En: *Gobernabilidad y gobernanza en los albores del siglo XXI y reflexiones sobre México contemporáneo* (Primera, p. 587). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Sociales.

- Simon, H. A. (1964). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa* (Segunda). Buenos Aires: Aguilar.
- Solís Pérez, P. C., & López Villareal, B. E. (2000). El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional. *Revista Contaduría y Administración*, (197), 35–45.
- Torres Salcido, G. (2015). Gobernanza de los sistemas agroalimentarios localizados. Políticas de desarrollo territorial. En *Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescalares de los procesos económico-ambientales* (Primera, pp. 209–230). México D.F.: Siglo Veintiuno Editores.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organization as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.
- Williamson, O. E. (2002). The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171–195.

CAPÍTULO 9

LA GASTRONOMÍA EN LA INSTITUCIÓN DE
EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE LA
PERSPECTIVA DE LOS ESTUDIOS
ORGANIZACIONALES. ESTUDIO DE CASO
EN LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
COLEGIO MAYOR DE ANTIOQUIA

Camilo Ernesto Restrepo Ayala



CAPÍTULO 9

LA GASTRONOMÍA EN LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES. ESTUDIO DE CASO EN LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DE ANTIOQUIA

Camilo Ernesto Restrepo Ayala
Profesor Asociado, Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

Resumen

Este artículo tiene como objetivo, presentar resultados y reflexiones sobre la emergencia de una organización cuyos miembros son personas que conforman la profesión gastronómica de una institución de educación superior desde la perspectiva del construccionismo social y el nuevo institucionalismo, dando cuenta de la construcción de una realidad particular con rituales, significados y discurso propio y de una lógica de acción que guía la organización. En la primera parte, se enmarca la situación de la gastronomía en las instituciones de educación superior y específicamente en la organización objeto de estudio: la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia (IUCMA). Posteriormente, se aborda la construcción social de la gastronomía en la IUCMA, analizando cómo han construido su propia realidad y finalmente se analiza cómo se ha desarrollado su proceso de institucionalización.

Palabras Clave: Gastronomía, Educación superior, Construcción social, Institucionalización

Introducción

La gastronomía ha tenido una gran evolución en las primeras dos décadas del siglo 21. El sector gastronómico cada vez cobra más importancia en Colombia, según datos del Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), al año 2018, los restaurantes aportan el 4% del producto interno bruto (PIB) con ventas de 35 billones de pesos, generando 1,2 millones de empleos (DANE, 2018). Según la revista Dinero (2019), el 42% de los colombianos consume en restaurantes por lo menos una vez a la semana presentándose un crecimiento del 6% en el año 2017 con respecto al 2016.

Así mismo, la gastronomía presenta gran importancia para el desarrollo del turismo ya que el sector de restaurantes y similares aporta significativamente en su mercado laboral y se convierte en factor de atracción de los destinos. Desde el año 2009, se han venido desarrollando iniciativas para el fortalecimiento del sector gastronómico; el Viceministerio de Turismo de Colombia (2010) expresa que se necesitan estrategias para el desarrollo de la gastronomía colombiana buscando la construcción de experiencias de turismo gastronómico involucrando a restaurantes, empresas de alojamiento y gobiernos locales.

El Ministerio de Cultura de Colombia (2014) a través de su Dirección de Patrimonio creó y adoptó la “Política para el conocimiento, la salvaguardia y el fomento de la alimentación y las cocinas tradicionales de Colombia”, en ella se plantean algunos aspectos relacionados con la enseñanza de la gastronomía. La política en los principios generales define que:

“la formación profesional de cocineros y cocineras debe promover en las personas el espíritu de investigación y además despertar el interés por las técnicas culinarias, el conocimiento sobre los contextos históricos, culturales y naturales en los que se originaron los diversos ingredientes, técnicas y preparaciones culinarias”. (Ministerio de Cultura, 2014, p. 63)

Una formación con estas características se convierte en garantía para la salvaguardia de las cocinas tradicionales razón por la cual, recomiendan apoyar el fortalecimiento de instituciones de educación que incluyan en sus currículos “las manifestaciones culinarias colombianas y desarrollen programas de investigación y documentación”. (Ministerio de Cultura, 2014, p. 71)

Lo anterior coloca por medio, una serie de oportunidades y retos para que las instituciones de educación superior se involucren en los temas gastronómicos.

Desde la perspectiva de su enseñanza, la gastronomía también ha presentado evolución. En sus inicios no era de tema de interés para las instituciones de educación superior. Su enseñanza se daba en los hogares por parte de madres a hijas y a nivel laboral a través de la relación maestro – aprendiz. Posteriormente, se concentra en escuelas técnicas o de formación para el trabajo donde el esfuerzo se da en la formación en competencias en la preparación de alimentos.

A finales de los años 90 del siglo pasado, la gastronomía empieza a ser materia de interés como objeto de estudio por parte de las instituciones de educación superior en Colombia. Inicialmente, se manifiesta desde otras disciplinas en el ámbito de la investigación. Las universidades empiezan a investigar la gastronomía desde la historia, la antropología y la nutrición; y finalmente, en la primera parte de la década del 2000, se crean los programas de formación de educación profesional.

Para el año 2018, en Colombia hay 21 instituciones de educación superior que ofrecen programas en gastronomía y afines. Adicionalmente, hay un sinnúmero de escuelas y centros de estudio que ofrecen programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano. Según el Sistema de Información de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano –SIET– en Colombia hay 162 instituciones con 235 programas de formación para el trabajo en gastronomía.

El objeto de estudio de este artículo, se basa en la llegada de los cocineros a las instituciones de educación superior donde se pone de manifiesto una serie de retos, ya que es una profesión donde se mezcla la virtud con la técnica y que no necesariamente responde a la lógica de las otras profesiones, aspectos como el alto componente vocacional y de pasión, el uso símbolos y medios de identificación, la posibilidad de hacer tangible el producto y la forma diferente en que se desarrolla el acto pedagógico, entre otros, son prueba de ello.

Dado lo anterior, se identifican indicios de la emergencia de una organización de las personas que conforman la gastronomía en las instituciones de educación superior y hay evidencias de su construcción social y de un proceso de institucionalización.

Para el abordaje del fenómeno, se realizó un estudio de caso en la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia (IUCMA) específicamente en el grupo relacionado con la gastronomía: profesores y estudiantes que en adelante será denominado como “los cocineros”. El estudio se realizó de carácter explicativo con técnicas cualitativas utilizando la observación participante, la entrevista en profundidad y la sesión de grupo.

1. Gastronomía en la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

Gutiérrez De Alva (2012) señala que etimológicamente: “la palabra gastronomía no tiene un significado del todo válido ya que deriva del griego “gaster” o “gastros” que significa estómago y “gnomos”, conocimiento o ley” (Gutiérrez De Alva, 2012, p. 6). La Real Academia de la Lengua Española la define como “el arte en el disfrute y preparación de los mejores alimentos”. Brillat – Savarin (2001) concibe la gastronomía como el conocimiento razonado de todo lo que respecta a la alimentación.

La IUCMA asume la gastronomía como materia autónoma que integra un conjunto de saberes, técnicas, métodos y lenguajes, dotada de fundamentos propios. El comer no solo es visto como algo físico y biológico, sino también como algo social y cultural que tiene implicaciones para la salud, las relaciones sociales y la búsqueda de satisfacción y el placer. En razón a lo anterior, la gastronomía debe ser vista a través de un enfoque multidisciplinario en donde interactúa la preparación de los alimentos con nutrición, física, química, historia, antropología, sociología y en el caso específico de este artículo, con los estudios organizacionales.

Tradicionalmente el término gastronomía se ha utilizado para nombrar todo lo relativo a la cocina y al arte de cocinar, involucrando lo relacionado a productos y preparaciones, métodos y técnicas, saberes y al mundo de cocineros y chefs. Pero la alimentación no solo está asociada a la nutrición, también conlleva significados culturales, religiosos y sociales. Es por esto que la gastronomía se debe entender como una actividad multi e interdisciplinar, en la que se vinculan las ciencias sociales y humanas, las ciencias exactas y naturales, las ciencias económicas y administrativas, las ciencias de la salud y las bellas artes.

García Arnaiz (2011), al referirse a las múltiples dimensiones de la gastronomía plantea:

“La centralidad que la alimentación ha adquirido en la vida humana a lo largo de la historia, así como el conjunto de las actividades tecnológicas, sanitarias o políticas que la articulan, han hecho de ella un objeto atractivo para la ciencia. En general, la literatura científica concibe el hecho alimentario como un objeto poliédrico de numerosas caras, limitadas entre sí. Cada una de ellas responde, habitualmente, a una visión o interés particular sobre la comida o el comer, sobre sus funciones y efectos. Como ha sucedido con otros fenómenos de naturaleza compleja, hoy nadie discute que lo alimentario pueda, o, mejor dicho, deba ser estudiado atendiendo a una perspectiva multidisciplinar”. (p. 358)

En el escenario contemporáneo, la gastronomía busca diferencia, complementariedad y equilibrio entre dichos ámbitos; estos atributos están ligados más que al perfeccionamiento de la cocina, a la comprensión de la transformación psicológica, cultural, social y científica que se ha dado entre el ser humano, el alimento y su entorno. La experiencia racional y sensible que propicia en la actualidad la gastronomía, consolida su posicionamiento como saber y profesión, requiriendo por ello de la exploración y comprensión académica de sus dimensiones: socioculturales, científicas, técnicas y económicas.

Santich (2007) enfatiza que el estudio de la gastronomía implica aspectos sociales, culturales, históricos y nutricionales de la comida y la alimentación, adquiriendo un enfoque multidisciplinario. Coherente con la apuesta multi e interdisciplinar de la gastronomía, esta requiere de las ciencias sociales y humanas que recogen el estudio de la comida y la cocina como una construcción social y

cultural resultado de distintos procesos históricos que determinan su relación con la identidad, la comensalidad y el territorio.

Dada la complejidad y los alcances del fenómeno gastronómico, la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia (IUCMA) decide incursionar en la formación de educación superior en el área. La IUCMA es una organización de educación de carácter público, perteneciente al sistema de educación superior del municipio de Medellín, capital del departamento de Antioquia en Colombia. Incursiona en la gastronomía en el año 2008 con la creación de la Tecnología en Gastronomía la cual inicia actividades en el año 2009 con 40 estudiantes. En el año 2016, renueva su registro cambiando el nombre a Tecnología en Gestión de Servicios Gastronómicos, obteniendo la acreditación de alta calidad en el 2018. En el año 2017, se crea la estrategia de formación en media técnica en conjunto con la Secretaría de Educación de Medellín en dos colegios adscritos a esta, con el programa Técnico en Cocina. El mismo año, se realiza el proceso para la creación del programa Profesional en Gastronomía y Culinaria obteniendo el registro calificado en el 2018 e iniciando actividades con 40 estudiantes en agosto del mismo año.

Actualmente, la IUCMA cuenta con tres laboratorios gastronómicos, dos aulas móviles y un economato. Los programas de gastronomía tienen 580 estudiantes y 71 profesores de cátedra. En cuanto a profesores de tiempo completo, son 10 entre docentes de planta y ocasionales de los cuales, ocho son del área específica de gastronomía y culinaria.

Los docentes del programa participan del Grupo de Investigación Empresarial y Turístico (GIET) desarrollando hasta la fecha 12 proyectos y la publicación del libro *Cocina Tradicional Paisa*. En el semillero de Investigación “Cultura Gastronómica”, participan estudiantes alcanzando reconocimiento a nivel regional y nacional en los encuentros de la Red Colombiana de Semilleros de Investigación.

En cuanto a vinculación y extensión, el programa pertenece a la Confederación Panamericana de Escuelas de Hotelería Gastronomía y Turismo (Conpeht), destacándose en la participación de los estudiantes en los concursos culinarios y de investigación que se realizan en el congreso anual de dicha confederación. En el año 2017, obtuvieron el primer lugar en el concurso culinario y el segundo en investigación. Así mismo los docentes han participado en proyectos de vinculación y extensión como la creación de rutas de cocina tradicional: “Medellín Si Sabe”, la publicación de la revista *Mundo Cocina*, las páginas de gastronomía del periódico *El Mundo* y la realización de asesorías a restaurantes y empresas del sector gastronómico.

La forma en que se ha desarrollado la gastronomía en la IUCMA, da lugar para pensar que tienen una forma particular de organizarse. Según Geertz (Geertz, 2005) el ser humano es singular y su comportamiento y cultura están altamente influenciados por el contexto en el que se desenvuelve, se puede pensar entonces que no es modelable, razón por la cual no se pueden definir unos principios culturales que sea puedan proyectar, en este caso a todas a las profesiones que interactúan en las instituciones de educación superior.

2. La gastronomía como organización en la IUCMA

Para Etzioni (1975) una organización es una unidad social dedicada principalmente al logro de objetivos específicos. Según Montaña (Montaña et al., 2001), la organización es un espacio multidimensional, donde se cruzan lógicas de acción distintas –técnica, económica, política,

emotiva, cultural, etcétera–, en la cual intervienen múltiples actores, con intereses propios que hacen del conflicto y el poder, ingredientes básicos de su funcionamiento; construida sobre diversas estructuras y representando múltiples proyectos, difícilmente dissociables del resto de las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana.

De acuerdo a estas definiciones, puede identificarse la emergencia de la organización de “los cocineros”, nombre que no se da arbitrariamente, sino que corresponde a la expresión con la que son identificados los individuos pertenecientes a la gastronomía por parte de los otros miembros de la institución de educación. Esta organización es definida como un grupo de personas cuya lógica de acción gira en torno a la gastronomía al interior de la IUCMA, que tienen sus propias maneras de sentir, pensar y actuar, aprendidas y compartidas por el colectivo y que ha construido socialmente su conocimiento con una cotidianidad particular y un discurso propio.

La existencia de la organización de “los cocineros” pone de manifiesto la posibilidad de su análisis desde la perspectiva de los estudios organizacionales (E.O.). Para Barba (2013), los E.O. son un campo de conocimiento de las ciencias sociales que tienen como objetivo el estudio las estructuras organizacionales desde una perspectiva cualitativa donde se considera a la organización como un instrumento de las personas. Desde esta perspectiva las personas conforman organizaciones para el logro de sus fines.

Ramírez Martínez y otros (2011) plantean que los E.O. están centrados en estudiar analíticamente el conjunto de elementos, circunstancias y/o procesos necesarios para entender la realidad organizacional con el fin de reconocer su compleja naturaleza. “Los cocineros” buscan legitimidad en una organización educativa cuya realidad ha sido propia de otras profesiones, han obtenido reconocimiento por su quehacer en la práctica y en su vinculación con el exterior a través de su participación en proyectos de ciudad relacionados con la preservación de las tradiciones culinarias; la evaluación que de la calidad de su trabajo hacen los empresarios del sector gastronómico y la participación en congresos y eventos. En esta búsqueda de legitimidad, se han creado mecanismos de auto regulación y de control social en su proceso de institucionalización al interior de la educación superior.

Para Gonzáles-Miranda (2014), los E.O. analizan las formas de organización, las acciones y los medios de gobierno, haciendo énfasis en los sistemas y procedimientos reguladores de la acción, teniendo siempre presente que son productos de contingentes relaciones y procesos sociales a partir de las cuales se constituye, transforma y organiza la realidad. Esto enfatiza la construcción de una realidad social propia en la organización de “los cocineros”.

Es en estas circunstancias donde toma importancia el estudio de la organización de “los cocineros” en la IUCMA, desde la perspectiva del construccionismo social y el nuevo institucionalismo sociológico, ya que a través de este se podrán analizar sus artefactos, estructura mental y patrones de acción colectiva y de esta forma generar información que permita identificar la existencia de la organización, el entendimiento del fenómeno y la identificación de potencialidades y problemas en su relación con la institución de educación superior.

3. Construcción social de la gastronomía en la IUCMA

El construccionismo social parte de considerar la realidad y el conocimiento como algo relativo, para Berger y Luckmann: “Las acumulaciones específicas de "realidad" y "conocimiento" pertenecen a contextos sociales específicos y que estas relaciones tendrán que incluirse en el análisis sociológico adecuado de dichos contextos” (Berger, 2003, p.13). En este mismo sentido: “los términos y formas mediante los cuales obtenemos la comprensión del mundo y de nosotros mismos son artefactos sociales, productos de intercambios histórica y culturalmente situados entre las personas” (Gergen, 2005, p. 162). Es por esto que para analizar una organización o grupo, se debe identificar la realidad de su vida cotidiana ya que esta es interpretada por el grupo, da significado y se origina tanto en sus pensamientos como en sus acciones siendo producto de relaciones cooperativas.

Es claro que, cuando se habla de construcción social hay una referencia a la sociología y según los autores es una ciencia empírica que tiene como objeto de estudio el mundo de la vida cotidiana (considerada por los autores como la realidad suprema). Bajo esta premisa, el abordaje de la profesión de gastronomía debe hacerse con métodos que permitan caracterizarla, al respecto, Berger (2003) piensa que: “el método que consideramos más conveniente para clarificar los fundamentos del conocimiento en la vida cotidiana es el del análisis fenomenológico, método puramente descriptivo y, como tal, "empírico", pero no “científico”, que así consideramos la naturaleza de las ciencias empíricas”. (p. 35)

Lo anterior, plantea la necesidad de un ejercicio investigativo que implica un involucramiento en la cotidianidad de “los cocineros” buscando identificar sus historias, ritos, dinámicas laborales, entre otros, y de esta manera caracterizar el fenómeno. “Un análisis fenomenológico detallado revelaría las diversas capas de experiencia, y las distintas estructuras de significado que intervienen”. (Berger, 2003, p. 36). Este análisis se vuelve importante en la organización de “los cocineros” ya que al llegar a la educación superior se involucran en una realidad diferente que afecta su comportamiento, “Cuando paso de una realidad a otra, experimento por esa transición una especie de impacto. Este impacto ha de tomarse como causado por el desplazamiento de la atención que implica dicha transición” (Berger, 2003, p. 36). Esta nueva realidad debe ser analizada para entender sus acciones y formas de pensar.

Al involucrarse en la cotidianidad de “los cocineros” en la IUCMA se identifican ritos y dinámicas laborales propias que le dan vida a la organización y que se convierten en evidencia de su construcción social. En las clases de cocina se presenta un régimen similar al militar, la imposición de autoridad por parte de los profesores es fuerte y no se percibe inconformidad de los estudiantes frente a esto. Los uniformes y utensilios trascienden su uso como herramienta y son indicio de la pasión y orgullo con la que asumen su profesión. Se evidencia la importancia que tiene para ellos el acto de probar la comida, convirtiéndose este en su principal ritual.

Con el objetivo de comprender la realidad de la vida cotidiana de la profesión gastronómica en la IUCMA, es necesario analizar las relaciones entre “los cocineros” y la visión que tienen de sí mismos y de los otros. “La medida en la cual una descripción dada del mundo o de nosotros mismos se mantiene a través del tiempo no depende de la validez empírica de la descripción, sino de las vicisitudes del proceso social” (Gergen, 2005, p. 164). Por tanto, es necesario analizar a profundidad el contexto de las relaciones con sus pares, ya que esta realidad se presenta como “un mundo intersubjetivo, mundo que comparto con otros”. (Berger, 2003, p. 38)

En su cotidianidad “los cocineros” son un grupo cohesionado y con lazos de amistad que trascienden el entorno laboral. Se identifica confianza entre ellos y hay una mayor cercanía entre profesores y estudiantes, siendo común encontrar grupos formales e informales donde ambos interactúan y no se percibe la existencia de un sentido jerárquico estricto. Las relaciones informales son muy fuertes y parecen conformar un grupo con características de manada con el que se sienten identificados.

Como se mencionó anteriormente, el probar los platos se convierte en una parte fundamental de sus relaciones, alrededor de esto se generan lazos de confianza y parece tener un significado que va más allá del placer de degustar una comida bien preparada. Al analizar la vida cotidiana es importante identificar la visión que el cocinero tiene de sí mismo y la de sus iguales, “el otro, en cambio, sí se me presenta directamente en la situación "cara a cara". Por lo tanto, "lo que él es" se halla continuamente a mi alcance. Esta disponibilidad es continua y pre-reflexiva. En cambio, "lo que yo soy" no está tan a mi alcance”. (Berger, 2003, p.45)

En la IUCMA la visión que tienen de sí mismos y de sus iguales es coincidente entre profesores y estudiantes, puede decirse que existe una visión común que se proyecta al resto de la organización de educación. El término que mejor los describe es “apasionados” y se ven como creativos y alegres.

Según los planteamientos del construccionismo social, la vida cotidiana tiene dos componentes, uno rutinario y otro que se presenta como un problema asociado a nuevas circunstancias. Lo rutinario, que en el caso específico de “los cocineros” son las actividades relacionadas al quehacer culinario, no presenta mayor dificultad. Pero las actividades propias de la educación y la universidad no están dentro de su rutina, lo que los avoca a enfrentar nuevas situaciones que presentan problema, pero a su vez, permiten que se enriquezca su comportamiento lo que da las bases para la construcción de una nueva realidad.

Otra perspectiva de esta situación está asociada a lo que la llegada de “los cocineros” puede generar en los demás miembros de la IUCMA. “Las personas que trabajan conmigo son para mí no problemáticas, en tanto cumplan sus rutinas familiares y establecidas. (...) Se vuelven problemáticas si interrumpen esas rutinas” (Berger, 2003, p.40). Es claro que “los cocineros” son diferentes en su forma de ser y de abordar el ejercicio académico, lo que puede generar dificultades cuando interactúan en actividades que para los demás miembros de la IUCMA, son consideradas rutinarias.

En este orden de ideas, se vuelve importante conocer cuál es la representación que tienen de la organización, ya que la realidad se define socialmente por los individuos y sus grupos y “para comprender en un momento dado el estado del universo construido socialmente o los cambios que sufre con el tiempo, es necesario comprender la organización social que permite a los definidores efectuar sus definiciones”. (Berger, 2003, p.147)

“Los cocineros” tienen una representación común de la organización, aspectos como la configuración de un grupo fuerte y consolidado, la forma común en que profesores, estudiantes y directivos la describen como creativa e innovadora, los códigos de presentación personal y las relaciones entre estudiantes y docentes dan cuenta de ello. Existe consenso en que la razón de existencia de la organización es la profesionalización de los cocineros y la generación de conocimiento en torno a la gastronomía y la cocina colombiana.

El análisis del discurso es relevante como método de los Estudios Organizacionales ya que el lenguaje transmite significado. El lenguaje se define “como un sistema de signos vocales, es el sistema de signos más importante de la sociedad humana” (Berger, 2003, p. 53) y se plantea que “los hombres necesitan hablar de sí mismos hasta que llegan a conocerse a sí mismos” (Berger, 2003, p. 55). El lenguaje usado por “los cocineros” da cuenta del significado de su vida cotidiana en la IUCMA:

“Las objetivaciones comunes de la vida cotidiana se sustentan primariamente por la significación lingüística. La vida cotidiana, por sobre todo, es vida con el lenguaje que comparto con mis semejantes y por medio de él. Por lo tanto, la comprensión del lenguaje es esencial para cualquier comprensión de la realidad de la vida cotidiana”. (Berger, 2003, p. 53)

Dado lo anterior, en la organización de la gastronomía el análisis del lenguaje se constituye en una estrategia de investigación interesante. Las palabras y las construcciones gramaticales que realizan los integrantes de la organización son una representación de lo que ésta es, “el lenguaje es un subproducto de la interacción, su principal significado se deriva del modo en que está inmerso dentro de los patrones de relación” (Gergen, 2005, p. 166). Se vuelve importante, entonces, analizar el diálogo y la comunicación de “los cocineros” en un entorno natural y así entender significados y experiencia, ya que “la suma de objetivaciones lingüísticas que corresponden a mi ocupación constituye otro campo semántico que ordena significativamente todos los sucesos rutinarios que se me presentan en mi tarea diaria”. (Berger, 2003, p. 58)

“Los cocineros” tienen un discurso propio que da cuenta del significado de su vida cotidiana. La forma en que manejan su lenguaje y discurso es prueba de la construcción de su organización, sus conversaciones tanto en grupos formales como informales, giran en torno a su quehacer y la pasión que les produce, situación que los diferencia de otras personas de la IUCMA. El grupo ha construido sus propias historias que se transmiten a lo largo del tiempo y donde la figura central siempre es la comida.

Las dinámicas laborales de “los cocineros” han sido propias de otro tipo de organizaciones y pueden ser mal entendidas en la universidad. “Mi conocimiento sobre mi propia ocupación y su mundo es muy abundante y específico, mientras que del mundo ocupacional de los otros tengo apenas un conocimiento muy esquemático” (Berger, 2003, p. 60). En este orden de ideas, puede considerarse que no se puede entender a “los cocineros” desde la perspectiva de la educación superior sin entrar en detalle en sus dinámicas laborales particulares y sus formas de enseñanza y aprendizaje, identificando lo que los diferencia con respecto a los otros programas de la institución. En su dinámica laboral, “los cocineros” son claramente identificables en todos los espacios donde se desarrollan actividades relacionadas con la cocina portando su vestuario distintivo, permitiendo de esta manera, que se reconozcan entre sí y por otras personas.

La llegada de “los cocineros” a la educación superior ha generado su involucramiento en una realidad nueva sin perder sus particularidades. Consideran diferente la enseñanza de la gastronomía debido al importante contenido práctico, su énfasis en el ensayo y error y la posibilidad de hacer tangible el producto final. Además, involucran aspectos propios de la educación superior como la generación de conocimiento y la fundamentación teórica. El alto componente de vocación y emocional por la profesión, hace que la relación con el acto pedagógico sea diferente con respecto a otros programas. En el proceso instruccional, parece seguirse conservando el enfoque de artesanía y

de maestro – aprendiz, lo cual se ve evidenciado en la cercanía entre estudiantes y profesores y la pasión con la que asumen el proceso pedagógico.

El conocimiento y el significado que le dan a la gastronomía y así como su enseñanza son aspectos importantes, ya que si se quiere entender la vida cotidiana de “los cocineros” y la forma en que se organizan, es necesario conocer sus estructuras de relevancia.

La institución de educación superior está compuesta de “expertos” en educación que deben entender la forma en que “los cocineros” como profesionales de su área, entienden su quehacer ya que:

“Quizás ha de resultarles particularmente irritante que los expertos pretendan conocer la significación última de las actividades de los profesionales mejor que estos mismos. Dichas rebeliones por parte de los "profanos" puede que hagan surgir definiciones rivales con respecto a la realidad”. (Berger, 2003, p. 149)

La interacción entre cocineros y los que no lo son, genera una nueva dinámica. Cada persona tiene un esquema tipificador que al interactuar con el otro es susceptible de interferencia, “los dos esquemas tipificadores entran en "negociación" continua cuando se trata de una situación "cara a cara" (...) yo aprehendo al otro como tipo y ambos interactuamos en una situación que de por sí es típica”. (Berger, 2003, p. 46)

En la IUCMA, se ha dado un proceso de construcción de significado propio de la gastronomía y su enseñanza, significado que trasciende la culinaria ubicándose en el marco de las relaciones sociales y la transformación del alimento. Esto es un indicativo de cómo la universidad ha transformado la realidad de “los cocineros” y nuevamente da cuenta de la construcción de su propia organización que no responde solo a la lógica de la cocina o de la educación, se podría decir que se encuentra en un punto intermedio entre las dos, teniendo como objetivos la generación de conocimiento y la creación de sentimientos por la cocina colombiana.

Finalmente Di Maggio y Powell (1999) citando a Zucker, plantean que las organizaciones construyen colectivamente significados y posibles cursos de acción desarrollando de esta forma, un proceso de institucionalización en el que las relaciones y acciones se dan por sentado. En razón a esto, se vuelve importante reflexionar sobre el proceso de institucionalización de “los cocineros” desde la perspectiva del Nuevo Institucionalismo Sociológico.

4. Institucionalización de la gastronomía en la IUCMA

Meyer y Rowan (1977) plantean que los mitos racionalizados pero institucionalizados legitiman las organizaciones. De esta manera las organizaciones reflejan estructuralmente la realidad construida socialmente. En la medida que esos mitos estén institucionalizados más organizaciones formales habrá.

Por otro lado, De La Rosa (2015) plantea las características de una institución:

- Perdurable en el tiempo.
- Se resiste a los cambios.
- Atribuible a un espacio social amplio, al menos dentro de su ámbito de influencia, aunque su ámbito de influencia es relativo porque la institución es tal solo en relación a la experiencia del individuo.

- Se construye socialmente (no es algo natural).
- Crea y da sentido a la acción personal y colectiva (es un patrón a seguir que restringe el comportamiento).
- No sólo es construida sino construye.
- No se cuestiona: se da por hecho, se da por sentado.
- En el extremo soslaya la coerción.

Por su condición asociada a las tradiciones culturales, la gastronomía perdura en el tiempo y se resiste a los cambios, cualquier tipo de innovación o cuestionamiento tendrá gran cantidad de detractores y se considera atentatoria contra la institución. Aun es difícil definir técnicamente que es gastronomía y que no es, y esta puede considerarse como un constructo social que establece parámetros que se deben cumplir por los individuos y las organizaciones que en ella participan.

Hablando de la utilidad del nuevo institucionalismo De La Rosa (2015) precisa:

“las instituciones cobran vida a través de las organizaciones, las organizaciones pueden ser comprendidas como instituciones en sí mismas (la mayoría de los procesos organizacionales están altamente institucionalizados) y las instituciones restringen la dinámica interior de las organizaciones (el ambiente organizacional, en tanto cúmulo de instituciones, impactan la estructura y procesos de las organizaciones)”. (p. 17)

Pudiera considerarse, entonces, que las organizaciones relacionadas con la gastronomía se ven fuertemente impactadas por la institucionalización de esta. “Los actos con un alto grado de institucionalización se resistirán a las tentativas de cambio por medio de la influencia personal” (Zucker, 2001, p.132), por esto a mayor grado de institucionalización mayor es la resistencia al cambio y se desarrolla auto control. Por otro lado, De La Rosa (2015) refiriéndose a Thornton y Ocasio menciona: “la institución genera una lógica de acción que (...) dota a la organización de jerga e identidad particular”. (p.10)

“Los cocineros” si bien tienen creencias y formas de trabajo muy establecidas, presentan poca resistencia al cambio y se da principalmente en actividades poco relacionadas con el quehacer culinario. Al indagarles por los cambios, sus respuestas son positivas y no presentan dificultades de adaptación. Esto se convierte en un un indicio de que el proceso de institucionalización todavía es incipiente, no obstante es importante anotar que la gastronomía tiene relativamente poco tiempo en la IUCMA y los cambios presentados no han sido muchos y asociados a mejoras en infraestructura y currículo.

El proceso de institucionalización plantea la existencia de mecanismos de control social en los que se definen reglas de lo que es adecuado e inadecuado, que son “adquiridas por medio de la socialización, la educación, la capacitación en el trabajo o la aceptación de convenciones” (...) al hacerlo, buscan orientación en la experiencia de otros en situaciones semejantes y en relación con los estándares de obligación”. (Di Maggio y Powell, 1999, p. 44)

Las instituciones controlan la conducta humana y hay indicios de que se está desarrollando control social entre “los cocineros”. Existe claridad y consenso en lo que es adecuado e inadecuado, se presentan restricciones generadas por el colectivo, sanciones morales y aspectos en común que identifican a los miembros de la organización.

Al indagar por aspectos adecuados e inadecuados, la mayoría de estos se han construido en el marco de los grupos informales. Como adecuado se identifican el trabajo en equipo, el respeto por los utensilios e invitar a probar las preparaciones. En cuanto a lo inadecuado, surgen aspectos como el no compartir las preparaciones, no trascender en lo académico y el no cumplimiento de las normas de higiene.

En cuanto a restricciones generadas por el colectivo, todo gira en torno a la importancia de pertenecer al grupo informal. Dicho grupo genera patrones de comportamiento y actividades comunes donde interactúan estudiantes, docentes y directivos. Para los integrantes de la organización es importante verse y comportarse como cocineros y el grupo informal direcciona y excluye a los que no lo hagan.

Las sanciones también hacen parte de este análisis, “el uso de sanciones para defender un patrón de conducta es evidencia de una institucionalización débil, en la medida en que niveles elevados de institucionalización hacen que las sanciones sean innecesarias”. (Di Maggio y Powell, 1999, p. 59)

Así mismo Jespersen y Powell “Ven el apoyo de recompensas y sanciones como un aspecto intrínseco de las instituciones, pero Jespersen especifica que ese apoyo ocurre mediante "procesos sociales que se auto-activan relativamente", en tanto que Powell se basa más en el poder obligatorio de las reglas. (Di Maggio y Powell, 1999, p. 59)

“Los cocineros” sancionan con la exclusión tanto de grupos formales como informales. El excluir algún integrante es un castigo y pudiera considerarse que para tener éxito en la organización, es muy importante pertenecer al grupo informal.

Según Meyer y Rowan en Di Maggio y Powell (1999) en muchas ocasiones las reglas no son explícitas y están relacionadas con explicaciones culturales, así mismo Berger y Luckmann plantean que las instituciones "controlan la conducta humana (...) antes de, o aparte de, cualquier mecanismo o sanciones específicamente establecidas para apoyarlas" (Berger, 2003, p. 55). En este sentido, es necesario identificar reglas y mecanismo de control desarrolladas en el marco de los grupos y procesos no formales asociados a la gastronomía.

En cuanto a mecanismos de auto regulación, hay normas formales específicas para los programas de gastronomía. El comportamiento en las cocinas está regulado debido a su relación con la producción de alimentos. El acto pedagógico y didáctico se desarrolla en condiciones diferentes al resto de los programas de la IUCMA, las clases de cocina requieren de ingredientes y utensilios, así como de espacios específicos, razón por la cual se han construido reglamentos e instructivos que regulan estas actividades. Pudiera decirse que es el programa de la IUCMA que está más regulado. Asimismo, se identifican aspectos informales que toman status de norma no explícita relacionados con explicaciones culturales entre los que cabe mencionar: La importancia que se le da al uso del uniforme como símbolo de su profesión y medio de identificación, la trascendencia que le dan a sus utensilios que van más allá de su uso como herramienta convirtiéndose en medio de representación y de posición social y el probar cualquier comida sin ningún tipo de prejuicio.

Se evidencian mecanismos de auto regulación asociados al enfoque en cocina tradicional. En los profesores, parece existir una regla implícita relacionada con la cocina tradicional colombiana. No son bien vistos los docentes que no desarrollan este enfoque y por lo general, son objeto de control social.

No se identifican sanciones formales, lo que demuestra la existencia de un proceso de institucionalización de la organización.

En el proceso de institucionalización de una organización sus miembros adquieren formas similares de actuar y pensar donde la institución "sólo puede establecerse y actuar si (...) encuentra a alguien que se interesa en ella y que se sienta suficientemente cómodo con ella para aceptarla" (Bourdieu, 1981, p. 309). La comodidad con la organización se convierte entonces en categoría de análisis. Los miembros están cómodos con la organización. La auto regulación que han alcanzado se refleja en su comodidad. En general, manifiestan realizar su trabajo por vocación y estar felices y motivados y esto es percibido por la comunidad de la IUCMA.

En cuanto a relaciones de poder, se identifica la existencia de un liderazgo formal por parte de los directivos, el cual es acatado y compartido por el colectivo, es importante anotar que este liderazgo también se desarrolla en el marco del grupo informal. Así mismo, se identifican liderazgos informales desarrollados por profesores de más antigüedad que tienen como característica particular no tener título académico en cocina. No se evidencian fuentes de conflicto, "los cocineros" se auto regulan y se presenta un liderazgo colectivo.

Conclusiones

Existe una lógica particular en "los cocineros" que los hace diferentes a las personas de otros programas. Al analizar su vida cotidiana, se identifica un contexto social específico y una caracterización de una realidad propia. Sus rutinas se han enriquecido a medida que construyen una nueva realidad y han empezado a legitimarse en el marco de la educación superior. Así mismo, han desarrollado un lenguaje y discurso propio derivado de su interacción social y patrones de relación.

En "los cocineros" se está dando un proceso de institucionalización. Se han creado parámetros de acción colectiva y no se evidencia control social directo. Este proceso de institucionalización, ha generado una lógica de acción que guía la organización y refleja una realidad socialmente construida en la que se han establecido significados propios. Los mecanismos de control se dan en los grupos informales, definiendo aspectos adecuados e inadecuados comunes, que controlan la conducta.

"Los cocineros" conformaron su propia organización al interior de la IUCMA, ya que son unidad social con objetivos y fines específicos. Dicha organización no existe físicamente y se ha desarrollado más en el ámbito de lo simbólico. Existe una organización formal dedicada a la generación de conocimiento en torno a la gastronomía y una informal, en la cual se construyen relaciones, creencias y valores. "Los cocineros" influyen la IUCMA y son influenciados por ella. Sus relaciones están determinadas por la confianza y han creado criterios de gobernabilidad que les permiten alcanzar legitimidad y el logro de objetivos. Se han proyectado a otras organizaciones y están participando en la solución de problemas.

El presente trabajo, reafirma la idea que se vive en mundo organizacional donde las organizaciones pueden aparecer de múltiples formas como en este caso, donde el surgimiento de una nueva profesión hace que sus actores, estudiantes y profesores, emerjan como organización al interior de una institución de educación superior. Desde los Estudios Organizacionales se puede concluir, que son un campo de conocimiento poderoso para el entendimiento de fenómenos al interior de la organización, que no se pueden medir con variables y desde la lógica positivista.

Finalmente, quedan inquietudes que dan pie a futuras investigaciones en gastronomía y cocina desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales. En primera instancia surge la pregunta ¿será igual el fenómeno en otras instituciones de educación superior con programas de gastronomía?, esto invita a replicar el estudio en otras instituciones y realizar un análisis comparativo. Otra perspectiva sería abordar, el entendimiento del espacio físico de la cocina y el fenómeno social que en ella se da desde un enfoque organizacional. Así mismo, el estudio del fenómeno de probar la comida como ritual y las relaciones y significado que se construyen a partir de este.

Referencias

- Barba, Antonio. (2013). "Conferencia: Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades" En: *Revista Gestión y Estrategia*, (44) 139-151.
- Berger, Peter y Thomas Luckmann. (2003). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Bourdieu, Pierre. (1991). "Men and Machines" En K. Knorr-Cetina y A. Cicourel (comps.) *Advances in Social Theory and Methodology*, (pp. 304-318). Boston: Routledge and Kegan Paul.
- Brillat-Savarin, Jean A. (2001). *Fisiología del gusto*. Barcelona: Óptima
- De La Rosa, Ayuzabet. (2015). *Notas de clase del curso Estudios Organizacionales I*, Sesión 10 servido en Medellín.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-. (2018). *Muestra trimestral de servicios*. Bogotá.
- Di Maggio, Paul y Powell, Walter. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Di Maggio, Paul y Powell, Walter. (1983). "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields" En: *American Sociological Review*, 48(2) pp. 47-160.
- Etzioni, Amitai. (1975). *A Comparative analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and their Correlates*. The Free Press. A Division of McMillan Publishing Co., Inc.
- García Arnaiz, Mabel (ed.) (2011). *Alimentación, salud y cultura: encuentros interdisciplinarios*. Recuperado en <http://libres.urv.cat/>
- Geertz, Clifford. (2005). *La interpretación de las culturas*, Barcelona: Editorial Gedisa, pp. 19-59
- Gergen, Kenneth. (2005). "La Construcción Social: emergencia y potencial" En: Marcelo Pakman (comp.), *Construcciones de la experiencia humana*, (pp. 139-179). Barcelona: Editorial Gedisa.

- González-Miranda, D. R. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43-58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>.
- Gutiérrez De Alva, Cecilia Isabel. (2012). *Historia de la gastronomía*. Red Tercer Milenio
- Meyer, John y Brian Rowan. (1977). Institutionalized Organization: Formal structure as myth and ceremony. En *The American Journal of Sociology*. 83(2) 340- 363.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). *Gastronomía sector de oportunidades*. Bogotá
- Montaño, Hirose Luis y Pedro C. Solís Pérez. (2001). Modernidad e institucionalidad universitarias. Desafíos y transformaciones. *Denarius, Revista de Economía y Administración Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa*. (3), 13-32.
- Ramírez Martínez, G., Vargas Larios, G., & Dela Rosa Alburquerque, A. (2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Forum Doctoral*, 0(3), 7-51.
- Revista Dinero. (2018). El negocio de la comida se re inventa en Colombia. Febrero 15 de 2018. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>.
- Santich, B. (2007). The study of gastronomy: A catalyst for cultural understanding. *International Journal of the Humanities*.
- Scott, Richard. (2008). *Institutions and Organizations*. Sage. California.
- Yin, R.K. (1994). *Investigación sobre estudios de caso: Diseño y métodos*. Segunda edición. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zucker, Linne. (2001). "El papel de la institucionalización en la persistencia cultural". En Powell, Walter y Paul Di Maggio (Comp), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. (pp. 126-153). México: Fondo Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México.

ISBN: 978-9942-802-32-3



9789942802323

CIDE
EDITORIAL



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
**COLEGIO MAYOR
DE ANTIOQUIA**



Alcaldía de Medellín
Cuenta con vos