

Gestión y Gerencia

Revista Científica del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"



Vol.11 N° 01
ENERO - ABRIL 2017

Depósito Legal: ppi201502LA4609
ISSN: 2443-4612
Barquisimeto, Venezuela

GESTIÓN Y GERENCIA

Es una revista científica arbitrada e indexada, adscrita al Centro de Investigación del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, orientada a la publicación de colaboraciones que versen sobre temas relativos a la gestión, la gerencia y las ciencias sociales con especial énfasis en temas económicos, empresariales, sociales, comunitarios e I+D+i. La revista está dirigida a investigadores, académicos y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que se interesen en los temas antes mencionados. La revista recibe colaboraciones permanentemente, tiene una frecuencia cuatrimestral con números en Abril, Agosto y Diciembre. Nuestro primer volumen fue publicado en Diciembre de 2007 y luego se ha mantenido la periodicidad.

Se autoriza la reproducción siempre que se cite su fuente.

Servicios de Información

Índices: Latindex Catálogo y Revencyt.

Bases de datos: Dialnet y GALE-Cengage Learning

Biblioteca/hemeroteca virtual: <http://bibvirtual.ucla.edu.ve/>

Versión Impresa

Depósito Legal: pp200702LA2779

ISSN: 1856-8572

Versión Electrónica

Depósito Legal: ppi201502LA4609

ISSN: 2443-4612

Correspondencia

Revista Gestión y Gerencia

Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”-UCLA

Calle 8 entre carreras 19 y 20, Edif. Investigación, Postgrado y Extensión del DCEE

Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela.

Teléfono: (+58) 251 2591419 / Fax: (+58) 251 2591461

Correos electrónicos: revistagy@ucla.edu.ve

Gestión y Gerencia versión digital: <http://www.ucla.edu.ve/dac/gestionygerencia>

Distribución

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”- UCLA

Autoridades Universitarias

Francesco Leone – Rector
Nelly Velázquez - Vicerrectora Académica
Edgar Alvarado - Vicerrector Administrativo
Edgar Rodríguez - Secretario General (E)
Homero Sáenz - Director del CDCHT
Fernando Sosa - Decano DCEE
Juan F. Gómez - Coordinador de Investigación DCEE

Cuerpo Editorial

Comité Editorial

Concetta Esposito de Díaz - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela.
- *Directora - Editora Fundadora* -
Alberto Mirabal Martínez - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela.
Luis Sigala Paparella - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela
Carmen Valdívé Fernández - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela.
Aurora Anzola Nieves - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela
Marlene Arangú - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela
Lenny Escalona - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela

Comité Científico

Ana Rojas de González - Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela
Àngels Dasí Coscollar - Universitat de València, España
Daniel Paravisini - London School of Economics, Reino Unido
Enrique Medellín - Universidad Autónoma Metropolitana, México
Fidel León Darder - Universitat de València, España
Héctor Miranda - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela
Martín Andonegui - Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela
Reinaldo Pire - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela
Sabrina Garbin - Universidad Simón Bolívar, Venezuela
Zulay Poggi - Universidad Central de Venezuela - CENDES, Venezuela
José Malavé - Instituto de Estudios Superiores de Administración - IESA, Venezuela
Rosario Castañón Ibarra - Universidad Nacional Autónoma de México, México
Matilde Flores Urbáez - Universidad del Zulia, Venezuela
Eduardo Pateiro Fernández - Centro de Investigación y Estudios Gerenciales, España

Equipo Técnico

Traducción

Luis Sigala – Inglés
Héctor Miranda – Portugués

Apoyo Logístico

Raiza Tocoa – Secretaria

Diagramación y Web Master

Marlene Arangú

Diseño de la portada

Miguel Yakarí García

GESTIÓN Y GERENCIA

DCEE-UCLA

CONTENIDO

Editorial.....	i
<u>Artículos</u>	
HERRERA, María Elena	
SÁNCHEZ, Yahelys	
La Responsabilidad Social Universitaria: Un enfoque desde los Diplomados del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado	1
LÓPEZ GARCÍA, Juana María	
SARABIA DE ORTEGA, Laura Ysabel	
Escenario Laboral del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCLA desde la perspectiva de la Capacitación del Personal de Apoyo	26
GARCÍA VIVAS, Mariángela	
Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes.....	50
FARIAS DA SILVA, Anderson Diego	
MONTEIRO F., Nelson Da Cruz	
Discurso de la Innovación entre Empresarios en el Desarrollo de Productos Innovadores: Análisis del Sector de Juegos Electrónicos del estado de Pernambuco / Brasil.....	75
GUERRA , Álvaro de Jesús	
CONTRERAS D., Williams	
DÍAZ R. , Jorge Luis	
Primer Encuentro de Fundaciones Privadas de Innovación y Desarrollo Agrícola en Venezuela: Redes Institucionales y Cooperación Técnica.....	99
Normas para los colaboradores.....	126
Índice acumulado	132

GESTIÓN Y GERENCIA

DCEE-UCLA

CONTENT

Editorial.....	i
<u>Articles</u>	
HERRERA, María Elena SÁNCHEZ, Yahelys The University Social Responsibility: An Approach from the Diplomates of the Faculty of Economics and Business Sciences of the Centroccidental University Lisandro Alvarado	1
LÓPEZ GARCÍA, Juana María SARABIA DE ORTEGA, Laura Ysabel Labor Scenario of the Faculty of Economics and Business Sciences of the UCLA from the Perspective of the Training of Support Staff.....	26
GARCÍA VIVAS, Mariángela Management Strategies for Strengthening Relationships between Managers and Teachers.....	50
FARIAS DA SILVA, Anderson Diego MONTEIRO F., Nelson Da Cruz Discourse of Innovation between Businessmen in Innovative Product Development: An Analysis in the Electronic Games Industry in the State of Pernambuco / Brazil	75
GUERRA , Álvaro de Jesús CONTRERAS D., Williams DÍAZ R. , Jorge Luis First Meeting of Private Foundations of Innovation and Agricultural Development in Venezuela: Institutional Networks and Technical Cooperation.....	99
Publication standards	126
Cumulative index	132

GESTIÓN Y GERENCIA

DCEE-UCLA

CONTEÚDO

Editorial..... i

Artigos**HERRERA, María Elena****SÁNCHEZ, Yahelys**

Responsabilidade Social Universitária: Uma Abordagem desde os cursos de Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais da Universidade Centroccidental Lisandro Alvarado..... 1

LÓPEZ GARCÍA, Juana María**SARABIA DE ORTEGA, Laura Ysabel**

Cenário Laboral da Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais da UCLA desde a Perspectiva da Formação do Pessoal de Apoio 26

GARCÍA VIVAS, Mariángela

Estratégias De Gestão para o Fortalecimento das Relações entre Diretores e Professores..... 50

FARIAS DA SILVA, Anderson Diego**MONTEIRO F., Nelson Da Cruz**

Discurso da Inovação entre Empresários no Desenvolvimento de Produtos Inovadores: Uma Análise no Setor de Games do Estado de Pernambuco/Brasil..... 75

GUERRA , Álvaro de Jesús**CONTRERAS D., Williams****DÍAZ R. , Jorge Luis**

Primeira Reunião de Fundações Privadas de Inovação e de Desenvolvimento Agrícola na Venezuela: Redes Institucionais e Cooperação Técnica..... 99

Diretrizes para colaboradores..... 126**Índice cumulativo..... 132**

Editorial

En enero de este año, en nuestra Universidad, se aprobó el Reglamento sobre los Derechos de Propiedad Intelectual de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Gaceta Universitaria N° 159, una tarea que comenzó en el 2001 hace unos dieciséis años.

¿Qué importancia tiene la aprobación de este Reglamento?

La universidad viene cumpliendo un papel fundamental y básico en el desarrollo del país. En su seno se producen conocimientos que impulsan el desarrollo científico, tecnológico e innovativo y por ende el desarrollo cultural, social y económico. Se puede afirmar que, entre otras cosas, las universidades son empresas productoras de conocimiento que por su diversidad están preparadas para dar respuesta a demandas y solicitudes provenientes de su área de influencia así como generar conocimiento innovador, con recursos que lamentablemente han venido mermando año a año sistemática y consistentemente.

Entender lo importante del concepto innovador y concientizar que los investigadores universitarios son la palanca de cambios, garantiza una gestión de propiedad intelectual con beneficios institucionales soportados por normativas que permiten una producción segura, transparente e innovadora (Esposito 2014). Ello supone el reconocimiento de un derecho de propiedad especial, en favor de un autor u otros titulares de derechos. Anzola, Esposito y Cuenca (2008).

Los incentivos a la investigación han sido continuos en UCLA; el Consejo Asesor de Investigación y Servicio (CADIS) desde 1973-1989 antecesor del Consejo de Desarrollo Científico Humanístico y Tecnológico (CDCHT) creado en 1989 han sido los responsables de fomentar, incentivar y financiar las actividades de investigación de nuestra Universidad. Sin embargo, así como los incentivos son importante también lo es la necesidad de que la institución establezca normas de Propiedad Intelectual claras y las difunda entre toda la comunidad universitaria: investigadores/docentes, administrativos y estudiantes en pre, postgrado y doctorado.

Orientada en esta dirección, inicié la línea de investigación en Propiedad Intelectual con el proyecto de investigación "El Derecho de Autor en la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA)", registrado en el CDCHT bajo el código 04-3AC-1994. A partir de allí, abril de 1999, formulé

propuestas a la dirección del CDCHT para difundir, concientizar, crear normativas y establecer una Oficina de Propiedad Intelectual.

Las propuestas enfocaban dos acciones: la primera era la “Difusión y Concientización de la Propiedad Intelectual” y la segunda la elaboración del “Proyecto de Reglamento de Propiedad Intelectual y la Creación de la Gerencia o Unidad de Propiedad Intelectual”; en ambas se señalaban una serie de actividades en donde se incluía realizar convenios con el Sistema Autónomo de Propiedad Intelectual (SAPI) para lograr alcanzar los objetivos propuestos.

En el año 2001 se formalizó la creación de una Comisión para la elaboración de un proyecto denominado “Reglamento sobre los Derechos de Propiedad Intelectual de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” la cual se avocó a la tarea de recopilar la información existente de reglamentos de propiedad intelectual a nivel nacional e internacional y realizar entrevistas a especialistas. En mayo del 2008 se presentó el Proyecto al Consejo Universitario. Sin embargo, luego de diversas consultas a los investigadores/docentes de la UCLA, por razones académicas y administrativas, no se pudieron incluir las sugerencias lo que ocasionó la paralización del proyecto. Seis años después se nombró, en julio 2014, nuevamente una comisión para la revisión y actualización del reglamento y de asesoría externa dando como resultado luego de dos años y medio la aprobación definitiva.

En su artículo 1 se señala: *“Este reglamento tiene por objeto regular la protección de la producción, titularidad, comercialización y distribución de beneficios inherentes a la propiedad intelectual y a la actividad creativa en general, obtenida a través de los desarrollos tecnológicos e investigaciones realizadas por los miembros del personal docente y de investigación ordinarios o contratados, los estudiantes, los miembros del personal administrativo, obrero y cualquier otra persona independiente de su dedicación y modo de vinculación con la Universidad, que participen en los programas de investigación y desarrollo, extensión, servicio comunitario y fomento, que se desarrollan en la Comunidad Universitaria”.*

Contar con un instrumento legal permite gestionar las investigaciones generadas y las vinculaciones con los diversos sectores de la comunidad llámese manufacturero, agrícola, ganadero, agroindustrial, editoriales, formación académica y convenios internacionales. Aprender a gestionar las

herramientas de la propiedad intelectual es otra de las acciones que tenemos que transitar. La tarea no ha terminado, ahora es que comienza...

Por el Comité Editorial

Concetta Esposito de Díaz

Directora: Editora

“La diversidad de los hombres viene de la cultura, no de la naturaleza”

Arturo Uslar Pietri (1906 - 2001)

Polímata, de las artes y de las ciencias

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: UN ENFOQUE
DESDE LOS DIPLOMADOS DEL DECANATO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD
CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO**

María Elena Herrera * - Yahelys Sánchez **

* Doctora en Gerencia. Profesora de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela. Email: mariaherrera@ucla.edu.ve

** Doctora en Gerencia. Profesora de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela. Email: yahelyssanchez@ucla.edu.ve

RESUMEN

El presente estudio aborda una revisión del concepto de responsabilidad social universitaria en los diplomados dictados en el Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). El criterio utilizado es examinar cómo la universidad responde a las necesidades de la sociedad reconectándose con su contexto e identidad. La metodología utilizada fue de carácter documental, descriptivo y de campo, abordando ésta última por medio de un instrumento aplicado a los grupos de interés (stakeholders) que realizan vida activa en los diplomados objeto de estudio, es decir, participantes y facilitadores. Los resultados obtenidos demuestran las diferentes facetas que manifiestan la aplicación del concepto Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en los diplomados, los cuales deben mantenerse y reforzarse; pero también plantea debilidades que deben superarse. Esto permite concluir; que la responsabilidad social en la universidad debe vislumbrarse como un proceso dinámico, permanente y transparente que persigue una mejora continua a través de una reflexión integral de la universidad con su entorno.

Palabras Clave: Responsabilidad social, grupos de interés, educación continua.

JEL: I23

Recibido: 08/08/2016

Aceptado: 23/01/2017

**THE UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY: AN APPROACH FROM
THE DIPLOMATES OF THE FACULTY OF ECONOMICS AND
BUSINESS SCIENCES OF THE CENTROCCIDENTAL UNIVERSITY
LISANDRO ALVARADO**

María Elena Herrera * - Yahelys Sánchez **

* Doctor of Management. Professor of the Centroccidental University Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela. Email: mariaherrera@ucla.edu.ve

** Doctor of Management. Professor of the Centroccidental University Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela. Email: yahelyssanchez@ucla.edu.ve

ABSTRACT

The present study approaches a review of the concept of university social responsibility in the diplomas awarded at the Faculty of Economic and Business Sciences of the Centroccidental University Lisandro Alvarado (UCLA). The criterion used is to examine how the university responds to the needs of society by reconnecting with its context and identity. The methodology used was documentary, descriptive and field, addressing the latter by means of an instrument applied to the stakeholders that are active in the courses under study, i.e. participants and facilitators. The results obtained demonstrate the different facets that manifest the application of the concept of University Social Responsibility (USR) in the graduates, which must be maintained and reinforced; but also poses weaknesses that must be overcome. This allows us to conclude that social responsibility in the university must be seen as a dynamic, permanent and transparent process that seeks continuous improvement through a comprehensive reflection of the university with its environment.

Keywords: Social responsibility, stakeholders, continuing education.

JEL: I23

R
E
S
E
A
R
C
H

**RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA: UMA ABORDAGEM
DESDE OS CURSOS DE FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E
EMPRESARIAIS DA UNIVERSIDADE CENTROCCIDENTAL
LISANDRO ALVARADO**

María Elena Herrera * - Yahelys Sánchez **

* Doutora em Gestão. Professor da Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela. Email: mariaherrera@ucla.edu.ve

** Doutora em Gestão. Professor da Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela. Email: yahelyssanchez@ucla.edu.ve

RESUMO

Este estudo trata de uma revisão do conceito de Responsabilidade Social universitária nos cursos ditados pela faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais da Universidade Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). O critério utilizado foi examinar como a universidade responde às necessidades da sociedade conectando-se com seu contexto e identidade. A metodologia utilizada foi documental e de campo de caráter descritivo, abordando este último por meio de um instrumento aplicado a grupos de interesse (stakeholders) que realizam vida ativa nos cursos objeto de estudo, ou seja, os participantes e facilitadores. Os resultados mostram as diferentes facetas que manifestam a aplicação do conceito de Responsabilidade Social na Universidade (RSU) nos cursos, os quais devem ser mantidos e reforçados; mas também levanta pontos fracos que devem ser superados. Isto permite concluir que a responsabilidade social na universidade deve ser encarada como um processo dinâmico, contínuo e transparente, que busca a melhoria contínua através de uma reflexão abrangente da universidade com o seu ambiente.

Palavras-chave: Responsabilidade social, grupos de interesse, a educação continuada.

JEL: I23

Introducción

De igual manera que las empresas han requerido adaptarse al enfoque filantrópico de la inversión social, con el fin de definirse a sí mismas bajo el paradigma de la responsabilidad social, las universidades también deben esforzarse por fortalecer su proyección social y extensión universitaria como elementos claves de su función central de formación de los estudiantes, además de producción de conocimientos orientados a asumir los retos de la responsabilidad social universitaria.

Con el propósito de atender la realidad que imprime la responsabilidad social, debe gestarse un nuevo tipo de sociedad, que ayude a resolver los grandes problemas que aquejan a la humanidad como la pobreza, la falta de equidad social, la marginalidad, entre otros, que no pueden ser resueltos por un solo ente, el Estado, se requiere del aporte de la universidad y de las empresas, de todos los entes sociales.

La unificación de actores como el Estado, las empresas y las organizaciones civiles en general, deben establecer alianzas permanentes que posibiliten superar estos flagelos a través de estudios que logren como objetivos esenciales una toma de conciencia desde todas las organizaciones, preservando los recursos naturales, el cuidado del ambiente y la creación de una cultura democrática que forme ciudadanos socialmente responsables.

En este orden de ideas, las instituciones universitarias en tanto tienen una alta presencia y referencia social, son las llamadas a responder sobre la problemática social contemporánea, gracias al amplio espectro de investigadores sensibles a temas sobre grupos humanos, quienes dirigen sus estudios hacia estos modelos sociales, los cuales distinguen a la responsabilidad social universitaria como un caso especial de responsabilidad social empresarial (RSE) o bajo paradigma distinto a la RSE, con el fin de dignificar y mejorar las condiciones de vida de la población en general.

Es por ello, que en este artículo se presentan resultados y la información derivada de las actividades de extensión que se llevan a cabo dentro del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA) como institución social y explorar

sus quehaceres académicos, toda vez que tienen como misión la creación de conocimiento además de la formación de científicos y profesionales destinados al desarrollo de un liderazgo orientados a la satisfacción de las necesidades de progreso del país.

El propósito fundamental de este estudio es describir las iniciativas de responsabilidad social universitaria específicamente en los diplomados del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales, asumiendo el compromiso corporativo que conduzca a un progresivo desarrollo y sostenimiento de su responsabilidad social.

Con base en lo expuesto, se presentan las secciones en las cuales se divide este artículo, la introducción al objeto de estudio, el contenido, resultados, conclusiones, recomendaciones y referencias.

Contenido

En cuanto a Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el término también se conoce como Responsabilidad Social Corporativa (RSC). De acuerdo a lo expuesto por Dubrin (2003), se refiere al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, económico y medioambiental y de los derechos humanos. La responsabilidad social de las organizaciones abarca aspectos externos e internos y obedece al mandato de la sociedad sobre una mayor influencia del entorno organizacional en los problemas sociales.

En este orden de ideas, Francés (2008) expresa que toda organización tiene el deber de generar beneficios pues así asegura su futuro y cuando crea valor por medio de la colocación en el mercado de un producto o un servicio de calidad, también contribuye a satisfacer las necesidades de la sociedad, con ello fortalece la economía y siembra valor social. Al respecto, es preciso decir que las organizaciones de avanzada crean valor social a través de su empeño por concebir productos que elevan la calidad de vida de la sociedad.

También existen otros autores, que en términos generales lo presentan como las orientaciones de actividades individuales y colectivas que permitan la igualdad de oportunidades en la sociedad, de tal manera redunde en el

desarrollo de sus capacidades, eliminando diferentes obstáculos de índole social, económico, político y cultural que influyen o impiden ese desarrollo.

La igualdad de oportunidades genera en consecuencia la obligación de las personas de responder ante su entorno social por acciones u omisiones y ello a su vez, implica un compromiso con los demás que incida en la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Es por ello, que la responsabilidad social tiene su basamento en valores.

Lo anterior se refrenda en amplios tópicos que las organizaciones deben considerar para entender que son socialmente responsables, ya que ésta trasciende a lo que la organización debe hacer por obligación legal. Cumplir la ley no hace a una empresa socialmente responsable. Significa que debe tomar en cuenta desde valores, prácticas de buena gobernabilidad corporativa, gestión y prevención de riesgos, mecanismos de anticorrupción, apoyo a minorías y toda una suerte de “buenas” prácticas organizacionales que formen parte de un conjunto de iniciativas que evidencien las intenciones de ser responsable socialmente.

Las organizaciones de hoy empiezan a adoptar esta filosofía poco a poco y unas a diferencias de otras van dando más énfasis a un valor u a otro dependiendo de sus necesidades de respuesta con el entorno, por lo que cada vez suena más lógico que éstas asuman valores incidentes con esa realidad que les circunda.

Esta evolución de valores y creencias requieren un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro, por lo que se debe tener el apoyo de quienes tienen en sus manos la toma de decisiones dentro de las organizaciones, ya que sus miembros deben vivir el proceso de cambio y sobre todo, aceptarlo.

Ante tal situación, las organizaciones se plantean retos con visión proactiva e innovadora las cuales le otorgan la capacidad de percibir y entender los cambios lo que evidentemente, redundará en su pertinencia social.

Según lo establecido por Dubrin (op.cit.) los ámbitos de la responsabilidad social empresarial cubren cuatro aspectos:

- Aspecto Laboral: respeto a los trabajadores, cumplimiento de las normas laborales y códigos de conducta.
- Aspecto Económico: Realización de inversiones socialmente responsables, utilizando criterios éticos e inclusivos.
- Aspecto Ambiental: Respetando el medio ambiente y estableciendo políticas de carácter ecológico.
- Aspecto Social: Invirtiendo un porcentaje de las utilidades en proyectos que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas de menores recursos.

Tal como lo señala Schein (1988), se puede decir que los aspectos mencionados se relacionan con el cambio en atención a la necesidad que se plantean las organizaciones cuando aspiran crecer y desarrollarse, es decir, cuando llevan implícito la necesidad de mejorar su nivel de responsabilidad social y así estar dispuestos a la adaptación de los cambios del entorno, y para hacerlo deben a su vez, cambiarse a sí mismas, que equivale a transformarse bajo nuevos valores organizacionales.

La responsabilidad social se desarrolla cuando una organización toma conciencia de sí misma, de su entorno, y de su papel con el mismo. Esta conciencia organizacional trata de ser global e integral, puesto que integra tanto a las personas como al ambiente, tanto a trabajadores como a clientes, y en general a todas los involucrados con la organización.

En atención a lo expuesto, persiste la voluntad de hacer las cosas bien para que todos los beneficiarios internos y externos de los servicios de la organización se sientan bien, induciendo a la definición de ciertos principios, valores para la organización y el respeto al marco legal. Se pretende impregnar todos los ámbitos de las acciones de la organización además de sus consecuencias que ayude a asegurar la sostenibilidad y el equilibrio de la organización.

En este sentido, se destacan aspectos relevantes por el Instituto Ethos del Brasil (2005), como organización no gubernamental creada con el propósito de movilizar, sensibilizar y apoyar a las empresas a gerenciar sus negocios

de forma socialmente responsable transformándolas en aliadas de la construcción de una sociedad sustentable y justa. Los aspectos que evidencian, de acuerdo a ellos, una gestión socialmente responsable son los siguientes:

- **Transparencia:** Se debe divulgar las informaciones, decisiones e intenciones de la organización en términos claros y accesibles para todos los públicos relacionados con la empresa. La claridad en los valores y principios asegura el cumplimiento de compromisos y negociaciones de intereses.
- **Establecimiento de compromisos públicos:** las organizaciones deben asumir públicamente sus compromisos tanto con su público interno, con su futuro, al mantenimiento de los recursos naturales, y a promover la diversidad.
- **La interacción con instituciones que representan intereses variados:** Significa realizar contactos y dialogar con organizaciones especialistas, procurando que las mismas colaboren con la organización en el tratamiento y resolución de sus dilemas.
- **Capacidad de atraer y mantener talentos:** la empresa se debe erigir como una alternativa que responde a los intereses de los ciudadanos, particularmente en sus aspiraciones profesionales. Significa que a sus trabajadores les agrada formar parte de organizaciones en las cuales se respeta al individuo y se invierte en su capacidad de aprendizaje, de esta manera, éste se siente estimulado a mantenerse en el empleo.
- **Alto grado de motivación y adherencia de colaboradores:** se refiere a involucrar a todos los colaboradores internos y proveedores entre otros, con la gestión de responsabilidad social, demostrando coherencia en el cumplimiento de sus compromisos.
- **Capacidad de maniobrar con situaciones de conflicto:** demostrando disposición para la investigación y el diálogo, desarrollando procesos que prevengan situaciones de riesgo, profundizando el

contacto con redes de organizaciones y formadores de opinión y reflejando transparencia en estas acciones y relaciones.

- Establecimiento de metas a corto y largo plazo: lo que permita verificar la efectividad de la gestión que en materia de responsabilidad social se emprenda.
- Compromiso de la dirección de la empresa: de manera que se fortalezca la confianza en todos los objetivos que la organización emprenda, permitiendo la sustentabilidad en el tiempo.

Estos valores actualmente se dirigen a tomar en cuenta los intereses de grupos sociales distintos a los accionistas, tales como los clientes, los trabajadores y las comunidades. El impacto ambiental de la empresa está sujeto a una constante revisión, por lo que a éstas se les exige responsabilidad social en un amplio sentido.

Los aspectos de la gestión socialmente responsable, definidos anteriormente, representan los indicadores de la dimensión organizacional de la variable objeto de estudio, la responsabilidad social universitaria en los diplomados ofertados en el Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCLA.

De la responsabilidad social de las empresas a la responsabilidad social de las universidades

Así como las empresas han debido superar el enfoque filantrópico de la inversión para ubicarse dentro del nuevo paradigma de la responsabilidad social, las universidades también deben tratar de superar la perspectiva de proyección social y extensión universitaria como un anexo bien intencionado a su función central de formación estudiantil y producción de conocimientos. En atención a ello, conviene hacer una reflexión de estas instituciones académicas dentro del entorno social al que pertenecen, analizando su responsabilidad y hasta qué punto son culpables en los problemas crónicos de la sociedad.

Esta reflexión debe basarse en que los líderes que gobiernan las

instituciones públicas y privadas surgieron de las universidades aplicando a diario ciencia y tecnología aprendida en ellas, observándose que existe un divorcio entre el saber tecnológico y científico y los efectos globales y de crisis social y económica.

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) difiere de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en cuanto tiene que encargarse de secuelas que las organizaciones empresariales desconocen y que las reglas empresariales no contemplan. Las secuelas educativas y cognitivas conducen a la solución de problemas de índole pedagógicos y epistemológicos. Ambas organizaciones tienen una función social específica y por tanto, una responsabilidad social distinta. Al respecto, Katayama (2014) señala que la RSU:

Al hacer hincapié en el referente social, indica desde un inicio un tipo de responsabilidad específica, un campo de gestión que si bien se relaciona con la responsabilidad institucional en general, ha tomado una opción que privilegia la relación Universidad-Sociedad. Por ello, se entiende la RSU como el conjunto de acciones alineadas con la visión institucional universitaria e implementada por la organización universitaria por medio del órgano institucional respectivo, para eliminar los impactos negativos y/o producir impactos positivos en el entorno social y ambiental dentro del cual la institución se encuentra, además con los cuales se relaciona (p.39).

En atención a ello, y tal como lo señala Vallaeys (2009) cada universidad pudiera empezar a elaborar su propio diagnóstico y reforma, con visiones holísticas que comprenda la gestión, la docencia, la investigación además de la extensión enmarcados en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de saberes responsables y la formación de profesionales igualmente responsables.

Las posibilidades de integración entre la docencia, la investigación y la proyección que socialmente debe tener la universidad son casi infinitas, sin embargo se debe contar con un apoyo institucional adecuado a las personas creativas de cada universidad y cuidar del retorno permanente de las acciones sociales emprendidas hacia el mejoramiento de la formación académica y profesional de la comunidad universitaria, de manera que se

pueda garantizar la continuidad a largo plazo de la dinámica de Responsabilidad Social Universitaria.

Es así como la RSU ayuda a la universidad a articular sus funciones de docencia, investigación y extensión, logrando coherencia entre las declaraciones de sus intenciones (misión, visión y valores institucionales) y la práctica cotidiana; asimismo ayuda a la universidad a abrirse a su entorno social, convocando a actores externos para participar en los procesos académicos como también los organizacionales internos, orienta la gestión, la formación y la investigación hacia la solución de problemas sociales concretos.

También la RSU ayuda a la universidad a ser una organización inteligente, que se analiza a sí misma en forma transparente y democrática, que establece en su interior procesos de mejora continua que facilitan iniciativas creativas en los ámbitos académicos y de gestión. Lo anterior permite a la universidad mejorar el desempeño de sus diversos procesos, desde la gestión racional del ambiente hasta el aumento de la motivación de su personal, actualizando la pertinencia social de la enseñanza y la investigación y la creación de valor social a través de proyectos de desarrollo en la comunidad.

En este sentido, la dimensión educativa de la responsabilidad social universitaria en este estudio, está conformada por los procesos académicos mencionados, tales como la extensión y la investigación universitaria (en los diplomados), orientada hacia problemas concretos planteados por el entorno empresarial y social, los cuales facilitan la gestión académica.

Los diplomados en la UCLA como parte de la educación permanente

Los Diplomados tienen como propósito actualizar y profundizar los conocimientos y desarrollar o mejorar las habilidades, capacidades y destrezas de profesionales, investigadores, profesores, técnicos e integrantes de la sociedad, con rigor académico y metodológico, y con procedimientos de operaciones diferentes a los de los estudios técnicos, profesionales y de postgrado. Esta concepción está regulada desde marzo 2005 a través de un conjunto de normas realizadas por una comisión designada a tales efectos por el Vice-Rectorado Académico, denominada

“Comisión para la Normativa interna para los estudios de Educación Permanente de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado”.

De acuerdo a lo indagado, la organización de contenidos y prácticas se debe estructurar por medio de módulos. Entendiéndose por módulo a la unidad didáctica que aborda de manera integral un tema o materia de estudio y favorece de manera lógica y secuenciada el desarrollo de habilidades profesionales o docentes específicas. Se caracteriza por formular programas educativos definidos y flexibles. Tienen una duración mínima de 120 horas y una duración máxima de 240 horas.

Es condición del programa el identificar y recibir necesidades de capacitación del sector productivo y de la comunidad en general; así como mantener actualizado el inventario de capital humano con que cuenta la universidad. Debe realizarse una programación anual y promover estudios que permitan medir el impacto del Programa de Educación Permanente en las comunidades. También se debe procurar mantener niveles de calidad de los contenidos programáticos, actualizar los instrumentos de evaluación de los planes de capacitación y presentar cuentas trimestralmente de las actividades cumplidas.

Las actividades académicas serán impartidas por Docentes de la universidad debidamente aprobada su competencia en el área y su disponibilidad horaria; sin embargo también podrán participar otros profesionales, artesanos o empresarios de comprobada experiencia.

La evaluación en los diplomados se concibe como un proceso continuo, acumulativo, integral, cooperativo y científico, en el cual se determina de manera sistemática la valoración de los resultados alcanzados en función de los objetivos de los aprendizajes. El rendimiento del participante deberá apreciarse y registrarse de manera permanente, tomando en cuenta los factores que integran su personalidad. La universidad otorgará certificado o diploma de aprobación.

La gestión administrativa de las actividades académicas se realiza por las Coordinaciones de Fomento de cada decanato.

Ahora bien, en atención al importante aumento que ha experimentado la oferta de Diplomados en la UCLA, el Consejo Universitario del 17 de marzo

de 2010 aprobó nuevas normas internas para la implementación y dictado de diplomados en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado las cuales pudieran resumirse a continuación:

Los diplomados deben contar con asesoramiento, aval, supervisión y evaluación de la coordinación de extensión del decanato proponente o de la dirección de extensión universitaria. Formarán parte de los proyectos de educación permanente de la dirección de extensión universitaria y estarán conformados por un diseño curricular de profundización y actualización de conocimientos en diversas áreas, dinámico, flexible y pertinente, preferiblemente basado en competencias, a partir de un diagnóstico de necesidades reales.

Además de lo antes expuesto, la duración mínima de un diplomado será de ciento veinte (120) horas y la máxima de doscientas (200) horas. La aprobación del Diplomado se condicionará al logro de las competencias establecidas. En la modalidad presencial se exigirá un setenta y cinco (75%) por ciento de asistencia como mínimo y en el caso de otra modalidad, se establecerá el criterio en el diseño respectivo.

En este orden de ideas, la universidad avalará el certificado de aprobación o de asistencia, a aquellos participantes que hayan cumplido con los requerimientos establecidos en el programa del curso en referencia. Las coordinaciones de extensión o la dirección de extensión universitaria, según corresponda, llevarán un registro académico de los participantes y sus calificaciones, las cuales deben ser consignadas por el responsable del proyecto como requisito para el cierre definitivo académico – administrativo del mismo.

La revisión y aval de las propuestas de diplomado será responsabilidad de una comisión integrada por el coordinador de extensión del decanato proponente, el coordinador de fomento en caso de ser un diplomado generador de cursos administrados por esa unidad, un experto en el área objeto del diplomado y un representante de la unidad académica proponente.

Otro aspecto importante, es que los docentes y profesionales universitarios que dicten el diplomado deben tener experiencia comprobada en el área de conocimiento del mismo, dándole prioridad a los docentes de la universidad

procurando un amplio trabajo de equipo. En caso de requerirse profesionales externos, deberán estar plenamente justificados.

En cuanto a la metodología estará conformada por contenidos temáticos y/o programáticos, que se impartirán a través de clases teóricas, prácticas, mixta, de laboratorio, de observación, talleres, charlas, seminarios, conferencias u otras modalidades curriculares a establecer, con la participación activa de los estudiantes del curso. La unidad responsable del diplomado anejará al programa, los requerimientos de admisión de los aspirantes, en función de los objetivos, orientaciones y actividades programadas.

Metodología

La investigación se contextualiza dentro del paradigma positivista, toda vez que ve la realidad objetiva, aceptando la existencia de fenómenos independientes del pensamiento, que pueden ser conocidos por medio de generalizaciones, en donde se concibe a los fenómenos dentro de un sistema; en tal sentido se describe la percepción que se tiene acerca de la responsabilidad social universitaria de los diplomados en el Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Lisandro Alvarado.

Interesa conocer cuál es la percepción que objetivamente se tiene dentro de la localidad sobre los diplomados impartidos en el Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCLA como institución; y si ésta cumple con el rol que debe asumir dentro de lo que se denomina Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

Se considera este estudio descriptivo ya que se limita a describir el fenómeno de su interés, se centra en conocer qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Esto va en concordancia con lo que expone Hurtado (1998), señala que los estudios descriptivos “tienen como objetivo central lograr la descripción o caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular” (p.213).

Cabe destacar que los diseños transeccionales descriptivos, según Hernández, Fernández y Bastidas (2010), tienen como objetivo indagar sobre la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. Por tanto, son puramente descriptivos y cuando establecen

hipótesis, las mismas son también descriptivas, es decir, de pronóstico de una cifra o valores.

En este orden de ideas, el instrumento utilizado es un cuestionario compuesto por veinticuatro (24) ítems, utilizando para ello la escala de Likert en tres medidas: excelente, bueno y regular, los cuales tuvieron como objetivo determinar los diversos aspectos que contiene la responsabilidad social de la universidad en los diplomados, como el nivel organizacional, el cognitivo, el educativo y el social.

Para el análisis de los datos se utilizaron elementos de la estadística descriptiva por medio de la tabulación, que ofrece una disposición conjunta y ordenada de los datos referentes a las dimensiones de una variable o de varias relacionadas entre sí. Por ello, Sierra (2005) expone “la formulación de tablas constituye un elemento básico de toda investigación empírica. Sistematiza sus resultados cuantitativos y ofrece una visión numérica, sintética y global, del fenómeno estudiado y de las relaciones entre sus distintos aspectos” (p.371).

Respecto a la confiabilidad del instrumento, se empleó el Alpha de Cronbach como modelo estadístico de consistencia interna para el análisis de la confiabilidad basado en el promedio de correlación entre elementos. Este coeficiente fue calculado con los resultados obtenidos del cuestionario, utilizando un programa especial de estadística. Los datos del cuestionario ya codificados, fueron introducidos en las filas correspondientes a los casos, es decir, el número de personas encuestadas, y los nombres y especificaciones de las variables representan las columnas de la matriz de datos del programa. Posteriormente, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, el cual es de 0,933 y el alfa estandarizado es de 0,928 demostrando el alto nivel de confiabilidad detectado en el instrumento; todo ello considerando los niveles de correlación presentados.

Para la realización de esta investigación se consideró a los agentes internos y externos del área de educación continua que hacen vida activa en el Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCLA, a través de un muestreo no probabilístico o muestreo dirigido, dado que se seleccionaron de manera informal agentes de interés considerados como individuos que tienen características específicas que les permite emitir

opinión sobre la responsabilidad social universitaria en los diplomados.

Así se tiene que se tomó como muestra la opinión de los participantes (29) en total de dos cursos de diplomados: uno de auditoría y otro de consultoría tributaria los cuales representan la visión externa de los agentes de interés y a 10 (diez) de los facilitadores de los diplomados considerando a este último grupo como los agentes que proporcionan la visión interna de los diplomados. En la sección que se presenta a continuación, se muestran los resultados obtenidos con el instrumento de recolección de datos.

Resultados

El instrumento aplicado fue un cuestionario constituido por veinticuatro (24) ítems, los cuales representan los diferentes indicadores correspondientes a las dimensiones: organizacional, cognitivo, educativa y social y las sub – dimensiones: gobernabilidad, transparencia, orientación curricular, relaciones con actores externos e internos, orientación de producción del conocimiento, multidisciplinariedad, accesibilidad social del conocimiento, formación del talento humano, impacto medio ambiental y necesidades de las comunidades, considerados como emblemáticos de la responsabilidad social universitaria.

A continuación se presentan los gráficos que contienen de manera resumida la información obtenida del cuestionario aplicado, lo que permite una mejor interpretación de la misma.

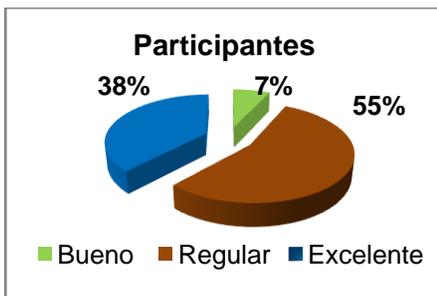
La apreciación sobre los mecanismos de control que garantizan la transparencia administrativa y académica en los diplomados, determina que para los participantes de los diplomados, la transparencia es buena, respecto a proveer información financiera y administrativa asequible a todos los grupos de interés, en tanto influya sobre la honestidad e integridad en el manejo de recursos y en los respectivos controles que se derivan de ello.

Sin embargo en este aspecto difieren significativamente los facilitadores de lo apreciado por los participantes, ya que, si bien un 60% considera que los mecanismos de seguimiento y control garantizan la transparencia administrativa y académica, un importante 40% de los facilitadores creen que estos mecanismos no ofrecen estas garantías. Ello indicaría que

consideran existen deficiencias en proveer información tanto administrativa como financiera que responda a las expectativas que se tienen.

Gráfico 1. Mecanismos de control que garantizan transparencia

Existen mecanismos de seguimiento y control que garanticen la transparencia administrativa y académica de forma:	Sujetos/Escala	Excelente	Bueno	Regular
	Participantes	38%	55%	7%
	Facilitadores	30%	30%	40%



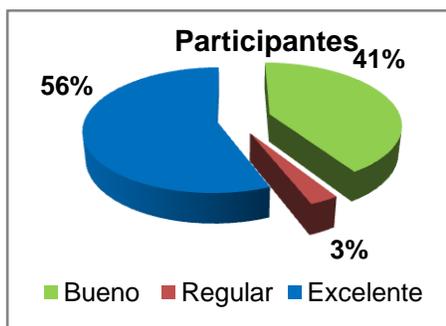
Fuente: Elaboración propia (2015)

En cuanto a la utilización de metodologías innovadoras, los diplomados del decanato desempeñan un rol importante en la formación de sus participantes, lo cual se ve evidenciado en las cifras obtenidas: aproximadamente un 97% considera que este parámetro se cumple de manera excelente o buena. Pudiera establecerse que ello representa una importante fortaleza de estos diplomados.

Igual percepción tienen sus facilitadores, en razón de existir una fuerte tendencia a innovar en las metodologías aplicadas; así como a que se dispone de libertad de pensamiento para aplicar dichas metodologías, lo que enriquece la relación de enseñanza – aprendizaje y logra los objetivos propuestos en los mismos.

Gráfico 2. Utilización de metodologías innovadoras

Se respeta la utilización de metodologías innovadoras y se da libertad a sus facilitadores para tratar temas de interés general en forma:	Sujetos	Excelente	Bueno	Regular
	Participantes	56%	41%	3%
	Facilitadores	60%	30%	10%



Fuente: Elaboración propia (2015)

Los resultados muestran la proporción en la cual los diplomados responden a las necesidades del entorno, es decir, a los temas que las comunidades demandan. Se observa que casi un 50% coincide en que los diplomados contribuyen a enriquecer la opinión sobre temas considerados importantes.

De igual manera, los facilitadores aprecian en un importante porcentaje (80%) a los diplomados como medio para satisfacer las expectativas creadas en la comunidad; enfocando temas interesantes para la misma, por consiguiente, puede inferirse que se está cumpliendo en este aspecto con la responsabilidad social de la universidad a nivel local.

Gráfico 3. Temas relevantes para la comunidad

Se contribuye a formar opinión sobre temas relevantes para la comunidad estimulando la búsqueda de la verdad de manera:	Sujetos	Excelente	Buena	Regular
	Participantes	34%	49%	17%
	Facilitadores	40%	40%	20%



Fuente: Elaboración Propia (2015)

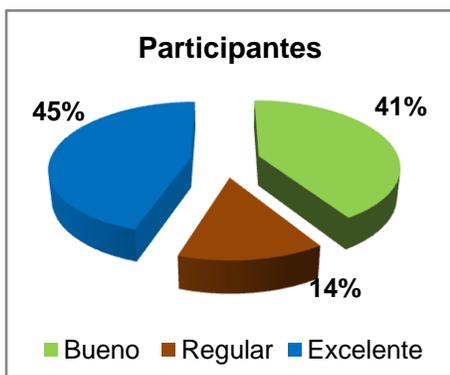
La visión interna y externa de los grupos de interés encuestados acerca de la orientación curricular, refleja una estrecha relación con los problemas que la sociedad plantea. Significa que las mallas curriculares ofertadas por los diplomados del decanato a los diferentes actores satisfacen las necesidades de los demandantes de estos programas. Esto refrenda el concepto de Responsabilidad Social Universitaria, por lo que temas como el desarrollo humano, desarrollo sostenible, ética profesional y gestión de la responsabilidad social son contenidos que deben estar presentes permanentemente.

En este aspecto la opinión de los facilitadores es más exigente pero no difiere de la aportada por los participantes. La renovación de los contenidos curriculares es un aspecto que los facilitadores perciben que se está realizando de manera correcta (un 60%), no obstante se aprecia que este aspecto pudiera mejorarse aún más, dado que el objetivo central de estos diplomados es buscar la excelencia académica que no se oferta en los

estudios tradicionales de la universidad, para con ello responder al sentido de responsabilidad social.

Gráfico 4. Innovación curricular

Se promueve la innovación curricular de acuerdo a las necesidades del entorno y del desarrollo integral de los participantes de manera:	Sujetos	Excelente	Buena	Regular
	Participantes	45%	41%	14%
	Facilitadores	20%	60%	20%

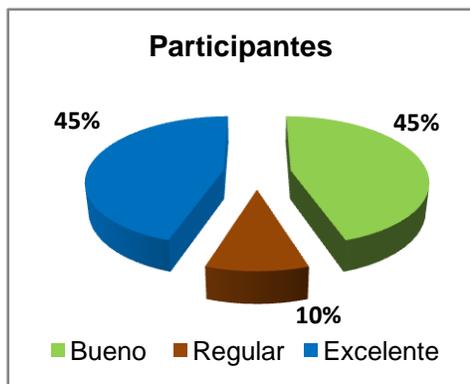


Fuente: Elaboración Propia (2015)

La razón de ser de la universidad es orientar la producción del conocimiento, por lo que la influencia que ésta ejerza en la manera de interpretar el mundo está definido por los métodos de enseñanza – aprendizaje que utilice. En función de ello, un 40% de los participantes consideran que los diplomados cumplen con el desarrollo de una posición crítica e interdisciplinaria, de manera excelente, que les permite interpretar la realidad desde un punto de vista más complejo, en donde se oyen y se respetan las opiniones de diferentes actores, de diversas disciplinas que enriquecen la discusión y el diálogo. Otro 40% califica como buena la utilización de métodos de enseñanza-aprendizaje.

Gráfico 5. Desarrollo de espíritu crítico y enfoque interdisciplinario

Se utilizan métodos de enseñanza – aprendizaje que desarrollan un espíritu crítico en el participante con un enfoque interdisciplinario de manera:	Sujetos	Excelente	Bueno	Regular
	Participantes	45%	45%	10%
	Facilitadores	40%	50%	10%



Fuente: Elaboración propia (2015)

Vale destacar que apenas un 10% de los encuestados consideran que en los diplomados es escaso el desarrollo de un espíritu crítico multidisciplinario. Igualmente se presenta la percepción de los facilitadores en donde un importante 90% piensan que los diplomados cumplen con el desarrollo de una posición crítica e interdisciplinaria. Ello representa un impacto positivo de los diplomados.

Conclusiones

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se muestra como una relación de vinculaciones que deben ir en concordancia con el proyecto institucional que la universidad se plantea. Así mismo, se debe establecer un compromiso transparente, caracterizado por el dinamismo y la fluidez de

las acciones llevadas a cabo por todos los agentes que hacen vida activa en el ámbito universitario. Del análisis de los resultados obtenidos, se presentan las siguientes conclusiones.

Los elementos teóricos y prácticos en los que se sustenta la responsabilidad social universitaria en los diplomados dictados en el Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCLA son:

- La creación de conocimientos para promover los saberes de la comunidad, con referentes teóricos y metodológicos, previa investigación de necesidades.
- La formación de profesionales sensibilizados hacia el contexto que les rodea; que contribuyan a mejorar la calidad de vida y el medio ambiente en función de prioridades científicas, tecnológicas y culturales de la colectividad.
- La formación debe ser integral y crear una actuación profesional ética, y social que permita el desarrollo profesional tanto en el ámbito público como privado.

Los diplomados dictados presentan las siguientes condiciones que certifican su responsabilidad social: la colectividad interna y externa tiene una buena imagen de la UCLA, lo cual es producto de la ejecución de su misión como alma mater de la región, se realiza la divulgación de información, decisiones e intenciones en términos claros y accesibles para toda la población local, existe consistencia entre lo que la UCLA proyecta en su misión y visión y lo que efectivamente logra.

Aunado a esto, los diplomados dan respuesta a las necesidades técnicas que la sociedad de la región exige. De esta manera, proyectan valores y consolidan una imagen de credibilidad y confianza. Existe una importante relación entre valores y principios técnicos por lo cual la RSU de la universidad está inmersa en la definición de su planificación estratégica.

En este orden de ideas, en dichos diplomados se manejan procesos democráticos internos cuyos criterios favorecen la fluidez del pensamiento sin distinción de raza, religión o ideología. El diálogo y la discusión ayudan a solventar problemas de orden epistemológico y pedagógico, lo que conlleva

a la interacción de ideas generadoras de conocimiento para toda la sociedad.

La existencia de buenas condiciones en comunicaciones internas facilita el diálogo entre los miembros de la comunidad universitaria y con actores sociales externos. Así, la universidad comunica sus reflexiones institucionales con transparencia y aumenta la participación de los agentes que hacen vida activa en los diplomados. Existen discrepancias entre los agentes internos y externos con relación a la provisión de información financiera y administrativa accesible a todos los grupos de interés, si bien los participantes perciben que es buena la información que transmiten; internamente no se tiene esta apreciación. Esto es indicativo que consideran existen deficiencias en proveer información tanto administrativa como financiera que responda a las expectativas que se tienen, lo cual influye sobre la transparencia en el manejo de recursos y en los respectivos controles que se derivan de ello.

La innovación metodológica en materia educativa y la democratización del pensamiento son características particulares de los diplomados. El desarrollo de una posición crítica e interdisciplinaria, en la cual se respetan las posturas de diversas disciplinas, permite interpretar la realidad desde un punto de vista más complejo.

El trabajo en equipos multidisciplinarios propicia la difusión de los procesos y resultados de la actividad científica, facilita las actividades de los participantes y promueve una integración grupal que ayuda al desarrollo de la sociedad en la región. Los diplomados representan una alternativa tanto de actualización como de aprendizaje mutuo, porque la universidad ofrece su sumario teórico, y los participantes su experiencia en las diferentes unidades productivas de bienes o servicios. Esto enriquece el conocimiento y permite la accesibilidad social de los participantes en su ejercicio profesional.

Los impactos organizacionales, educativos, cognoscitivos y sociales de los diplomados dictados en el decanato de ciencias económicas y empresariales de la UCLA se manifiestan en la promoción del vínculo de las actividades universitarias con las comunidades locales, lo cual se aprecia como débil e insuficiente; en este aspecto se considera que no se atiende

la demanda de grupos especiales como discapacitados, por ejemplo, en los diplomados. Debe tenerse presente que taxativamente, no existe regulación que así lo establezca; sin embargo este es un factor importante en materia de responsabilidad social.

Cabe destacar importantes aspectos que de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, pudieran considerarse un tanto controversiales. Estos aspectos son la difusión del conocimiento y el promover discusiones abiertas que impliquen conocer diversidad de opiniones, en los que se tienen diferencias de criterios entre agentes externos e internos. Internamente se advierte que no se aplica en función de la interdisciplinariedad que debe caracterizar el permitir diferentes enfoques a problemas de interés nacional.

La difusión del conocimiento es una premisa a considerar, y todavía se percibe que no se está satisfecho con la propagación que debe realizarse.

Finalmente, debe establecerse un sistema de evaluación externa conocido por todos los agentes tanto internos como externos, que tenga como fin último detectar las necesidades del entorno. En tal sentido, se requeriría de una importante estrategia comunicacional que recoja las opiniones del entorno a fin de reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de posibles problemas.

Recomendaciones

Se requiere incluir en los diplomados programas que mejoren la gestión y sustentabilidad ambiental. También se pudieran ofrecer actividades de educación ambiental para las comunidades del entorno inmediato a la universidad, así como participar en proyectos educativos que en alianza con otras organizaciones tanto públicas como privadas, ejerzan influencia a favor de las causas ambientales.

El respeto a los derechos humanos deber asumirse como un criterio formal y específico en las acciones asumidas, tales como por ejemplo adecuar infraestructura y programas de estudio para discapacitados.

Es necesario establecer un sistema de evaluación externa conocido por todos los agentes tanto internos como externos, que tenga como fin último detectar las necesidades del entorno. En tal sentido, es importante una

estrategia comunicacional que recoja las opiniones del entorno a fin de reconocer fallas, actuar con rapidez y autonomía en la resolución de posibles problemas.

Sería conveniente programar la prestación de servicios solidarios a grupos de escasos recursos, como parte de una política consolidada, tales como cursos de corta duración o talleres hacia organizaciones comunales entre otras. Por último, se deberían promover reuniones sistemáticas y constante con la comunidad para informar a los liderazgos locales acerca de la gestión que se realiza en los diplomados y de esta forma mejorar la percepción que se tiene en el entorno.

Referencias bibliográficas

- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Thomson.
- Frances, A (2008). *Compromiso Social: Gerencia para el Siglo XXI*. Caracas. Ediciones IESA.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos. y Bastidas, Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas. Editorial Sypal.
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (2005). *Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*. Caracas. Ediciones Gráficas La Bodoniana.
- Katayama, R. (2014). *Modelos de Responsabilidad Social Universitaria. Gestión en el Tercer Milenio*, 17 (33), 39.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y liderazgo*. Barcelona. Editorial Plaza & Janés S.A.
- Sierra, R. (2005). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Madrid. Editorial Thomson.
- Vallaes, F. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos*. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú, McGraw-Hill.

**ESCENARIO LABORAL DEL DECANATO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LA UCLA DESDE LA
PERSPECTIVA DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE APOYO****Juana María López García* - Laura Ysabel Sarabia de Ortega****

* Dra. Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Santa María, Venezuela. Profesora Titular del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. E- mail: juanalopez@ucla.edu.ve

** Dra. Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Santa María, Venezuela. Profesora Titular del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Email: Isarabia@ucla.edu.ve

RESUMEN

En el presente artículo se analiza el escenario laboral del personal de apoyo del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", con la finalidad de conocer el proceso de capacitación. Se desarrolló en dos fases, un diagnóstico con la opinión de tres grupos inherentes a la capacitación y otra de contraste a igualdad de términos, generando una matriz que permitió describir el escenario laboral del decanato. La población estuvo conformada por 36 sujetos, a quienes se les aplicó un instrumento previamente validado y su confiabilidad se determinó por medio del método de Alfa de Crönbach. Los resultados evidenciaron que los cursos de formación recibidos por el personal administrativo de apoyo no son suficientes, que no existe un instrumento para conocer sus necesidades de capacitación, carencia de periodicidad para aplicar la capacitación al personal, ni responsabilidad de realizar medición de desempeño en los diferentes cargos, que el trabajador no recibe una adecuada capacitación profesional en atención a los objetivos del área donde se va a desenvolver. Se concluye que existe una necesidad apremiante de instrumentar innovaciones de capacitación que partan de la relación entre las necesidades de cada Decanato.

Palabras Clave: Capital humano, capacitación, competencias, escenario laboral.

JEL: M12**Recibido:** 20/06/2016**Aprobado:** 15/02/2017

**LABOR SCENARIO OF THE FACULTY OF ECONOMICS AND
BUSINESS SCIENCES OF THE UCLA FROM THE PERSPECTIVE OF
THE TRAINING OF SUPPORT STAFF**

Juana María López García* - Laura Ysabel Sarabia de Ortega**

*Doctor of Economics and Administrative Sciences of the Santa María University, Venezuela.
Professor of the Lisandro Alvarado Centroccidental University. Barquisimeto, Venezuela.
Email: jualanlopez@ucla.edu.ve

**Doctor of Economics and Administrative Sciences of the Santa María University, Venezuela.
Professor of the Lisandro Alvarado Centroccidental University. Barquisimeto, Venezuela.
Email: lsarabia@ucla.edu.ve

ABSTRACT

This article analyzes the labor scenario of the support staff of the Faculty of Economics and Business Sciences of the "Lisandro Alvarado" Centroccidental University, in order to know the training process. It was developed in two phases, a diagnosis with the opinion of three groups inherent to the training and another one in equal terms as a contrast, generating a matrix that allowed to describe the work scenario in the Faculty. Population included 36 subjects, who were given a previously validated instrument and their reliability was determined using the Crönbach Alpha method. The results showed that the training courses received by support staff are not sufficient, there is no instrument to know their training needs, there is no training periodicity, nor measurement responsibility of performance in positions, and employees do not receive an adequate professional training in attention to the objectives of the area where it is going to develop. It is concluded that there is an urgent need to implement training innovations based on the needs of each Faculty.

Keywords: Human capital, training, skills, labor scenario.

JEL: M12

CENÁRIO LABORAL DA FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E EMPRESARIAIS DA UCLA DESDE A PERSPECTIVA DA FORMAÇÃO DO PESSOAL DE APOIO

Juana María López García* - Laura Ysabel Sarabia de Ortega**

* Dr. Ciências Econômicas e Administrativas, Universidad Santa María, Venezuela. Professor
Dean de Economía e Negócios Ciências Lisandro Alvarado University, Venezuela.

Email: juanalopez@ucla.edu.ve.

** Dr. Ciências Econômicas e Administrativas, Universidad Santa María, Venezuela. Professor
Dean de Economía e Negócios Ciências Lisandro Alvarado University, Venezuela.

Email: lsarabia@ucla.edu.ve.

RESUMO

Neste artigo é analisado o cenário de trabalho do pessoal de apoio da faculdade de ciências econômicas e empresariais da Universidade Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), com o fim de conhecer o processo de formação. O trabalho foi desenvolvido em duas fases, uma de diagnóstico com a opinião de três grupos inerente à formação e outra de contraste com igualdade de condições, gerando uma matriz que permitiu descrever o cenário de trabalho da faculdade. A população esteve conformada de 36 indivíduos aos quais se aplicou um instrumento previamente validado e sua confiabilidade foi determinada pelo método de alfa de Cronbach. Os resultados mostraram que a formação recebida pelo pessoal de apoio administrativo não são suficientes, que não há nenhuma ferramenta para determinar as suas necessidades de formação, falta de periodicidade para a implementação da formação do pessoal não há responsabilidade de realizar a medição do desempenho nas diferentes funções dos trabalhadores e não recebem formação profissional adequada aos objetivos da área onde eles vão se desenvolver. Concluiu-se que há uma necessidade premente para implementar inovações de formação que se originem da relação entre as necessidades de cada faculdade.

Palavras-chave: Capital humano, habilidades, treinamento.

JEL: M12

Introducción

A mediados del siglo XX hasta nuestros días, la política educativa en Venezuela ha sido tema obligatorio, para el desarrollo social económico del país, a pesar de que es el gobierno nacional a quien le corresponde dar respuestas y asumir responsabilidad con respecto a la educación y capacitación de la población, se ha observado un importante deterioro en las diversas modalidades que puede una persona asumir como fuente de conocimiento para acceder al mundo laboral. Muchas de la causas puede deberse a mal manejo de las políticas públicas, intereses particulares, alto costo de adiestramiento y capacitación al personal, generando de esta forma todo un sistema insuficiente que no da respuesta a las necesidades externas que coadyuvan al desarrollo sistemático del país, ni a las necesidades internas del personal que labora como apoyo en las diferentes instituciones.

Se hace necesario el surgimiento de nuevas visiones en las organizaciones, donde lo principal sea el brindar una variedad de recursos humanos preparados para asumir de forma eficiente las tareas a realizar, contando con recursos físicos, y financieros que permitan el logro de los objetivos planteados con excelencia. En este orden de ideas, las instituciones como las Universidades y en este caso particular la Universidad centrooccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA) , deben ser capaces de asumir cambios en la forma de administrar o gerenciar el recurso humano, tomando como relevante que se maneje el servicio interno conjugado con lo que queremos presentar a nivel externo, dando la posibilidad de analizar el entorno y tomar los factores claves que inciden sobre la organización a fin de fortalecerla en beneficio en este caso del usuario, quien es el que recibe el servicio.

En este sentido los trabajadores de apoyo de estas organizaciones tienen un papel preponderante en la satisfacción del propio organismo, así como del alumno y el profesor, pues son ellos los que día a día tienen en sus manos y bajo su responsabilidad el ofrecer una atención de calidad personalizada, bajo esa condición los decanatos deben mantener una filosofía de servicio entre sus trabajadores, encauzada al cumplimiento de su misión y al alcance de su visión, que permita una actitud hacia la atención efectiva de los beneficiarios, esto dependerá de los escenarios

laborales en que se desenvuelven así como los conocimientos, habilidades y actitudes que se resumen en las competencias que deben ser aplicadas en todos los niveles.

Es así, como el recurso humano se considera factor básico en el éxito de cualquier organización y elemento capital para la autoridad de las instituciones. Según Arias y Espinosa (2004), el factor humano constituye la parte dinámica de la organización; es el que tiene capacidad para obtener nuevos conocimientos, para desarrollar habilidades, modificar actitudes y comportamiento, añaden además, que el ser humano es el único elemento dentro de la organización, que está dotado de potencial para adquirir destrezas y cualidades esenciales, que coadyuvan a llenar los vacíos que en un momento dado pueda presentar la organización.

Bajo este contexto, Chiavenato (2000) define la capacitación como “El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos” (p.386)

La anterior cita destaca la importancia de la capacitación y su concordancia con el progreso organizacional, que a su vez servirá para mejorar la productividad de las organizaciones. De igual manera Bohlander, Sherman y Snell (2001), se refieren a la capacitación como una frecuencia de manera continua para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de los miembros. En relación a la opinión de los autores se debe considerar que es imperioso para las organizaciones productivas el hecho de apoyar a sus trabajadores en la necesidad de incrementar sus conocimientos así como el desarrollo de habilidades y destrezas para un mejor desarrollo en el campo laboral.

En ese orden de ideas, existen organizaciones educativas a nivel superior, cuyo objeto es la prestación de servicio que va a beneficiar a la población, y es el personal operativo el referente de contacto entre los diferentes usuarios como lo son el personal directivo, los docentes y los alumnos, con la organización a través del trabajo diario, consustanciado con la noción de una información permanente y actualizada, una mayor calidad en las respuestas dadas no olvidando lo oportuno y certero de las mismas, esto

hace del personal de apoyo un recurso indispensable para el logro de la sistematicidad de los diferentes procesos que se dan en cada área del cualquier Decanato de cualquier universidad. En este caso más específico el de la UCLA.

Por lo tanto, se pretende indagar el escenario laboral del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales (DCEE) de la UCLA, desde la perspectiva de la capacitación del personal de apoyo, basado en una revisión general de los procesos administrativos de la Institución considerando la posición del personal tanto operativo como gerencial del Decanato así como, de los responsables en la universidad de los planes de adiestramiento, con la finalidad de generar los insumos necesarios que permitan a satisfacer las necesidades reales del personal y de la institución en relación a la capacitación.

Para el logro de este objetivo general, se plantea una revisión bibliográfica y documental basada en los fundamentos teóricos de la capacitación como actividad dentro de la gestión del talento humano así como los reglamentos, normativas, existentes en la UCLA para tal fin. Posteriormente, se diseñarán los instrumentos que permitan recolectar la información indagatoria tanto en los niveles operativos como gerenciales dentro del DCEE. Los resultados obtenidos a través de estos instrumentos serán contrastados generando una matriz, que permitirán proyectar a nivel institucional las necesidades, opiniones y perspectivas de cómo son llevados los procesos de capacitación en la actualidad, con el fin de poder fundamentar las bases necesarias que justifiquen el diseño a posteriori de la sistematización de un modelo de capacitación.

Fundamentos Teóricos

Capital Humano

A las instituciones, le corresponde formar, adiestrar, contribuir al desarrollo del trabajador desde la perspectiva individual como laboral, de este modo propicia el fomentar una conciencia de compromiso con el trabajo y en lo social. Para el logro de esta misión las instituciones deben contar con programas permanentes de capacitación a sus trabajadores, que le proporcione las herramientas necesarias para que sea capaz de enfrentar

problemas, poniendo en práctica y de forma eficiente las competencias aprendidas cualquier campo de acción.

Bajo este contexto, Chiavenato (2007), define al capital humano como el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además constituye un tipo de recurso el cual posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Agrega el autor la administración del capital humano, consiste en la planificación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

De la anterior cita se desprende que la gerencia de las instituciones conciben que es a través de la capacitación del recurso humano lo que llevará a una mejor atención al usuario, a una mejor eficiencia en el desempeño de sus funciones, y que la misma se logra a través de procesos sistemáticos que hacen de la aplicación de todos los conocimientos, aptitudes y habilidades, la optimización del servicio, fin último de la organización.

Asimismo, Sikula y Mckenna (1992), exponen que las organizaciones de cualquier tipo, tamaño o propósito se enfrentan con el problema de integrar de forma eficaz y eficiente a sus empleados con sus ambientes laborales, para poder enfrentar las diferentes situaciones que se presentan, implicando las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus funciones de manera óptima, el papel central de la formación del Capital Humano consiste en asegurar que todos dentro de una institución tengan y continúen las habilidades requeridas para realizar el trabajo asignado, manteniéndose a la vanguardia de la información.

En este caso el personal administrativo de apoyo es el profesional idóneo, encargado de proporcionar la información y actuar sobre las condiciones de su entorno bajo la supervisión del director administrativo, del director de programa, registro académico y jefe de departamento. Por tanto, su labor es principalmente de apoyo al servicio general de la institución o Decanato. Así que la inversión en capacitación del recurso humano por parte de las instituciones, va a fortalecer la identificación del personal con el Decanato, logrando la orientación hacia los objetivos organizacionales, además de la

prestación de calidad para mejorar el desempeño, el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo.

En ese orden de ideas en cuanto a la calidad, Bricall (2000) afirma aunque tanto el Estado como la sociedad civil pueden determinar distintos aspectos a evaluar, es la universidad la que se convierte en la primera responsable de establecer mecanismos de aseguramiento de la calidad; es la universidad la que debe desarrollar instrumentos de planificación estratégica que permitan a las unidades y programas que la integran, contar con objetivos expresos, cuyo cumplimiento será medido en la evaluación.

Para Kells (1997). Con respecto a la calidad sostiene, “Es por ello que la calidad de una institución de educación superior, dependerá en alto grado, del buen oficio de sus miembros” (p. 252). En ese orden de ideas Gutiérrez (1996), explica que la calidad no es trabajar más, sino en forma más inteligente, armoniosa y viene de mejorar los procesos productivos y administrativos. Agrega además que el enfoque de la gestión total de la calidad implica su articulación con la gestión de recursos humanos como ejes vertebradores, sin los cuales sería imposible conseguir la excelencia empresarial.

Siendo el beneficiario del servicio de calidad el cliente, para Horovitz (1991), el cliente es quien puede apreciar la calidad del servicio y en consecuencia es él quien determina si el servicio es satisfactorio o no, donde se considera al personal de atención al público factor determinante en todo el proceso de calidad de servicio. La buena atención comienza con una interacción entre las relaciones personales, la comunicación y la cognición para ejecutar sus tareas es decir cumplir eficientemente la parte interna, para así reflejarla a nivel externo a través de la buena praxis. Los clientes, quedaran satisfechos, si obtienen lo que quieren, cuándo lo quieren, dónde lo quieren y cómo lo quieren. Los prestadores del servicio en este caso, el personal administrativo secretaria, deben hacer cuanto esté de su parte para identificar previamente las expectativas con respecto a cada servicio específico a fin de satisfacerlo plenamente.

Por ser un servicio educativo, este personal necesita no solo las cualidades morales, mentales y físicas sino, además las cualidades cognitivas que para

ejercer con eficiencia la práctica del servicio de asistencia referido a los diferentes caso que se puedan presentar el área de su competencia.

Capacitación

En continuidad al anterior constructo, la capacitación es el valor agregado dado a los bienes o servicios en una organización, que se refleja mediante las habilidades que el empleado capacitado muestra a la hora de desempeñar su trabajo de una manera óptima, responsable y eficiente y eficaz. Según Wendell (1996), es el proceso mediante el cual la institución estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea y así contribuir a su propio bienestar y el de la institución.

En este sentido y con respecto a la responsabilidad que tienen las organizaciones, Dessler (1994), afirma debemos decir que la capacitación es función de línea y que dicho fenómeno debe entenderse en dos aspectos fundamentales, a saber: La Capacitación en aulas es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados; conocidas también como capacitación residencial o colectiva mientras que la Capacitación en el Trabajo es entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto; ya que, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo.

De igual forma para Dessler (ob, cit), la importancia de la capacitación puede resumirse de la siguiente manera:

- Para la Organización: mejora los conocimientos y capacidades de trabajo a cualquier nivel de la organización, contribuye a mejorar la imagen de la organización, fortalece la moral de los empleados, contribuye al desarrollo de la organización y crea un clima apropiado para el crecimiento y las comunicaciones organizacionales.

- Para los empleados: brinda oportunidad a los empleados de adaptarse a las condiciones particulares de cada organización, ofrece la posibilidad de obtener una mayor remuneración, permite que los trabajadores se identifiquen con los objetivos de la organización y crea un compromiso personal con el logro de sus objetivos
- Para las relaciones personales y humanas: mejora las capacidades interpersonales, proporciona un buen clima para el aprendizaje, crecimiento y coordinación, la organización se hace un lugar agradable para trabajar, la comunicación entre los individuos y los grupos mejora y orienta a los nuevos empleados.

Dentro de las teorías de capacitación se habla de los modelos, los cuales se definen según Chávez T., Chávez I. y Chávez N. (2007),

Sistema de conocimientos fidedignos sintetizados que ofrece una representación íntegra de las regularidades y concatenaciones esenciales de la realidad y que describe, explica y predice el funcionamiento de un conjunto determinado de sus componentes, siendo por tanto una abstracción y un reflejo que reproduce la realidad. (p.21)

Asimismo cuando el modelo está organizado hacia la capacitación Alles (2007) lo define como un conjunto de pasos y actividades estructuradas que permiten asegurar que las actividades a impartirse se relacionen con los planes estratégicos de la organización. Agrega además la autora que en él se pueden identificar las siguientes etapas: a) Necesidades, b) Diseño, c) Implementación, d) Evaluación de resultados, e) Auditoría.

Según Alles (ob, cit), para realizar un modelo óptimo de capacitación y más específicamente recolectar las necesidades no sólo basta con la opinión del jefe ni con la adecuación persona-puesto. Se debe analizar de manera holística, teniendo en cuenta los objetivos misionales y la visión que se tenga tanto para los puestos de trabajo como para la empresa. Todo debe estar encaminado a lograr y ampliar la productividad primero del empleado pero siempre potencializando a la organización. La historia de la capacitación personal y el desarrollo evolutivo del hombre tanto en su

ámbito individual, como grupal e institucional, tiene como causa fundamental a la educación. En este sentido es necesario que la organización amplíe su visión e incluya el papel fundamental del personal de apoyo tomando en cuenta sus necesidades individuales y las de la organización para que de manera sinérgica puedan cumplir con sus propósitos eficientemente.

Competencias

Otro aspecto a considerar dentro de la teoría de formación y capacitación del talento humano están las competencias que, según De Ketele (2008), deberían ser la primera preocupación el desarrollar saberes para vivir en un mundo en evolución permanente y rápida. Es importante la transmisión de aprendizajes como el saber hacer, el saber estar y el saber ya que están interrelacionados. El saber estar establece la manera para asentarse como persona y, por tanto, designa las actividades por las cuales se manifiesta, no sólo mediante la forma de aprender de la propia persona (el concepto de sí mismo), de los otros, de las situaciones generales, sino también su manera de reaccionar y actuar ante la vida. El saber estar está profundamente ligado a un sistema de valores que se manifestaran cuando la persona entra en contacto con el entorno social o laboral.

Igualmente la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2005), asume el concepto de competencia laboral como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, con las requeridas certificaciones para ello. En este caso, competencia y calificación laboral se asocian fuertemente dado que esta última certifica una capacidad adquirida para realizar o desempeñar una actividad.

En el caso del personal Administrativo de apoyo, la competencia se realiza en una diversa gama de actividades laborales en contextos variables. Algunas actividades son medianamente complejas o rutinarias, repetitivas de resultados predecibles, el trabajador cuenta con un nivel mínimo de autonomía para su desempeño con un alto nivel de subordinación.

Es importante establecer en el decanato una cultura de servicio debe ser practicada dentro de toda la institución, siendo importante que se trabaje por conseguir una cultura uniforme, que se constituya en el pilar

fundamental de todos sus miembros, y deberá fluir en forma vertical, es decir; desde el nivel más alto hasta el de menor jerarquía, con el objetivo de que todos sigan el ejemplo. Creando la responsabilidad en todo el personal que labora en la institución al momento de brindar los servicios, que deben ser realizados con la respectiva ética, sin descuidar el clima laboral dentro del ámbito en el que se desenvuelven.

Escenario Laboral

Los escenarios laborales según Pérez-Sáinz (1996), se constituyen como una imagen producto de diversas dimensiones que van más allá de un espacio físico, dimensionados a través de una dinámica del empleo, una fuerza laboral incorporada, condiciones de trabajo vigente, modos de organización del proceso laboral y los actores desde el mundo del trabajo.

Bajo estas dimensiones la capacitación del personal es un factor donde convergen tanto la dinámica del empleo, las condiciones de trabajo y los modos de organización sobre los actores que para el caso de esta investigación son principalmente de manera activa el personal de apoyo como eje principal.

En el mismo orden de ideas, Cejas y Acosta (2012), muestran que la capacitación como parte del escenario laboral tiene diversos alcances, principalmente que permiten verla como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro de los actores, aumentando su capacidad en función del desarrollo de sus conocimientos, habilidades y actitudes, que luego permitan brindar al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. De esta manera, los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer los requerimientos futuros, la incorporación de trabajadores calificados y garantizar recursos humanos de alto nivel que definirán el tipo de escenario laboral.

Finalmente, se destaca prioritariamente la formación del factor humano, personal administrativo de apoyo, en donde se exige una fundamentación teórica-práctica adecuada y el desarrollo de habilidades y destrezas

orientadas al manejo de técnicas, con alto nivel de productividad y al uso apropiado de herramientas acordes con la dinámica necesaria para la ejecución de servicios de calidad, basados en valores a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios y por consiguiente elevar la calidad de servicio ofrecido por el Decanato.

Metodología

Esta investigación se enmarca en un estudio de tipo exploratorio, ya que se manejan los datos sin intervención del investigador. En este caso se pretende analizar los elementos fundamentales desde el punto de vista de la necesidad de formación del personal administrativo de apoyo que trabajan en las diferentes áreas del pregrado del DCEE, a fin de poder corroborar las fortalezas y debilidades en el proceso de capacitación, así crear un mejor escenario laboral y que a posteriori generaría la factibilidad para proponer la sistematización de un modelo de capacitación, que pudiera servir a partir de la experiencia con el DCEE al departamento de evaluación y desempeño de la UCLA.

La investigación se desarrolló en tres (3) fases a saber: Una primera fase, donde se realizó la recolección de datos referidos a la Capacitación en el DCEE, específicamente en el personal de apoyo, así como a los jefes de cada área y el personal adscrito al departamento de evaluación y adiestramiento de la UCLA, a través de encuestas. Además se realizó una investigación documental de políticas de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLA, modelos de capacitación de la Institución y forma de capacitación en el DCEE, lo que permitió indagar en los aspectos más relevantes dentro de cada una de las áreas objeto de estudio.

En la segunda fase la información recabada se contrastó a igualdad de términos, y aspectos considerados en cada grupo, generando una matriz que permitió describir el escenario laboral del decanato. De igual manera la información consolidada proporcionará las condiciones y consideraciones para el desarrollo de una tercera fase, la cual consistirá en la propuesta de la sistematización de un modelo de capacitación para la UCLA, la cual será desarrollada en posteriores artículos.

La población de la presente investigación estuvo conformada por la totalidad de 36 sujetos, representados en diecisiete (17) personal Administrativo de apoyo, catorce (14) jefes de las áreas responsables de este personal en el DCEE y del personal adscrito al departamento de evaluación y adiestramiento de la UCLA conformado por cinco (5) personas.

Se diseñó una encuesta tipo Likert, con alternativas de respuestas: Siempre (S), Casi siempre (CS), Casi Nunca (CN) y Nunca (N); contiene 9 ítems y estuvo dirigida al personal de apoyo, a quienes después de una etapa de inducción, en la cual se les informó de los objetivos, la importancia y la justificación de la investigación, junto con la explicación del desarrollo de la encuesta que posteriormente iban a responder.

La información que se obtuvo de la opinión del personal administrativo de apoyo, y a los jefes de las diversas áreas quienes tienen bajo su dependencia este personal; fue contrastada con otra encuesta que se aplicó al personal que trabaja en la unidad de capacitación de la UCLA. La misma está constituida por nueve (9) ítems con las similares características. La validez interna de los instrumentos se obtuvo a través de un juicio de expertos. Estos evaluaron aspectos como: contenido, forma, coherencia y relevancia, los cuales son necesarios para recoger datos de estudio.

En esta investigación la confiabilidad se determinó mediante la aplicación del programa estadístico SPSS. A la vez, se determinó por el método Alfa de Crönbach obteniéndose un coeficiente de 0,76 para el personal Administrativo de apoyo, y 0,79 para los jefes de áreas lo que indica que es altamente confiable.

Resultados

Entre lo observado a través del instrumento estuvo la especificaciones de los cargos que ejerce el personal de apoyo, los cuales se muestran a continuación en un cuadro que reúne los más frecuentes encontrados.

Es importante destacar que todas las actividades ejercidas por el personal de apoyo, facilitan las funciones de otros profesionales, quienes tienen bajo su responsabilidad el cumplimiento de los diferentes objetivos de la organización. Ese compromiso conlleva al personal de apoyo a la

Cuadro 1. Cargos y objetivos principales del Personal de Apoyo.

Personal de Apoyo	Objetivos según su Cargo
Secretaria	Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.
Secretaria Ejecutiva	Prestar asistencia secretarial a la alta gerencia, planificando y ejecutando actividades administrativas y aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.
Asistente de Información y Control Estudiantil	Atender eficiente y eficazmente tanto al personal docente, administrativo, estudiantes y público en general, realizando las tareas y/o actividades asignadas en las Secciones de Admisión, Graduación y Registro y Control Estudiantil, a fin de garantizar la integridad del proceso que incluye desde el ingreso hasta el egreso del estudiante de la Institución.
Especialista en Pasantías y Actividades Complementarias	Planificar los programas inherentes a las pasantías y actividades complementarias para los estudiantes, estableciendo contacto con diversas empresas e instituciones, a fin de lograr convenios para la colocación de los pasantes, elaborando proyectos y programas de pasantías que contribuyan a ubicarlos en el mercado laboral.
Asistente de Biblioteca	Ejecutar actividades técnicas y administrativas en una Biblioteca y/o Centro de Información y Documentación, aplicando principios y técnicas en los procesos de catalogación, clasificación, distribución y control de material bibliográfico y atendiendo y/o suministrando información al usuario, con el fin de brindar un eficiente servicio.

Fuente: OPSU (2016)

búsqueda imperiosa, de actualizarse con respecto a los nuevos conocimientos, en el sentido de que siente la necesidad de aplicar la tecnología y desarrollar habilidades y destrezas, en función de perfeccionar sus servicios; según la realidad del entorno, con los conocimientos académicos adecuados, que le permitan potenciar el desempeño de su labor, aunado al saber transmitir las instrucciones de forma adecuada como trabajador de la educación. Imprimiendo un alto contenido social.

Asimismo la capacitación del personal de apoyo del DCEE, representa el esfuerzo y el compromiso institucional que se refleja a través de los valores organizacionales, constituyendo, la forma en que funcionan o actúan las organizaciones, considerando que la capacitación y adiestramiento son elementos fundamentales que, sustentado en valores permite conductas de proceso de motivación personal que fortalecen el sentido de compromiso y proporciona un gran sentido de pertenencia a la institución, generando un óptimo trabajo en equipo.

Para el otro cuerpo del instrumento fueron organizados los resultados y se determinaron las frecuencias y los valores porcentuales de las alternativas de respuesta por cada ítem referidos directamente a su opinión sobre los procesos de capacitación.

Posteriormente los resultados fueron sometidos a un análisis mediante el uso de la estadística descriptiva. Este permitió hacer un diagnóstico de la necesidad y de la factibilidad de diseñar un modelo de capacitación al personal administrativo de apoyo del DCEE de la UCLA así como a cualquier otra dependencia que contenga personal de apoyo.

Para analizar cada ítem se consideró el porcentaje correspondiente a los valores de frecuencia más altos en relación a las alternativas presentadas. En algunos casos, cuando se muestran más de un valor con frecuencia significativo, se consideró la suma de los valores porcentuales de la alternativa.

A continuación se presentan el resultado de los instrumentos aplicados.

CUADRO 2. Valores y Frecuencias de porcentajes obtenidos de la opinión del personal Administrativo de apoyo sobre los procesos de capacitación en el DCEE de la UCLA.

Ítem	SIEMPRE (S)		CASI SIEMPRE (CS)		CASI NUNCA (CN)		NUNCA (N)	
	F	%	F	%	F	%	F	%
La formación profesional inherente al cargo que desempeña es generada por cursos externos	8	47	6	35	1	6	2	12
Existe la aplicación periódica de un instrumento de evaluación de desempeño en su cargo	2	12	2	12	6	35	7	42
Existe la aplicación periódica de un instrumento donde usted pueda expresar en lo que necesita capacitación dentro de su área laboral	1	6	3	18	5	29	8	47
Recibe cursos de mejoramiento profesional por parte de la Institución (UCLA), según un plan establecido por la institución	2	12	4	24	6	35	5	29
Ha recibido cursos de capacitación generados en base a sus necesidades y en conformidad a las necesidades de Decanato	3	18	1	6	5	29	8	47
La capacitación o formación profesional mejora su desempeño y lo motiva laboralmente y por ende mejora el servicio de la organización en general	15	88	2	12				
Existen planes de revisión periódica de los manuales de descripción de cargos					1	6	16	94
Ha recibido seguimiento o retroalimentación de los cursos de capacitación impartidos en la institución					7	41	10	59
Es necesario un modelo de capacitación como guía de los procesos a seguir para la formación del personal con excelencia y pertinencia	16	94	1	6				

Fuente: Elaboración Propia (2015)

CUADRO 3. Valores y Frecuencias de porcentajes obtenidos de la opinión de los jefes de área sobre los procesos de capacitación en el DCEE de la UCLA.

Ítem	SIEMPRE (S)		CASI SIEMPRE (CS)		CASI NUNCA (CN)		NUNCA (N)	
	F	%	F	%	F	%	F	%
La formación profesional inherente al cargo que desempeña el trabajador bajo su dependencia es generada por cursos externos	6	43	3	21	5	36		
Existe la aplicación periódica de un instrumento de evaluación de desempeño a los cargos que están bajo su responsabilidad							14	100
Existe la aplicación periódica de un instrumento donde el trabajador pueda expresar capacitación que necesita dentro de su área laboral					4	29	10	71
Recibe el personal bajo su responsabilidad cursos de capacitación profesional por parte de la Institución ,según un plan establecido por la institución			3	21	4	29	7	50
El personal administrativo de apoyo ha recibido cursos de capacitación generados en base a sus necesidades y en conformidad a las necesidades de Decanato					3	21	11	79
La participación del personal de apoyo bajo su dependencia, en un programa de capacitación o actualización mejora su desempeño y lo motiva laboralmente y por ende mejora el servicio de la organización en general	14	100						
La capacitación o formación del trabajador está basado en la revisión periódica de los manuales de descripción de cargos							14	100
El personal bajo su dependencia a recibido seguimiento o retroalimentación de los cursos de capacitación impartidos en la institución							14	100
Es necesario un modelo de capacitación como guía de los procesos a seguir para la formación del personal con excelencia y pertinencia	9	64	4	29	1	7		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

CUADRO 4. Opinión del Personal adscrito al Departamento de Evaluación y Desempeño de la UCLA sobre los procesos de capacitación.

Ítem	SIEMPRE (S)		CASI SIEMPRE (CS)		CASI NUNCA (CN)		NUNCA (N)	
	F	%	F	%	F	%	F	%
La formación profesional de los trabajadores está fundamentada en un plan anual	3	60	1	20	1	20		
La aplicación periódica de un instrumento de evaluación de desempeño a los trabajadores está incluida en el plan anual			1	20	2	40	2	40
Los programas de capacitación se fundamentan en las necesidades de los trabajadores y de las necesidades de cada decanato	5	100						
Los programas de capacitación son impartidos periódicamente	2	40	1	20	2	40		
Existe un instrumento donde se refleje las necesidades de capacitación del personal en cada decanato							5	100
la participación del personal en un programa de capacitación o actualización mejora su desempeño y lo motiva laboralmente y por ende mejora el servicio de la organización en general	5	100						
La capacitación o formación del trabajador está basado en la revisión periódica de los manuales de descripción de cargos			1	20	2	40	2	40
El personal de los diversos decanatos a recibido seguimiento o retroalimentación de los cursos de capacitación impartidos	2	40			3	60		
Un modelo de capacitación sirve de guía a los procesos a seguir en la formación del personal con excelencia y pertinencia	5	100						

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Como se planteó en la metodología, se agruparon los datos en una matriz que consolida las opiniones con mayor porcentaje de frecuencia en los tres grupos por los nueve ítems. A continuación se presentan tales resultados.

CUADRO 5. Matriz consolidada de Resultados con mayor % de frecuencia.

Grupos	personal de apoyo (DCEE)				jefes de áreas (DCEE)				Dpto. evaluación y adiestramiento (UCLA)			
	S	CS	CN	N	S	CS	CN	N	S	CS	CN	N
Ítem	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	47				43				60			
2				42				100				80
3				47				71	100			
4			35					50	40		40	
5				47				79				100
6	88				100				100			
7				94				100				80
8				59				100			60	
9	94				64				100			

Fuente: Elaboración Propia (2015)

CUADRO 6. Hallazgos producto de la Matriz (Cuadro 5)

Ítem	Hallazgos
La formación profesional de los trabajadores está fundamentada en la preparación externa	Se observa para el ítem 1 que existe una concordancia en la opinión de los tres grupos en que los trabajadores ya vienen con una formación previa, sin embargo no llega a un 100%, por lo tanto estos necesitan capacitación
La aplicación periódica de un instrumento de evaluación de desempeño a los trabajadores está incluida en el plan anual	La distribución de la opinión de los trabajadores y de los jefes de áreas refleja en un alto porcentaje que no se aplica, al igual el personal de evaluación opina en un 80% (cn y n). por tal motivo es imperante la aplicación de dicho instrumento
Los programas de capacitación se fundamentan en las necesidades de los trabajadores y de las necesidades de cada decanato	En cuanto a este ítem existe una alta correspondencia entre los tres grupos al afirmar en que las necesidades de capacitación se generan de los trabajadores por cada decanato
Los programas de capacitación son impartidos periódicamente y basados en un plan anual	En este ítem podemos ver el contraste de opiniones, para el personal de apoyo y sus respectivos jefes casi nunca y nunca, mientras que para el personal de evaluación en porcentajes iguales opinan (s y cn), lo que indica la necesidad de una revisión de la ejecución de los planes de capacitación
Existe un instrumento donde se refleje las necesidades de capacitación del personal en cada decanato	El alto porcentaje obtenido de la opinión de los tres grupos evidencia la necesidad de un instrumento donde se refleje las necesidades de capacitación del personal
la participación del personal en un programa de capacitación o actualización mejora su desempeño y lo motiva laboralmente y por ende mejora el servicio de la organización en general	A través del alto porcentaje en las opiniones, los tres grupos acuerdan que la participación del personal en los programas de capacitación los motiva a ejercer de forma más eficiente sus labores trayendo un beneficio a la organización.
La capacitación o formación del trabajador está basado en la revisión periódica de los manuales de descripción de cargos	De la opinión compartida entre los tres grupos se puede inferir que se hace necesaria una revisión periódica de los manuales de descripción de cargos a fin de potenciar las capacitaciones por parte del personal
El personal de los diversos decanatos ha recibido seguimiento o retroalimentación de los cursos de capacitación impartidos	En este ítem los trabajadores y sus jefes opinan que (cn y n) los han recibido, de igual manera el personal de evaluación al opinar sobre el respecto expresa que (cn), de esto se determina que es necesario el seguimiento a los cursos de capacitación recibidos a fin de retroalimentar los mismos
Un modelo de capacitación sirve de guía a los procesos a seguir en la formación del personal con excelencia y pertinencia	Las tres opiniones de los grupos en un alto porcentaje expresaron que si es necesario un modelo de capacitación, que sirva de guía al proceso de formación del personal.

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Conclusiones

Según los resultados obtenidos a través del contraste de opiniones tanto del personal administrativo, como de los jefes de áreas, el personal del departamento de evaluación y desempeño, en lo referente al escenario laboral en la experiencia del DCEE de la UCLA, se demuestra a través de los altos porcentajes obtenidos que el escenario laboral carece de actividades que conduzcan al mejoramiento de habilidades y destrezas en el trabajador que le permita ejecutar sus tareas de una forma más eficiente siendo importante la realización de un modelo de capacitación como una guía para tener en cuenta los procedimientos a seguir a través de una programación cuya finalidad sea el de potenciar las capacidades, actitudes y habilidades del personal, basado en las propias necesidades inherentes a cada decanato, para el logro de un mejor servicio que permita la construcción de un escenario laboral acorde a las necesidades de una institución universitaria.

De igual manera se evidenció que los cursos de formación recibidos por el personal administrativo de apoyo no son suficientes debido a que no existe un instrumento para conocer sus necesidades de capacitación tanto individuales como de la unidad.

Asimismo, no existe periodicidad para aplicar la capacitación al personal, ni responsabilidad de realizar medición de desempeño en los diferentes cargos. Lo anterior demuestra que existen fallas en la formación del trabajador. En consecuencia, hace vulnerable la debida ejecución de sus tareas y por lo tanto el servicio prestado.

Es de hacer notar la preocupación por parte del DCEE, ya que se evidenció que el trabajador no recibe una adecuada capacitación profesional en atención a los objetivos del área donde se va a desenvolver, trayendo como consecuencia un recurso humano poco acorde con las necesidades requeridas en el área de su competencia, no permitiendo de esta forma, la calidad en el servicio dado, reafirmando la necesidad del diseño de un modelo de Capacitación que incluya los cursos de formación, preparados a través de lo que refleje la medición de desempeño y las necesidades de avance del trabajador en su área de trabajo, contribuyendo al desarrollo de competencias laborales donde se puedan conjugar el conocer, el hacer y el

ser y convivir, a fin de cumplir con la productividad deseada a través de un desempeño laboral de excelencia.

Como resultado del diagnóstico realizado se concluye que existe una necesidad apremiante en la Institución de instrumentar innovaciones de capacitación que partan de la relación entre las necesidades de cada Decanato y esto se puede lograr a través de la sistematización de un modelo de capacitación que coadyuve lograr los objetivos organizacionales con pertinencia y efectividad en pro de un escenario laboral idóneo.

Referencias bibliográficas

- Alles, Martha (2007). Codesarrollo Una Nueva Forma de Aprendizaje. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Arias, Fernando y Espinosa, Víctor (2004). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Editorial Trillas, tercera reimpresión. México.
- Bohlander, George; Sherman, Arthur; Snell, Scott; (2001) Los Recursos Humanos en las Organizaciones. 12va. edición, editorial Thomson.
- Bricall, Josep M (2000) Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, (CRUE). Trabajo presentado el 15 de marzo de 2000. Madrid. España.
- Cejas, Magda y Acosta, José (2012). La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos. Revista Anuario del Instituto de Derecho Comparado. Universidad de Carabobo. Volumen 35, Año 2012. ISSN 1316-5852. Carabobo, Venezuela.
- Chávez, Teodosio; Chávez, Israel; Chávez, Nadia. (2007) Tradición Andina Edad de Oro. Ediciones Peruanas. Lima, Perú.
- Chiavenato Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8va. Edición, Mc. Graw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración del Recurso Humano, Quinta Edición. Bogotá – Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.

- De Ketele Jean Marie (2008) Enfoque socio-histórico de las competencias en la enseñanza. Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado. ISSN-e 1138-414x, No 12, Pp. 2-9.
- Dessler, Gary (1994) Administración de Personal. Prentice Hall. México.
- Gutiérrez, Humberto (1996), Calidad Total y Productividad. McGraw-Hill, México.
- Horovitz, Jacques (1991), La calidad del servicio. McGraw-Hill, España.
- Kells, Herbert R (1997). Procesos de Autoevaluación: Una guía para la autoevaluación en la educación superior. Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial.
- OTI (2005) Organización Internacional del Trabajo Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra.
- Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) (2016), Manual de cargos administrativos de las universidades del país. Caracas , Venezuela
- Pérez-Sáinz, Juan (1996). Los nuevos escenarios laborales en América Latina. Nueva Sociedad. Nro. 143 Mayo - Junio 1996, pp. 20-29. Buenos Aires. Argentina. ISSN: 0251-3552.
- Sikula. Andrew A, Mckenna. John F (1992) Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México.
- Wendell. French (1996). Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México. University (Press).

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS
RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DIRECTIVOS Y
DOCENTES¹****Mariángela García Vivas ***

* Magíster en Educación, mención Gerencia Educacional en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IMP), Venezuela. Profesora Titular de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IMP), Venezuela. Email: mariangela@ciegc.org.ve

RESUMEN

Las relaciones interpersonales son una necesidad del individuo, ya que se requiere del otro para comunicarse y socializar; de hecho, los seres humanos por naturaleza, comienzan a relacionarse desde la infancia y desarrollan esta habilidad aún más, cuando forman parte del ambiente escolar. De allí, la importancia de que en las escuelas, los educadores sean el vivo ejemplo de cómo relacionarse efectivamente, a fin, de acoger actitudes prestas a descubrir nuevos modelos de relaciones que provoquen armonía y una sana convivencia escolar. Por tal motivo, el presente estudio representa una contribución al mejoramiento de las mismas, dentro del plano institucional. A tal efecto, este artículo es el resultado de una investigación que tuvo como objetivo desarrollar estrategias gerenciales (Talleres o Encuentros Teórico Prácticos) para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes. El tipo de investigación, se circunscribe en el paradigma cualitativo. Se empleó como instrumentos, un guión de observación y un guión de entrevista. Luego de desarrollado el plan que contempla las estrategias gerenciales, se concluye que es importante que tanto directivos como docentes, asuman el compromiso de fortalecer debilidades del proceso comunicacional, para el desarrollo de relaciones interpersonales sanas y la consecución de objetivos, que van en beneficio del desarrollo integral del educando, dando lugar a la mejora de la calidad educativa.

Palabras Clave: Estrategias gerenciales, relaciones interpersonales, directivos, docentes.

JEL: I2, I21, Z13**Recibido:** 06/10/2016**Aprobado:** 17/03/2017

**MANAGEMENT STRATEGIES FOR STRENGTHENING
RELATIONSHIPS BETWEEN MANAGERS AND TEACHERS****Mariángela García Vivas ***

* Master of Education, Mention: Educational Management in the Libertador Experimental Pedagogical University (UPEL-IMP). Professor of the Libertador Experimental Pedagogical University (UPEL-IMP). Email: mariangela@ciegc.org.ve.

ABSTRACT

Interpersonal relationships are a necessity of the individual, since it requires the other to communicate and socialize; In fact, human beings by nature, begin to relate from childhood and develop this ability even more, when they are part of the school environment. Hence, the importance of educators in schools as living example of how to relate effectively, in order to welcome attitudes that are ready to discover new models of relationships that lead to harmony and a healthy school life. For this reason, the present study represents a contribution to the improvement of these relationships, within the institutional level. To this end, this article is the result of an investigation aimed at developing management strategies (Workshops or Theoretical Practical Meetings) to strengthen interpersonal relationships between managers and teachers. The type of research is limited in the qualitative paradigm. Observation and interview scripts were used as instruments. After developing the plan that contemplates the managerial strategies, it is concluded that it is important that both managers and teachers, assume the commitment to strengthen weaknesses of the communication process, for the development of healthy interpersonal relationships and the achievement of objectives, that benefits students' Integral development, leading to educational quality improvement.

Keywords: Management strategies, relationships, principals, teachers.

JEL: I2, I21, Z13

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA O FORTALECIMENTO DAS RELAÇÕES ENTRE DIRETORES E PROFESSORES

Mariángela García Vivas *

* Mestrado em Educação na Universidade Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IMP),
Venezuela. Professor da Universidade Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IMP),
Venezuela. Email mariangela@ciegc.org.ve.

RESUMO

As relações interpessoais são uma necessidade do indivíduo, porque requer de outro para se comunicar e socializar; na verdade, os seres humanos, por natureza, começam a se relacionar desde a infância e desenvolvem esta habilidade, ainda mais, quando formam parte do ambiente escolar. Daí a importância das escolas, os educadores são o exemplo vivo de como se relacionar de forma eficaz, em ordem, para acolher atitudes para descobrir novos modelos de relacionamentos que causem harmonia e um ambiente escolar saudável. Portanto, este estudo representa uma contribuição para melhorá-los dentro do nível institucional. Para tal efeito, este artigo é o resultado de uma pesquisa que teve como objetivo desenvolver estratégias de gestão (workshops ou reuniões Práticas Teóricas) para o fortalecimento das relações entre diretores e professores. O tipo de pesquisa é limitada no paradigma qualitativo. Foi usado como instrumento, uma escrita de observação e um roteiro de entrevista. Depois de desenvolvido o plano que inclui estratégias de gestão, conclui-se que é importante que os gestores e os professores tomem o compromisso de fortalecer os pontos fracos no processo de comunicação para o desenvolvimento das relações interpessoais saudáveis e alcançar os objetivos, que vão ao benefício do desenvolvimento integral do aluno, resultando em melhoria da qualidade educacional.

Palavras-chave: Estratégias de gestão, relações, diretores, professores.

JEL: I2, I21, Z13

Introducción

Las relaciones interpersonales son fundamentales para el buen desarrollo de las personas y su posterior adaptación en la sociedad. Por ello, la socialización es un proceso sumamente importante que debe fomentarse desde la niñez. En este sentido, los individuos buscan relacionarse y necesitan crear vínculos afectivos que construyan la base para que, a lo largo de su desarrollo, puedan ir adquiriendo todas aquellas habilidades que les permita cumplir objetivos diversos. Según Labrador (2007, p.103), *“las relaciones interpersonales contribuyen a la convivencia, resultante de un equilibrio armónico de acciones realizadas por quienes comparten un espacio, unos objetivos, un proyecto en común”*; de acuerdo a lo expuesto, los miembros de una institución, comunidad y familia se conciben esencialmente como núcleos de convivencia; a ello se agrega, que la escuela y el hogar son lugares por la paz, lugares donde se construyen aprendizajes para la vida diaria; interactúan, en un ambiente de relaciones positivas, enmarcadas bajo normas, valores, patrones de conducta y la cultura.

En este sentido, unas buenas relaciones interpersonales se logran por medio de la comunicación y el entendimiento (González, 2011). De allí, que la formación del individuo debe reunir una serie de elementos que se vinculan con las enseñanzas que recibe tanto en el hogar como en la escuela, donde aprende a comportarse dentro del marco que supone ser miembro de la sociedad. Por consiguiente, los responsables de la educación del ser humano, deben velar por enseñar las normas que se han de seguir en el medio para lograr ser aceptado y adaptarse a las situaciones que vive y en las que es protagonista.

Asimismo, Conejeros (2015) plantea:

...escuela, familia y sociedad son los tres ejes de desarrollo de la *confianza*. De la interacción entre estos ámbitos depende que exista más o menos confianza en la sociedad, lo que a su vez es fundamental para el desarrollo y sustento de la vida y de la sociedad misma. Por ello, generar confianza debería constituirse en una tarea básica del desarrollo ciudadano al que escuela y familia deberían contribuir desde sus diferentes actores y con sus respectivos valores y funciones sociales(p. 4)

En este sentido, las relaciones interpersonales deben ser meditadas como un proceso vital en el desarrollo de todas las actividades que los individuos decidan emprender dentro de las organizaciones educativas, las cuales debe apoyarse en una visión efectiva, auténtica y estimulante para el logro de una mejor actitud, fortaleciendo el clima organizacional y la comunicación.

En este punto del discurso, se hace necesario resaltar, el hecho de que las relaciones interpersonales sanas, nunca podrán existir sin una buena comunicación, y que la mejor manera de realizar tareas, entenderse, delegar funciones y cumplir objetivos, es a través de las palabras. Por ello, Stoner y Wankel citado por Wiemann (2011, p.25) expresan: “La comunicación es un proceso a través del cual se cumplen las funciones generales de planeación, organización, dirección y control”. En tal sentido, el proceso comunicacional es una actividad que permite a los directivos de las instituciones educativas, ejercer eficazmente cada una de sus funciones. Se debe proveer de la información necesaria a todos los docentes para que realicen de forma óptima el trabajo escolar planificado; además, los planes deben ser dados a conocer para que puedan ser desarrollados a cabalidad, y de ésta manera se asignen responsabilidades (Jabif, 2012).

De igual manera, se puede señalar que las relaciones interpersonales son un elemento clave para alcanzar el éxito. Así pues, Pondy citado por Romero (2012) hace referencia que la mejor manera para fortalecer las relaciones interpersonales, es:

Lograr persuadir a los demás a obrar favorablemente, perfeccionar y ampliar la actitud de servicio hacia las personas, mantener una relación comunicacional asertiva, motivar a las personas con quienes convive y trabaja, adoptar una actitud apegada a la moral y buenas costumbres; así, como hacia todos aquellos con quienes se asocia o con quienes sostiene relaciones sociales, afectivas, laborales e institucionales. (p. 4)

Lo expuesto, permite señalar la importancia de mantener en el ambiente escolar, una comunicación agradable; estimular a los demás docentes y estudiantes a actuar positivamente, asumiendo una buena actitud al servicio de la comunidad educativa; asimismo, la buena convivencia fortalece el compañerismo entre los docentes y directivos, a partir de la expresión de

sentimientos positivos.

Por otra parte, Teruel (2008, p.121) sugiere que los planteles escolares "..., además, de alfabetizar con letras y números, deben propiciar la alfabetización de las emociones, habilidades sociales, toma de decisiones, la comunicación asertiva, el fomento de valores y el efectivo manejo de las relaciones interpersonales". Así pues, "...la escuela sólo ha venido teniendo la función exclusiva de enseñar y transmitir luces de índole académico, sin asumir compromiso en lo concerniente a capacidades y vínculos sociales" (González, 2011). Por lo referido, la autora del presente artículo considera que los docentes no ven a la escuela como una verdadera empresa que necesita de líderes y de personas que apoyen los ideales y metas a ser cumplidas; no obstante, Cordaro (2013), enfatizó la necesidad de que los educadores estén capacitados para darle la cara a los retos actuales de la sociedad.

Así pues, el presente artículo muestra resultados de una investigación que se pregunta ¿Cuáles estrategias gerenciales se desarrollan para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes? La investigación plantea como objetivo general, desarrollar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes. Como objetivos específicos se plasman los siguientes: Diagnosticar el tipo de relaciones interpersonales existentes entre directivos y docentes; planificar estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento de las relaciones interpersonales, ejecutar las estrategias gerenciales, evaluar las estrategias gerenciales aplicadas para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes y sistematizar los resultados obtenidos del desarrollo de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes en la Unidad Educativa Estatal Prof. "Teodomiro Escalante".

Es de aclarar que el estudio no pretendió generalizar los resultados, sino mostrar un caso de cómo los profesionales de la docencia asumen llevar a cabo estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. En tal sentido, se buscó aplicar estrategias gerenciales (Talleres o Encuentros Teórico-Prácticos) para mejorar cinco aspectos de las relaciones interpersonales en la institución educativa.

En correspondencia con lo anterior, este artículo inicia con la revisión y análisis de algunos argumentos teóricos, para lo cual se define las relaciones interpersonales; haciendo especial énfasis en la influencia que tienen en el contexto escolar. Se identifican además, aspectos como comunicación asertiva, liderazgo y estrategias en el proceso educativo. Dadas las características del ambiente escolar, se realiza una investigación enmarcada en el paradigma cualitativo, ya que se describe las relaciones existentes entre el personal docente y directivo de la institución objeto de estudio.

Del análisis de la información recabada a través de los mismos, se destaca la necesidad de que los profesionales de la docencia reconozcan la necesidad de establecer buenas relaciones interpersonales entre directivos y docentes, lo cual permitirá cumplir de manera adecuada con sus responsabilidades y asumir una actitud acorde a la labor que desempeñan; asimismo, permitirá que la institución marche adecuadamente y servirá como modelo en el fortalecimiento de valores como respeto, amistad, afecto, convivencia; entre otros; mejorando el proceso educativo de los estudiantes, quienes en un futuro tendrán el compromiso de servir de ejemplo a las generaciones que vendrán. (Ramos, 2016).

Desarrollo

Antecedentes

Diferentes investigaciones hacen referencia a la preocupación por fortalecer las relaciones interpersonales entre los directivos y docentes; considerando el éxito que pueda tener la organización al alcanzar sus objetivos y al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de la comunicación, la gestión educativa y las relaciones existentes, donde los ideales formativos de cada uno, se transformen en los ideales de todos y para todos; en función de ello, entre los trabajos de investigación seleccionados, se encuentran los que se muestran en la Tabla 1.

A tal efecto, los antecedentes presentados, guardan relación directa con la variable investigada como son las relaciones interpersonales, prevaleciendo así la importancia de este tópico al considerar que existen especialistas que estudian en profundidad la citada temática. Asimismo, de este estudio se

Tabla1: Trabajos de Investigación seleccionados

Autor	Fecha	Lugar	Investigación	Aspectos Relevantes
Luzardo	2007	Venezuela	Relaciones interpersonales para el mejoramiento del clima organizacional.	Respecto con los resultados, se detectaron debilidades en el proceso de la comunicación, relaciones deterioradas que impiden un clima organizacional efectivo y escasa motivación por parte del personal directivo para mejorar el clima organizacional en la institución.
Chacón	2009	Venezuela	Promoción de la comunicación asertiva para optimizar las relaciones interpersonales entre padres y docentes.	La investigadora llegó a las siguientes conclusiones: deficientes relaciones interpersonales, debilidades en el proceso comunicacional, ausencia de lazos de amistad entre algunos docentes y escasa participación en actividades sociales.
Restrepo	2009	Colombia	Relaciones interpersonales entre directivos y docentes para el éxito educativo.	El estudio arrojó como conclusión lo siguiente: las relaciones interpersonales entre los directivos y docentes se relacionan con el éxito de las instituciones, ya que a mejores relaciones, mayores éxitos del proceso educativo en las escuelas. Igualmente considera indispensable dentro de la organización, equipos de trabajo bien cohesionados, que estén en capacidad de llevar adelante una gestión cooperativa.

Fuente: Elaboración Propia

seleccionaron aspectos vinculados a las relaciones interpersonales, conceptualización y teorías que explican la naturaleza de este fenómeno.

Las relaciones interpersonales en el contexto educativo

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona; al respecto, Bisquerra (2014, p.37) expone: “Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social”; en función a lo expuesto por el precitado autor, éstas relaciones interpersonales funcionan como un medio para alcanzar objetivos como un fin en sí mismo; puesto que el hombre es un ser social que necesita estar en contacto con otros para obtener información y compartirla con el resto de la gente, en la cual debe sujetarse a ciertos lineamientos impuestos por la misma sociedad.

Tal vez, la poca intervención de las personas ha generado una escasa relación, la tosquedad, la falta de cortesía, la pérdida de la comunicación efectiva y afectiva, y de principios puede ser el producto de la guía familiar y la educación recibida, es por ello, que Bermúdez (2011, p.52) considera:

"..., la educación es el camino para descubrir el tesoro que cada uno lleva oculto. Un tesoro que se enraíza en la profundidad del ser y que da sentido a lo que es vivir y convivir". Entonces, se puede inferir, cuán importante es el papel que juega el proceso educativo para reorientar aspectos como la comunicación y valores en el colectivo con la intencionalidad de coadyuvar al mejoramiento de las relaciones interpersonales y una buena convivencia.

Por esto, es necesario tener en cuenta igualmente la gratificación que produce la actitud de respeto, cariño, devoción, simpatía y amistad traducida en comprensión, aprobación, atención y una sonrisa agradable que encienda la buena comunicación; decir: buenos días, buenas noches, gracias, son expresiones que reflejan una adecuada comunicación y con ello fortalecer entre los actores del proceso educativo las relaciones interpersonales. Dentro de este orden de ideas, Pérez (2006) expresa:

Si la escuela tradicional es tan irrelevante, tediosa y aburrida, necesitamos transformarla en centros educativos que se propongan convertirse en lugares del disfrute en la comunicación, el trabajo y la amistad. En momentos en que impera la cultura de la muerte y la mayoría de los alumnos experimentan la vida como inseguridad, problemas, miedo, violencia, frustración..., los centros educativos deben ser lugares donde se celebra la vida y se aprende a gozar. (p. 101)

Lo expuesto por el autor, permite señalar que tanto las relaciones duales como las plurales, pueden encontrarse en cada una de las perspectivas del proceso formativo; no obstante, estas formas de expresarse se han transformado sólo en transmisión de luces en el caso del docente-estudiante, y en la asignación de funciones y procedimientos en el caso del directivo-docente. Visto de esta manera, el gerente de un plantel educativo, debe tomar en cuenta, que la comunicación es el medio por el cual se consigue el éxito, y para ello, debe instaurar excelentes relaciones interpersonales que manifiesten interés, atención y admiración; escuchando y dirigiéndose al encuentro de las personas dentro de su propio terreno, expresando respeto y descartando las distancias sociales.

La gerencia en el proceso educativo.

En el campo de la docencia, la gerencia es muy diferente al enfoque que se da a la gerencia de las empresas, ya que Manes, citado por Jabif (2012,

p.76) afirma que la gerencia educativa es un *“proceso de coordinación de una institución educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de actividades requeridas para alcanzar la eficacia pedagógica y la eficiencia administrativa”*. Es decir, el gerente escolar se vale del proceso gerencial para lograr las metas institucionales comunes, con el fin de desarrollar una acertada gestión. En este orden de ideas, Sallenave (2013), agrega:

Los gerentes son responsables de organizar, diseñar las estructuras, determinación de tareas, procedimientos, y dónde se tomarán las decisiones; también, la responsabilidad de motivar, dirigir las actividades de sus empleados, estableciendo canales de comunicación idóneos; debe monitorear el rendimiento de la organización. Para asegurarse que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde. (p. 70)

Tomando en consideración, las múltiples responsabilidades y acciones que los gerentes educativos deben promover en las instituciones educativas, se aprecia que los mismos, tienen la gran tarea de profesionalizarse, reorganizarse y redimensionarse, para así asumir de forma segura los retos. El gerente administrará en función de los procesos de cambio y ética las decisiones educativas; elaborará bajo la modalidad de trabajo en equipo planes y proyectos que garanticen al colectivo escolar una educación de calidad, basado en un proceso comunicacional efectivo, que contribuya a la consolidación de relaciones interpersonales que coadyuven al buen funcionamiento de la institución.

Ahora bien, Garrido (2013, p.174), con respecto a las estrategias gerenciales, señala: *“..., son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada para el éxito del colectivo”*. En función de lo planteado, es preciso que los gerentes educativos desarrollen acciones prácticas adecuadas con la intención de sensibilizar y motivar, tomando en consideración las demandas propias de la institución. Al respecto, Francés (2006, p.3) explica que, *“cualquier entidad que se considere exitosa y capaz de enfrentar desafíos del presente siglo, y en especial las instituciones vinculadas con el saber, como lo son las educativas, presume el adelanto y perfeccionamiento de la gestión y*

transformación gerencial”, las cuales, demandan la participación protagónica de quienes integran la institución.

De esta manera, el directivo escolar es fundamental, porque la existencia de un guía que oriente la tarea docente y administrativa, consentirá brindar un excelente nivel de educación, que alcance a cumplir con todas las metas institucionales, entre ellas, el fortalecimiento de sanas relaciones interpersonales.

Aspectos metodológicos de la investigación

La investigación se desarrolló en una institución educativa de San Juan de Colón, del estado Táchira, Venezuela. Es así, como el estudio se centra en el paradigma cualitativo, al tener como base fundamental, la realidad del sujeto de estudio; considerando necesario además, conocer acciones, con las que se podrían fortalecer lazos de amistad, buena comunicación y mejores relaciones interpersonales en la institución seleccionada para la investigación. Con respecto a la investigación cualitativa, Parra citado por Hurtado (2015) afirma:

Con el término investigación cualitativa, se entiende cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales y los fenómenos culturales. (p. 45)

En la presente investigación, para seleccionar los participantes, se utilizó la modalidad intencional. Según Martínez (2003, p.23), consiste en: “... *una serie de criterios que se consideran necesarios o muy convenientes para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines que persigue la investigación*”. De acuerdo a este criterio los participantes para la aplicación de los instrumentos lo conformaron dos (2) directivos, tres (3) especialistas y cinco (5) docentes de aula.

Con respecto a la técnica, se utilizó tanto la observación, como la entrevista. Según Martínez (2003, p.49), la observación directa, “... *no es mera contemplación, implica adentrarse en profundidad a situaciones sociales y mantener un rol activo, así como reflexivo permanente y estar pendiente de*

los detalles de los sucesos". Esta técnica proporciona criterios para que el investigador pueda captar aquello que le interesa, así como las dimensiones y valoraciones que permitan dar una estimación del mismo; para ello, se utilizará un guión de observación; que según Palella y Martins (2006, p.129), *"..., es el recurso principal del estudio descriptivo y se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados"*.

Así pues, con los treinta y un (31) ítems del guión de observación estructurado, se logró registrar los hechos más importantes. De este modo, la investigadora realizó la observación durante varios eventos y diferentes lugares de la institución (desempeño de las funciones docentes, dirección del plantel y recreo). Se desarrolló la observación durante cuatro semanas, comprendidas desde el 14 de octubre hasta el 08 de noviembre de 2014, de forma alternada con la entrevista. De igual manera, con respecto a la técnica de la entrevista, Denzin (citado por Parra, 2004, p.85), la define como *"..., un encuentro en el cual el entrevistador intenta obtener información, opiniones creencias de una o varias personas"*.

Para ello, el instrumento seleccionado fue el guión de entrevista. De esta manera, con las diez (10) preguntas que conformaron cada uno de los guiones de entrevista semi-estructurados, se recogió información importante sobre el estudio.

Asimismo, la validez y fiabilidad de la investigación se llevó a cabo a través de la triangulación de la fuente, en donde se cotejaron los datos para determinar el grado de similitud entre las alternativas u opciones. Martínez (2003, p.14) usa el término: *Triangulación* para describir el *"procedimiento en el que una parte de la información es respaldada por otras fuentes de información"*. Bajo esta perspectiva, triangular significa comparar y contrastar la información derivada de la misma fuente; entonces, se tomó en cuenta: docentes, directivos e investigadora.

A continuación se presentan los instrumentos aprovechados para la recolección de la información:

Tabla 2: Guión de Observación a Directivos y Docentes

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

ITEMS	
I. Calidad de las Relaciones Interpersonales	
1. La interacción entre directivos y docentes favorece las relaciones interpersonales.	_____
2. Las relaciones interpersonales entre directivos y docentes promueven la consolidación de verdaderas amistades.	_____
3. Existe un nivel apropiado de seguridad y confianza en los educadores.	_____
4. El clima organizacional del plantel es ameno.	_____
5. La vinculación afectiva existente en el grupo promueve el valor de la honestidad.	_____
6. Posee un alto grado de confiabilidad (Confianza en sí mismo).	_____
7. Existe respeto mutuo entre los directivos y docentes de la institución.	_____
8. Promueven los directivos actividades en las cuales se valore el desempeño docente y se motive al mismo tiempo, a un continuo mejoramiento profesional.	_____
II. Comunicación Asertiva	
9. El proceso comunicacional es asertivo.	_____
10. Propician espacios para compartir opiniones.	_____
11. Realizan actividades para promover la socialización entre directivos y docentes.	_____
12. La comunicación entre los directivos y docentes propicia un ambiente de comprensión entre ambas partes.	_____
13. Utiliza detalles y atenciones al dirigirse a otras personas.	_____
III. Funciones Administrativas	
14. Planifican de manera conjunta directivos y docentes actividades escolares.	_____
15. Existe una buena organización en el plantel.	_____
16. El personal directivo brinda a la colectividad un proceso gerencial de calidad.	_____
17. Ofrece el personal directivo a los docentes, acompañamiento pedagógico durante la praxis educativa.	_____

<p>IV. Actitud 18. Las relaciones interpersonales existentes entre docentes y directivos promueve en los estudiantes una enseñanza sustentada en valores.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>19. Antes de quejarse, criticar, murmurar y protestar, asume una actitud de suma responsabilidad, frente a las tareas individuales y colectivas de la institución, hacia la búsqueda de la grandeza.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>20. Utilizan el trabajo en equipo como una estrategia para mejorar el desempeño docente.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>21. Los docentes se organizan en equipos de trabajo y se apoyan en las fortalezas de cada uno, de tal manera que, las debilidades resulten irrelevantes y superables en la organización.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>22. Se siente identificado mental y emocionalmente con los fines que persigue la institución.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>23. Existe sinergia en los equipos de trabajo.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>24. Demuestra colaboración y servicio hacia el personal directivo.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>V. Liderazgo Democrático y Participativo 25. Propician actividades para optimizar las competencias docentes.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>26. Las relaciones interpersonales existentes entre directivos y docentes permiten ofrecer a la colectividad una educación de calidad.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>27. En las interacciones existentes entre directivos y docentes y en la organización del trabajo, prevalece el principio Ganar/Ganar, pensando de este modo, en el beneficio de todo el colectivo que labora en el plantel.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>28. Cualquier tipo de situación que genere conflictos, problemas, inconvenientes o dificultades dentro de la institución, es resuelto por medio de la cooperación creativa.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>29. Demuestra iniciativa y proactividad ante el cambio, la búsqueda de soluciones y la resolución de problemas como base primordial para ejercer influencia.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>30. Posee una total y plena integridad, demostrando carácter en cada una de sus acciones.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>31. Autoridad moral para la toma de decisiones.</p>	<hr/> <hr/> <hr/>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Guía de Entrevista a Directivos

1. ¿Cómo son las relaciones interpersonales existentes en la institución?
2. ¿Qué tipo de relaciones interpersonales existen entre directivos y docentes?
3. ¿Considera, que las funciones administrativas son ejecutadas de manera efectiva; SI____ NO____, ¿Por qué?
4. ¿Qué estrategias desarrolla para motivar a los docentes a mejorar las relaciones interpersonales en la institución?
5. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce durante el ejercicio de sus funciones directivas?
6.- ¿Qué valores promueve para fortalecer las relaciones interpersonales entre el colectivo?
7.- ¿Qué barreras interfieren en el proceso comunicacional?
8.- ¿Considera que la comunicación que utiliza para gerenciar es asertiva? Si____ No____. ¿Por qué?
9. ¿Cuál es el tipo de comunicación que utiliza para dirigirse al personal docente bajo su jurisdicción?
10. ¿Cómo es el proceso comunicacional entre directivos y docentes del plantel?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Guía de Entrevista a Docentes

1. ¿Cómo son las relaciones interpersonales existentes en la institución?
2. ¿Qué tipo de relaciones interpersonales existen entre directivos y docentes?
3. ¿Considera, que las funciones administrativas son ejecutadas por los gerentes educativos, de manera efectiva; SI____ NO____, Por qué?
4. ¿Qué estrategias desarrollan los gerentes educativos, para motivarlo a mejorar las relaciones interpersonales?
5. ¿Qué estilo de liderazgo ejercen los gerentes durante el ejercicio de sus funciones directivas?
6.- ¿Qué valores promueve el personal directivo para fortalecer las relaciones interpersonales entre el colectivo?
7.- ¿Qué barreras interfieren en el proceso comunicacional?
8.- ¿Considera que la comunicación que utilizan los gerentes educativos es asertiva? Si____ No____. ¿Por qué?
9. ¿Cuál es el tipo de comunicación que utilizan los directivos para dirigirse al personal docente bajo su jurisdicción?
10. ¿Cómo es el proceso comunicacional entre directivos y docentes del plantel?

Fuente: Elaboración propia

A través del diagnóstico realizado en la presente investigación se llegó a las siguientes hallazgos: en relación a la dimensión social, se encontró que los directivos objeto de estudio, en su mayoría dan escasa importancia al desarrollo de estrategias que motiven el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el ámbito educativo; situación que llama considerablemente la atención; pues, son ellos quienes deben ser promotores a través del ejemplo de brindar en el contexto educativo un clima de convivencia, hermandad y compañerismo; asimismo, estas relaciones debe producirse en un contexto acogedor en el que todos los individuos se sientan respetados, apoyados y aceptados por los miembros que la conforman.

Se pudo detectar además, que en las respuestas emitidas casi nunca se propician estrategias o actividades que sirvan como medio hacia el mejoramiento del proceso comunicacional; los resultados evidenciaron que no existe una comunicación efectiva, por el contrario, tienden a caracterizarse por poseer dificultades para mantenerla con sus compañeros, inclusive con el personal directivo se hace difícil llevar relaciones basadas en el entendimiento y sentido de pertinencia con el trabajo que desempeñan dentro y fuera del aula; igualmente, presentan debilidades para brindar espacios donde se expresen de manera efectiva sentimientos, necesidades e intereses; pues muchas veces, no los transmiten por temor a no ser aceptado por el grupo, situación, que imposibilita realzar la autoestima en estudiantes y docentes; aspectos importantes para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Los planteamientos anteriores, han imposibilitado por decirlo de alguna manera, el establecimiento de relaciones interpersonales efectivas; lo cual, trae como consecuencia desajustes de tipo social en los actores educativos; aun, cuando en la dimensión académica, la escuela ha tenido una función prioritaria o casi exclusivamente de enseñanza y transmisión de aspectos cognitivos, sin responsabilidades explícitas y claramente establecidas en lo atinente a las competencias sociales, al bienestar interpersonal y personal de los individuos que interactúan a diario en el ámbito educativo; donde, éstos adquieren conocimientos a través de la socialización e interacción con el medio y sus miembros.

Estrategias Gerenciales Desarrolladas

Las relaciones interpersonales se refieren al trato o la comunicación que se establece entre dos o más personas (Wiemann, 2011); son muy importantes en las instituciones escolares, puesto que durante la actividad educativa se produce un proceso recíproco mediante el cual las personas en contacto, valoran los comportamientos de los otros y se forman sentires acerca de ellos, todo lo cual suscita sentimientos que influyen en el tipo de relaciones que se establecen. Sin embargo, la constante dinámica presente en las instituciones educativas, como encuentros sociales, deportivos culturales, labor pedagógica e institucional, mesas de trabajo; entre otras, hacen necesaria la búsqueda de mecanismos que den equilibrio y funcionalidad a las estructuras que lo conforman.

En este sentido, la interpretación de los hallazgos sirvió para determinar las debilidades existentes en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, en la Unidad Educativa Estatal Prof. “Teodomiro Escalante”, ubicada en San Juan de Colón, municipio Ayacucho del estado Táchira; lo cual permitió evidenciar la necesidad de desarrollar estrategias gerenciales con la intencionalidad de coadyuvar al fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el colectivo docente.

Tomando como base los resultados derivados del diagnóstico, producto de las respuestas emitidas; se pudo detectar que existe un proceso comunicacional caracterizado por la escasa comunicación entre directivos y docentes, en la que prevalece la comunicación escrita y en ocasiones gestual; asimismo, constantes encuentros tensos, hostiles que impiden cordiales relaciones interpersonales, las cuales se desarrollan sobre rumores, suposiciones que desvirtúan y bloquean todo intento de comunicación; de esta manera, el colectivo docente se desintegra y se cae en un eterno monólogo, improductivo o en un activismo inútil.

Emerge la necesidad de incorporar una serie de encuentros teórico-prácticos, que estimulen el establecimiento de relaciones sociales y emocionales armoniosas, aunque presentes en cierta medida, tienen muy poco espacio para expresarse. Por otra parte, se pretende generar entre directivos y docentes un evento reflexivo sobre la comunicación que manejan y la interacción existente en el ámbito educativo, tomando como

premisa, que la comunicación reviste una importancia significativa dentro de los planteles educativos. Pero al carecer la comunicación asertiva entre las personas que integran la institución, se generan multiplicidad de problemas que terminan en conflictos, los cuales entorpecen la eficiencia de la organización.

Por lo tanto, la autora de la investigación pretendió sensibilizar a docentes y directivos sobre la necesidad de comunicarse efectivamente, con el fin de poder restablecer y mantener las relaciones interpersonales, evidenciar situaciones, en las que se reflejen el manejo no operativo de la comunicación y la forma en que la misma afecta la interacción con otros.

Análisis y discusión de resultados

Al finalizar la etapa de ejecución de las acciones planificadas durante el trabajo de investigación, se continuó con el análisis y la evaluación de los resultados obtenidos. Esta fase, permite que la investigadora analice antes, durante y después cada una de las incidencias presentadas, las cuales están descritas en el registro de observación elaborado para tal fin. Allí, en forma detallada se especifican debilidades, dificultades, sentimientos, progresos y logros, aspectos que en todo momento conllevaron a la reflexión profunda para fortalecer las relaciones interpersonales existentes, las cuales deben producirse en un ambiente acogedor en el que todos los individuos se sientan respetados, apoyados y aceptados por los miembros que la conforman (Lizano, Porras y Saborío, 2002).

En este sentido, se puede señalar que la docente investigadora durante cada una de las actividades, pudo comprobar que la planificación diseñada arrojó buenos resultados, puesto que directivos (algunas veces) y docentes, se motivaron a participar en las diferentes estrategias gerenciales desarrolladas en aras de fortalecer las relaciones interpersonales. Es importante mencionar que la investigación, está orientada al mejoramiento del acto educativo, y en consecuencia, contempla la evidencia de los logros, avances y éxitos alcanzados, así como también las debilidades encontradas que transforman en ocasiones las planificaciones realizadas.

En este orden de ideas, se evidenció que la planificación propuesta durante la primera jornada despertó el interés de los docentes (directivos y de aula), a participar en los diversos talleres y actividades que se proyectaron para

fortalecer las relaciones interpersonales en el colectivo docente, de esta forma, se pudo evaluar a los participantes, puesto que de manera activa se integraron a las actividades planificadas. La participación y asistencia en cada una de las estrategias gerenciales diseñadas para el logro de los objetivos propuestos conducen a pensar que el camino escogido fue el adecuado; asimismo, fue evidente la disposición al diálogo y las manifestaciones de compromiso adquiridas por los docentes para integrarse a las acciones planificadas, dejando atrás cualquier impedimento al generar sus propias ideas, pues muchas veces, no los transmitían por temor a no ser aceptado por el grupo (López, 2014). Es importante resaltar, que en ninguna de las actividades se requirió alguna forma de presión, por el contrario, los participantes se interesaron de manera responsable en cada una de las jornadas; no obstante, se detectó, que los directivos en dos oportunidades manifestaron no tener la disponibilidad para participar.

Asimismo, se pudo estimar que la mayoría se integró a las actividades, en las cuales mostraron satisfacción por los logros obtenidos; de igual manera, se apreció que apuestan al mejoramiento de la convivencia; es decir, comprometiéndose aunar esfuerzos para fortalecer en el colectivo las relaciones interpersonales.

Para la evaluación de los eventos organizados y desarrollados se consideró la opinión de los involucrados, en este caso: directivos y docentes, conjuntamente con la percepción de la investigadora y todos los imprevistos que se manifestaron en el marco de los encuentros.

En este orden de ideas, cada uno de los aportes obtenidos durante el análisis del estudio, permitió su interpretación para tener una mejor visión de los progresos que generaban los eventos. Fue claramente observable el interés, disponibilidad y participación, que de manera, voluntaria demostraron los docentes directivos y de aula de la Unidad Educativa estatal “Prof. Teodomiro Escalante”, ubicada en San Juan de Colón, municipio Ayacucho del estado Táchira.

Sin embargo, es primordial acotar, que a pesar de las debilidades encontradas al inicio del estudio, la investigadora logró concentrar a los docentes en las actividades planificadas, en las cuales manifestaron

sentirse a gusto, resaltando la necesidad de promover acciones de manera permanente en la que se integren los directivos, quienes no participaron en todas; de igual manera, fue importante el trabajo en equipo que realizaron en las diversas actividades, había compromiso y responsabilidad en cada uno de los participantes; no obstante, el personal directivo específicamente la directora al inicio de la actividad se integró y participó, pero a medida que avanzaba las actividades mostró apatía e indiferencia, situación que generó molestia en el grupo, ya que estas actividades son competencia del directivo, a fin de generar bienestar interpersonal a los individuos que interactúan en el ámbito educativo (Wiemann, 2011).

De esta manera, es significativo señalar, que poco a poco se fue impulsando el ánimo, la participación, se generó confianza, y una mejor comunicación entre los participantes; aunque, algunas personas desde un primer momento, demostraron el firme propósito de ayudar y colaborar, para el alcance de los objetivos previstos; no todos lo hicieron, pues el personal directivo mostró renuencia e inconformidad en participar en algunas actividades; especialmente, cuando se realizó el taller de liderazgo y comunicación asertiva. No obstante, la investigadora trató en la medida de sus posibilidades controlar los comentarios y observaciones de los docentes, quienes en reiteradas oportunidades manifestaron que las deterioradas relaciones interpersonales en la institución eran producto del escaso liderazgo que tenía el personal directivo.

Por otra parte, es importante recalcar que se pudo apreciar entre el colectivo docente un cambio de actitud, se observaba disposición para trabajar en equipo, respeto hacia las opiniones de los demás, disposición al diálogo, participación voluntaria de la mayoría y esto se evidenció en la asistencia de docentes que poco a poco se sintieron motivados y que no formaban parte de las unidades de análisis seleccionadas para el estudio, producto de los comentarios positivos acerca de las actividades planificadas en los talleres para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes.

Para finalizar, cabe destacar, que cada encuentro tiene su evaluación expresada en criterios de participación, reflexión, compromiso, orientación e identificación, que permitieron visualizar los logros alcanzados de una

manera ordenada siguiendo cada una de las etapas de la investigación. En el proceso de evaluación se tomaron las opiniones de los participantes, es decir, directivos y docentes, también los aspectos generales captados en el registro de observación llevado por la docente investigadora en cada una de las jornadas de trabajo, las cuales fueron debidamente detalladas en la fase de sistematización.

Conclusiones

Se dan a conocer a continuación las siguientes conclusiones tomando en cuenta los objetivos específicos planteados en la investigación.

En atención al objetivo específico relacionado con el tipo de relaciones interpersonales existentes entre directivos y docentes que laboran en la institución objeto de estudio, se evidenciaron debilidades, producto del proceso comunicacional poco efectivo que existe entre el colectivo docente; de igual manera, la mayoría de los docentes señalan que con frecuencia se observan algunas situaciones problemáticas de índole político entre los miembros del grupo, lo que ha originado cierto malestar e incluso agresiones físicas y verbales que impiden el desarrollo de una efectivas relaciones interpersonales.

En concordancia al objetivo específico relacionado con la planificación de estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes de la Unidad Educativa Estatal Prof. "Teodomiro Escalante", la investigadora detectó que el personal directivo da escasa importancia al desarrollo de estrategias que motiven el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el ámbito educativo; situación que llama considerablemente la atención; pues, son ellos quienes deben ser promotores a través del ejemplo de brindar en el contexto educativo un clima de convivencia, hermandad y compañerismo; situación, que permitió planificar acciones a partir de las necesidades detectadas en el diagnóstico obtenido mediante la aplicación de los instrumentos diseñados.

En este sentido, emerge la necesidad de incorporar una serie de encuentros teórico-prácticos, para estimular el establecimiento de relaciones sociales y emocionales armoniosas, aunque presentes en cierta medida, tienen muy poco espacio para expresarse. Por otra parte, se generó entre directivos y docentes un evento reflexivo sobre la comunicación que manejan y la

interacción existente en el ámbito educativo, tomando como premisa, que la comunicación reviste una importancia significativa dentro de los planteles educativos.

Seguidamente, en función del objetivo específico relacionado con la ejecución de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes de la Unidad Educativa seleccionada para el estudio, se puede señalar que en los encuentros enmarcados en la planificación, se desarrollaron las actividades propuestas conjuntamente con profesionales que prestaron la colaboración necesaria para efectuarlas, se propiciaron espacios de integración, interacción y participación entre directivos y docentes; asimismo, se motivó y sensibilizó a los profesores sobre la necesidad de fortalecer las buenas relaciones interpersonales; el liderazgo, autoestima, comunicación asertiva y valores para lograr una verdadera convivencia en armonía.

Además de ello, en cuanto al objetivo de sistematizar los resultados obtenidos del desarrollo de las estrategias gerenciales; se concluye que se logró hacer de manera efectiva dicha sistematización, por cuanto se realizó un análisis detallado acerca de cada encuentro, se comparó esa descripción con un autor o una teoría; así como también, se logró enmarcar la evaluación de los mismos, en una serie de criterios, conjuntamente con el registro de observación.

Ahora bien, con respecto a la evaluación de las estrategias gerenciales aplicadas para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, se infiere por la actitud asumida por los profesores involucrados que estaban motivados, lo cual hizo posible que participaran de manera voluntaria y activa, dispuestos al diálogo, mostrando de manera permanente compromiso y cooperación ante las acciones que se desarrollaron durante los seis encuentros; también, es fundamental recalcar que estas estrategias conllevaron a la reflexión profunda de cada profesional para fortalecer las relaciones interpersonales existentes en el plantel; asimismo, fue evidente la disposición al diálogo y las manifestaciones de compromiso adquiridas por los docentes para mejorar su actitud con el resto del grupo.

Para finalizar, es preciso señalar que cada uno de los aportes obtenidos

durante el análisis del estudio, permitió su interpretación para tener una mejor visión de los progresos que generaban las estrategias planificadas para llevar a efecto la investigación. Fue claramente observable el interés, disponibilidad y participación, que de manera voluntaria demostró todo el personal, lo que llevó a hacer efectivo el desarrollo de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes de la Unidad Educativa estatal “Prof. Teodomiro Escalante”, ubicada en San Juan de Colón, municipio Ayacucho del estado Táchira.

Referencias bibliográficas

- Bermúdez, Mabel C. (2011). *Estrategias para triunfar en las Relaciones Interpersonales*. Segunda Edición. México: Grijlabo.
- Bisquerra, Rafael. (2014). *Educación emocional. Propuestas para educadores y familias*. Segunda edición. Bilbao: Descleé De Brouwer.
- Conejeros, M. (2015). *Confianza: un valor necesario y ausente en la educación chilena*. Revista Perfiles Educativos. Santiago de Chile.
- Cordaro, Eugenio. (2013). *¿Es la escuela una empresa? Administración, gestión creativa y marketing*. Congreso Visión XXUNO. Ponencia traducida al español. Orlando, Estados Unidos. Disponible: <https://www.youtube.com/watch?v=j9HTF-diPGE>
- Chacón, Susana. (2009). “Promoción de la Comunicación Asertiva para optimizar las Relaciones Interpersonales entre Padres y Docentes”. Trabajo de Grado de Especialización no publicado. Universidad Santa María, Táchira-Venezuela.
- Francés, Antonio. (2006). *Estrategias y planes para la empresa*. Primera edición. España: Prentice Hall.
- Garrido, Santiago. (2013). *Dirección Estratégica*. Cuarta edición. España: Mc. Graw Hill.
- González, José de J. (2011). *Relaciones Interpersonales*. Tercera edición. España: Manual Moderno.
- Hurtado, Jacqueline. (2015). *Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Quinta Edición, Fundación Sypal: Caracas.

- Jabif, Liliana. (2012). El Rol del Directivo. Colección Formación de Directivos. Segunda Edición. Caracas: Fe y Alegría.
- Labrador, Daniel J. (2007). Cómo manejar las relaciones interpersonales. Barcelona: Acantilado.
- Lizano, Nancy, Porras, Marta y Saborío, Natalia. (2002). La Administración Escolar para el Cambio y el Mejoramiento de las Instituciones Educativas. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio".
- López, Tiberio. (2014). Cómo humanizar las Relaciones Interpersonales. Tercera edición. Bogotá: San Pablo.
- Luzardo, Ángel A. (2007). Relaciones Interpersonales para el mejoramiento del Clima Organizacional. Tesis doctoral no publicada. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.
- Martínez, Miguel. (2003). La Investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico práctico. México: Trillas.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Segunda Edición. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Parra, Carlos. (2004). El proceso de investigación científica. Maracaibo: Ediluz.
- Pérez, Antonio. (2006). Más y Mejor Educación Para Todos. Colección Ensayos San Pablo. Venezuela: San Pablo.
- Ramos, María G. (2016). Para Educar en Valores. Teoría y Práctica. Segunda Edición. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Restrepo, Octavio. (2009). Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes para el Éxito Educativo. Trabajo de Grado para la Especialización en Gestión de Proyectos Educativos Institucionales no publicado. Universidad Autónoma de Colombia (FUAC), Bogotá-Colombia.
- Romero, Oscar. (2012). Liderazgo motivacional. Tercera edición. Mérida: Rogya.

Sallenave, Jean-Paul. (2013). *El Gerente Educativo en tiempo de crisis*. Segunda edición. México: Trillas.

Teruel, María P. (2008). La inteligencia emocional en el currículo de la formación inicial de los maestros. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. Barcelona: Narcea.

Wiemann, Mary O. (2011). *La Comunicación en las Relaciones Interpersonales*. España: OUC.

¹ Trabajo de grado para obtener el título de magíster en Gerencia Educativa

DISCURSO DE LA INNOVACIÓN ENTRE EMPRESARIOS EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS INNOVADORES: ANÁLISIS DEL SECTOR DE JUEGOS ELECTRÓNICOS DEL ESTADO DE PERNAMBUCO / BRASIL¹

Anderson Diego Farias Da Silva* - Nelson Da Cruz Monteiro F. **

- * Master en Administración. Universidad Federal de Pernambuco. Profesor de la Universidad Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, Brasil. E-mail: andersondiego6@gmail.com
- ** Doctor en Administración, Universidad Federal de Pernambuco. Profesor de la Universidad Federal de Pernambuco, Recife, Brasil. E-mail:cruzfernandes55@gmail.com

RESUMEN

El presente estudio de caso tiene como objetivo comprender cómo la innovación se organiza discursivamente entre los empresarios del sector de juegos electrónicos, en el estado de Pernambuco/Brasil. Los conceptos tradicionales de innovación muestran limitaciones para captar la dinámica de las prácticas sociales de los empresarios envueltos en procesos de innovación. En este sentido, aplicando el concepto de puntos nodales de la Teoría del Discurso de Laclau e Mouffe (2001), se pretende encontrar los significantes-claves articulados en proceso de significación de la innovación. Para tal fin, fueron encuestadas empresas activas del sector de juegos electrónicos y otras dos organizaciones que concluyeron sus actividades, instaladas en el *cluster* Puerto Digital, Parque de Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) y Economía Creativa, que está localizado en la Ciudad de Recife/Pernambuco. Los datos fueron recolectados por medio de investigación documental y realización de entrevistas semi-estructuradas. Los resultados indican que existe una cadena equivalente que tiene como referencia el discurso de la relación y las alianzas para acceder a recursos financieros y conocimientos, lo que difiere en relación a lo estipulado en el Manual de Oslo (2005) y autores como Freeman (2012) los cuales valorizan las ideas, métodos y objetos nuevos que alteran los patrones y procesos establecidos.

I
N
V
E
S
T
I
G
A
C
I
Ó
N

Palabras Clave: Teoría del discurso, Laclau y Mouffe, innovación, juegos electrónicos.

JEL: O32

Recibido: 23/10/2016

Aprobado: 09/03/2017

DISCOURSE OF INNOVATION BETWEEN BUSINESSMEN IN INNOVATIVE PRODUCT DEVELOPMENT: AN ANALYSIS IN THE GAMES INDUSTRY IN THE STATE OF PERNAMBUCO / BRAZIL²

Anderson Diego Farias Da Silva* - Nelson Da Cruz Monteiro F. **

* Master of Business Administration. Pernambuco Federal University. Professor of the Pernambuco Federal University(UFPE), Recife, Brazil. Email: andersondiego6@gmail.com

** Doctor of Business Administration, Pernambuco Federal University. Professor of the Pernambuco Federal University, Recife, Brazil. E-mail:cruzfernandes55@gmail.com

ABSTRACT

This case study aims to understand how innovation is organized discursively between the entrepreneurs of the electronic games sector in the state of Pernambuco / Brazil. The traditional concepts of innovation tend not to capture the dynamics of the social practices of entrepreneurs engaged in innovation processes. In this sense, applying the concept of nodal points of Discourse Theory by Laclau and Mouffe (2001), aims to find significant articulated key innovation in the process of signification. Active companies were surveyed in the Video Game Industry and two other organizations that have completed their activities, installed on the cluster of Porto Digital, Information and Communication Technology Park (ICT) and Creative Economy, which is located in Recife City/Pernambuco. Data were collected through documentary desk research and semi-structured interviews. The results indicate a equivalencial chain whose reference the discourse of relatedness and partnerships to access financial resources and expertise, which differs from what is preached by the Oslo Handbook (2005) and authors such as Freeman (2012) who value new ideas, methods and objects that alter established patterns and processes.

Keywords: Discourse theory, Laclau and Mouffe, innovation, eletronic games.

. JEL: O32

**DISCURSO DA INOVAÇÃO ENTRE EMPRESÁRIOS NO
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS INOVADORES: UMA
ANÁLISE NO SETOR DE GAMES DO ESTADO DE
PERNAMBUCO/BRASIL³**

Anderson Diego Farias Da Silva* - Nelson Da Cruz Monteiro F. **

* Professor, Doutorando e Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Brasil. Email: andersondiego6@gmail.com

** Professor, Doutor em Administração de Empresas e Mestre em Sociologia pela Universidade Federal de Pernambuco. (UFPE), Brasil. E-mail: cruzfernandes55@gmail.com

RESUMO

Este estudo de caso se propõe a compreender como a inovação é organizada discursivamente entre os empresários do setor de *Games* de Pernambuco/Brasil. Os conceitos tradicionais de inovação tendem a não captar a dinâmica das práticas sociais dos empresários envolvidos em processos de inovação. Neste sentido, aplicando o conceito de pontos nodais da Teoria do Discurso de Laclau e Mouffe (2001) pretende-se encontrar os significantes-chaves articulados no processo de significação da inovação. Foram pesquisadas empresas ativas no setor de jogos eletrônicos e duas outras organizações que concluíram suas atividades, instaladas no *cluster* Porto Digital, Parque de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Economia Criativa, que está situado na Cidade do Recife/Pernambuco. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e a realização de entrevistas semiestruturadas. Os resultados indicam que existe uma cadeia equivalencial que tem como referência o discurso da relacionalidade e parcerias para acessar recursos financeiros e conhecimentos, o que difere do que é pregado pelo manual de Oslo (2005) e autores como Freeman (2013) que valorizam as idéias, métodos ou objetos novos que alteram os padrões e os processos estabelecidos.

Palavras-Chaves: Teoria do discurso, Laclau e Mouffe, inovação, jogos eletrônicos.

JEL: O32

Introdução

No âmbito dos estudos organizacionais, os discursos sobre o novo e a inovação têm sido explanados sob a temática de transformação social da sociedade do conhecimento, em que a informação se manifesta como principal matéria-prima e força produtiva no cenário contemporâneo, conforme asseveram Cocco, Galvão e Silva (2003) e Hardt e Negri (2009). Assim, as atuais estratégias de valorização das redes de interação pessoais, das parcerias e competências relacionais, podem ser apresentados como exemplo de implementação do diagrama capitalista-cognitvista.

No entanto, ao considerar que parte da literatura em inovação circunscreve o processo de produção de conhecimento inovador aos limites da firma (Nonaka e Takeuchi, 1995; Cardon, 2005; Possas, 2008) e à capacidade de investimento em pesquisa e desenvolvimento, abrem flancos que permitem indagar até que ponto essa perspectiva é representativa de um cenário contemporâneo marcado pela ininterrupta necessidade de diferenciação e personalização de produtos e serviços. Ou, num esforço de aproximação com a proposta do artigo, questionar se fornece uma lente teórica para se compreender os fenômenos como o sucesso de negócios empreendidos no setor de games, em que os processos de produção, consumo e distribuição operam de modo simultâneo, se antagonizando a lógica centralizadora e linear hegemônica no mercado.

O mercado brasileiro de “*games*”, segundo informações da Acigames (2015), atingiu um faturamento US\$ 2,63 bilhões em 2013. Esses dados colocam o Brasil entre os 10 maiores mercados mundiais de *games*, o que torna a questão do uso do conhecimento para a criação de valor, além dos centros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), um desafio no que diz respeito⁴ à inovação. Isso ocorre porque proliferaram iniciativas inovadoras de desenvolvimento compartilhado em ambientes como o Porto Digital que modificavam os modelos de negócio vigentes. Para compreender esse fenômeno pode-se levar em conta que o ambiente de inovação do Porto Digital é fomentador de inovação com as novas TIC. Todos esses elementos já são estrategicamente articulados no discurso dos empresários que, desse modo, podem se posicionar como um ator relevante nesse

processo de geração de soluções inovadoras para as empresas e outras organizações inseridas nesse contexto.

Nesse sentido, avançamos a hipótese de que determinado setor será tão mais dinâmico e criativo (medida pela capacidade de criar *startups*, se inserir nas incubadoras e aceleradoras de empresas, criar parcerias com empresas, anjos e universidades) quanto maior for o número de parcerias engajadas na sua rede de relacionamento.

O foco principal desse estudo de caso é compreender as particularidades que colocam os esforços de inovação adotada pelos empresários do setor de *Games* de Pernambuco numa situação antagônica com as práticas hegemônicas do mercado. Para tal, usando a abordagem da teoria do discurso de Laclau e Mouffe (2001) vamos explorar como os empresários percebem e descrevem as suas atividades dentro das estratégias de inovação e como as ideias criativas são geradas, nutridas, desenvolvidas e viabilizadas dentro da sua rede de relacionamento. Sob essa lógica, uma investigação que se propõe a analisar as modalidades de inovação emergentes a partir de um estudo de caso requer uma epistemologia que se sustenta na lógica da compreensão. Assim, a nossa pergunta de pesquisa é: como a inovação é organizada discursivamente entre os empresários do setor de Games no Estado de Pernambuco/Brasil?

O surgimento de novos formatos de inovação, como o protagonizado por empresários do setor de *Games* de Pernambuco, propiciou a oportunidade para o desenvolvimento deste estudo, que se justifica por tratar de uma temática em ascensão, e pode gerar direcionamentos de ação para os atores organizacionais/individuais que se encontram diante de uma nova política de inovação.

Referencial Teórico

A proposta deste estudo reside em representar uma ação específica expressa no contexto local protagonizado pelos os empresários do setor de *Games* de Pernambuco. Para responder a essas demandas tentamos expor os limites das teorias de inovação vigentes que se pautam pelo Manual de Oslo (2005) e autores como Freeman (2012) que valorizam as ideias, métodos ou objetos novos que alteram os padrões e os processos estabelecidos e não captam a dinâmica das práticas sociais de

relacionamentos e interações pessoais dos empresários envolvidos em processos de inovação.

A multiplicidade de visões sobre inovação é tratada por Slappendel (1996), que sugeriu sintetizar três perspectivas de pesquisa na área: a corrente individualista, a corrente estruturalista e a corrente do processo interativo. Para Crespi e Fornari (2000), a perspectiva individualista tende a eleger as características pessoais, a valorizar o papel dos líderes transformacionais (Souza e Bastos, 2008; Gumusluoglu e Ilsev, 2009) e dos empreendedores de perfil heroico (Schumpeter, 1982; Paiva, Almeida e Guerra, 2009) na promoção da inovação. Sendo assim, o empresário movido pelo lucro e pelo espírito empreendedor, seria o responsável pela inovação (Schumpeter, 1982).

O mote principal da perspectiva estruturalista redundando no determinismo, já que a inovação ocorre em função de características estruturais da organização em intercâmbio de recursos com seu ambiente, além disso, sua sobrevivência está atrelada ao processo contínuo de ajuste com determinados grupos (Tomael, Alcará e Di Chiara, 2005). Tal dinâmica é de ajuste unilateral, de modo a manter-se em equilíbrio com as demandas de consumidores, fornecedores e governo, os quais estariam na base do processo de geração de inovação (Slappendel, 1996). Essa perspectiva de âmbito organizacional acaba se revelando estática porque não consegue atender a um ambiente competitivo e emoldurado pela economia política dos bens informacionais, dinâmica que acelera o processo de inovação, demandando, por exemplo, modelos de negócios e arranjos institucionais que conectem firmas, territórios e consumidores em redes de governança inter organizacionais (Vale, Amancio e Lima, 2006).

Tanto a abordagem individualista como a estruturalista tendem a se pautar pelo reducionismo temático e por uma perspectiva parcial do processo de inovação. No entanto, a perspectiva interacionista, proposta por Slappendel (1996), pode representar um esforço para reduzir a lacuna entre aquelas duas visões ao inseri-las num mesmo processo, elaborando um modelo que traz a interface entre os fatores individuais e estruturais.

Mesmo assim, a perspectiva do processo interativo não parece escapar da unilateralidade da maioria dos estudos de inovação, nem se adequar às

particularidades do capitalismo contemporâneo. Por encarar as interações como um recurso neutro, continuam a suprimir do processo os aspectos relacionais e políticos na geração de oportunidades de inovação.

Assim, autores como Von Hippel e Von Krogh (2003), Von Hippel (2005), Ortt e Duin (2008) e Chesbrough (2011), começam a mostrar uma tendência de substituição dos modelos de inovação lineares e endógenos da firma individual para um modelo que Andrade, Tigre, Silva, Silva, Moura, Oliveira e Souza (2007), chamam de processo em rede, exógeno e multidirecional.

Essa fase foi propícia à emergência dos primeiros estudos sobre os sistemas regionais de inovação e de redes de negócio. Além disso, a aceleração do movimento de globalização e a crescente complexificação do mercado a partir dos anos 1970 fez emergir modelos interativos de inovação descritos por autores como Johannessen, Olsen e Olaisen (1999) e Scarbrough (2003).

Esses requerem formas de gestão voltadas para a *práxis*, alinhado com o senso comum, reunindo recursos internos e externos da organização (Bessant e Tidd, 2009; Standing e Kiniti, 2011). Concomitantemente, demandam modelos teóricos que abordem a não linearidade do fato inovador; nem a ciência, nem o mercado, por si sós, podem ser considerados fontes absolutas e elementos determinantes das inovações no cenário da novas tecnologias de informação e comunicação. Deve-se privilegiar, portanto, visões que valorizem as múltiplas interações não sistêmicas que ocorrem entre as diferentes fases de um processo interconectado, cujas sinergias vão além das fronteiras organizacionais e do ambiente de mercado, como bem descrevem Nelson (1993), Lundvall (1995), Johannessen et al. (1999), Scarbrough (2003) e Standing e Kiniti, (2011), passando agora a valorizar as interações e relacionamentos interpessoais como estratégia de acessos aos recursos dispersos na rede.

A Teoria do Discurso de Laclau e Mouffe

Em 1985, Ernesto Laclau e Chantal Mouffe cunharam a chamada Teoria do Discurso (TD) que traz uma concepção de discurso como “totalidade estruturada resultante de prática articulatória” (Laclau e Mouffe, 2001, p.105). Na teoria do discurso de Laclau e Mouffe (2001), a unidade de qualquer formação discursiva é garantida pela presença de um significante

nodal capaz de criar cadeias de equivalências que atravessam a lógica diferencial dos sistemas de significação. Isso implica a contenção dos excessos de sentido que constituem a linguagem e, conseqüentemente, trata-se de um ato de poder que fecha, contingenciamento, os sistemas de significação. A compreensão dos processos pelos quais os sentidos são fixados na construção de cada discurso específico parte portanto, da identificação dos significantes nodais, cujos sentidos flutuam de modo a ampliar suas possibilidades de agir como articulador.

A significação é produzida pelo fechamento contingente da estrutura em torno de um ponto nodal, que Laclau (2005) tem definido como a objetivação de um vazio. Os pontos nodais são significantes “puros” que atuam no processo de fixação nodal, o que, em perspectivas essencialistas, seria a essência. A partir do momento em que surge um ponto nodal, a lógica da diferença que constitui toda estrutura é atravessada por uma lógica da equivalência, e ambas guardam entre si uma relação de indecidibilidade (Howarth, Norval e Stavrakakis, 2000).

No caso dos discursos dos empresários do setor de games, buscamos por termos chaves com maior capacidade de exercerem a função de articuladores. Foi em torno dos conceitos articulados pelos empresários nas práticas cotidianas que se percebe os significados em disputa hibridizando fragmentos discursivos vários, constituindo cadeias de equivalências entre demandas distintas. Vendo por essa lente, a TD nos auxilia no entendimento de como a inovação é organizada discursivamente entre os empresários do setor de *Games* de Pernambuco por meio da exploração do componente antagônico presente nos discursos particulares dos empresários do setor de games no parque tecnológico do Porto Digital.

Construção Metodológica

O ponto de partida deste estudo é a aceitação de que todo significado está baseado na identidade discursiva e portanto, toda a problemática das novas estratégias de inovação no meio empresarial e as demandas e os quadros que estruturam a comunidade de negócios, são discursivos. Nesse processo, o foco de nosso esforço investigativo reside na identificação dos pontos nodais que forjam as identidades discursivas e o papel dos atores estratégicos do setor de jogos eletrônicos (*games*) de Pernambuco/Brasil.

Optou-se por uma abordagem de natureza qualitativa, por meio de uma interpretação dos significados que os entrevistados atribuem a um determinado fenômeno (Denzin e Lincoln, 2006), nesse caso, o discurso da inovação entre os empresários do setor de jogos eletrônicos do Arranjo Produtivo Local (APL) Porto Digital. Foram pesquisadas empresas ativas no setor de jogos eletrônicos (*games*) de Pernambuco e duas outras organizações que concluíram suas atividades, instaladas no APL Porto Digital. Adotamos como estratégia de pesquisa, o estudo de caso (EC) que permite captar com maior clareza as estratégias discursivas articuladas pelos empresários do setor de *games* de Pernambuco. São várias as razões que levaram a optar por um EC. Estes estão agora firmemente estabelecidos como estratégias de pesquisa (Godoi, Bandeira de Mello e Silva, 2010) e os equívocos anteriores sobre EC estão sendo limitados a geração de hipóteses, ao invés da construção de teoria (Flyvbjerg, 2006).

Escolhemos o setor de *games* porque ele é representativo de uma típica comunidade de desenvolvimento e uso de soluções inovadoras, com seu núcleo de lideranças desenvolvendo esforços de parcerias com uma grande periferia de colaboradores criativos que podem contribuir para os projetos das empresas. A nossa inserção entre o empresariado começou em 2012, no qual focamos primeiramente na identificação dos discursos e na segunda etapa desse processo de inserção nos concentramos na identificação dos pontos nodais. Na primeira fase de entrevistas focamos nas identificações sobre tipos de inovação já estabelecidas, como os discursos dos planos, estratégias, produtos e serviços gerados, seguido pela identificação de esforços pessoais e apelos feitos pelos empresários. As entrevistas foram conduzidas como uma lista de temas e gravadas num dispositivo eletrônico móvel por meio do aplicativo *Recorded Plus*. Entendemos que os conteúdos absorvidos das entrevistas são suficientes para se entender como os atores constroem sentido no seu universo de negócios, e de que modo ocorre o processo de construção discursiva dos nodais do setor. Depois de falar com uma gama de atores, em torno de 12 entrevistas conduzidas, alcançamos a saturação em certas questões que envolvem a identificação dos antagonismos, os movimentos hegemônicos e os significantes vazios. A abordagem para gestão de dados foi realizada por meio do programa de computador NVIVO que auxiliou no processo de codificação, armazenamento e estabelecimento das conexões entre os códigos, em uma

abordagem sistemática. Essa estratégia foi usada para se aproximar do discurso do grupo estudado e os discursos que regem ação estratégica dos empresários (Guizzo, Krzimirski e Oliveira, 2003; Blanco, 2009; Schmidt, 2011). Com o intuito de preservarmos o processo analítico e evitarmos vieses interpretativos, a fase de tratamento dos resultados foi perpassada por idas e vindas interpretativas com apoio dialógico do auditor da investigação. Esse processo permitiu consubstanciar a análise dos dados como forma de validação. A reflexividade foi uma forma constante de atenuarmos elementos limitantes que restringem a qualidade das entrevistas e análises de campo. Assim, resgatamos a orientação de Alvesson e Skoldberg (2000) da reflexividade como um critério de confiabilidade que diz respeito ao antes e ao depois do acontecimento e gera transformação no pesquisador.

Análise dos resultados da inovação no contexto discursivo dos empresários do setor de jogos eletrônicos do porto digital

Entre os elementos que constituem o discurso da inovação para os empresários do setor de *games* do APL Porto Digital - portanto, que constituem pontos nodais - o conhecimento e as parcerias obtiveram maior destaque nas entrevistas. É importante destacar a existência de um equilíbrio na frequência na citação desses (figura 1).

O conhecimento foi explicado nos discursos dos empreendedores de forma ampla, correspondendo à utilização de informações para o uso de tecnologias específicas para melhorar processos e para conseguir intimidade com o mercado. As duas narrações a seguir, exemplificam a importância do conhecimento para se gerar inovação:

Construir um grupo orientado a pensar no usuário é fundamental... Eu falo assim, as pessoas conhecerem o mercado... tem três palavrinhas que eu falo sempre que é que as coisas precisam ser factíveis, então pra isso é muito bom a pessoa de tecnologia junto, porque eles vão saber se é factível produzir aquilo. As coisas precisam ser viáveis, e aí é muito bacana o pessoal de administração, de negócios de economia, pra saber se vale a pena do ponto de vista econômico montar aquele tipo de coisa. E as coisas precisam ser desejáveis. Porque é fundamental que você faça produtos que as pessoas compreem. Quando a gente faz uma coisa que é factível, é

viável mais ninguém compra, então não adianta. Então essas três coisinhas devem andar juntas. E inovação é basicamente conhecer as variáveis que influenciam em transformar os produtos em factíveis, viáveis e desejados. (E.7)

Figura 1: Pontos Nodais no Discurso da Inovação



Fonte: Os próprios autores. (2015)

... o que a gente veio fazendo foi aprendendo; foi pesquisa. [...] 100% dos recursos da gente era pra pesquisa. A gente pesquisou e hoje a gente tem um estúdio que é capaz de desenvolver a parte de arte no mesmo nível de qualquer estúdio americano, europeu ou japonês. [...] Todos esses jogos dessas novas gerações a gente é capacitado por conta dessa pesquisa. [...] O sucesso foi que a gente procurou parcerias com as melhores empresas da área para poder aprender pelo topo. Aprender em um nível mundial. (E.8)

O último relato evidencia também que o conhecimento tem influência do capital social. O entrevistado procurou acessar e mobilizar os melhores recursos para obter um conhecimento de alto nível e assim conseguir melhores resultados, contribuindo com os pensamentos de Lin (1999), anteriormente indicado. A articulação com as universidades previamente apresentadas é uma evidência de como o capital social é mobilizado para explorar o conhecimento com o intuito de gerar produtos inovadores.

Por outro lado, a troca de informações nas interações pessoais ocorre com uma frequência relativamente baixa o que indica que este elemento por si não tem tanta relevância. Na realidade, é a informação que dá origem ao conhecimento que se mostrou necessária para os entrevistados nos seus relacionamentos.

A valorização dos contatos ocorre no momento das articulações e parcerias estabelecidas pelas empresas e se mostraram como parte importante na captação de outros elementos relevantes para geração de inovação, como é o caso dos recursos humanos e financeiros.

Teve um projeto aqui em Recife, o projeto do XNA que a gente fez parceria, eram a Jynx, a Preloud, e a Meantime. [...] O projeto era na verdade um laboratório de desenvolvimento de jogos. A gente pegava um pessoal da universidade federal, botavam lá, eles tinham uma bolsa e desenvolviam uma ideia de um jogo. Foi muito legal pra fazer com que a galera aprendesse. O André Neves participou, o Geber estava nesse negócio também... (E.5)

Desde 2006 a empresa é apoiada através de projetos com entidades governamentais como Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), através da FINEP e CNPq, os quais fornecem recursos financeiros e científicos para pesquisas com foco em inovação, interface do usuário, hardware e interatividade em plataformas móveis. (Em: <<http://www.i2mobile.com.br/pt/empresa/>>. Acesso em: 27 de novembro de 2011).

A articulação com organizações de outros locais mostrou-se como um elemento essencial para suprir determinados *déficits* do setor, como constatado na fala seguinte:

Não existe ninguém local que tenha o conhecimento que a gente precisa. Porque a gente atua no mundo, a gente atua nos Estados Unidos. A gente não atua em Recife, então você teria que ter outras empresas aqui que estivessem atuando no mesmo mercado e numa condição de liderança ou de conhecimento focado em uma área que a gente não dominasse. Essa realidade hoje, não existe aqui localmente. (E.8)

Outro desdobramento da valorização dos contatos se destaca no estíma pelos empresários e lideranças com perfil empreendedor aguçado. Para efeito de inovação, estes apresentam maior chances de geração de soluções inovadoras, como pode ser averiguado nos discursos a seguir:

Acho que as lideranças da empresa que são as que mais incentivam ou matam o processo de inovação. Tem que se ter muito cuidado em como se lida com o processo de inovação. (E.6)

... ele é empreendedor. Então é um cara que vai mudar a [organização] certamente, então é por isso que ele assumiu inclusive. (E.7)

Os relatos corroboram com a afirmação de Sluis (2004) que ressalta a importância dos gestores em produzir discursos para estimular práticas inovadoras na organização. Julien (2010) destaca que o empreendedor estabelece uma relação com o mercado, que possibilita que este perceba as necessidades do mesmo antes que elas se expressem, caracterizando a figura do inovador. Também surgiram como elementos geradores de inovação, a conjuntura, que diz respeito a situações temporais ou locais que influenciam a natureza das interações no processo de inovação, e a cultura organizacional, que abrange um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, incluindo normas formais e regras implícitas, que vinculam as atitudes tomadas pelos indivíduos na organização (Cury, 2009).

A conjuntura tanto pode ser um elemento que incentiva a geração de inovação como um fator que restringe. Como pode ser observado nas falas a seguir:

a grande novidade é que iria existir Java que é uma linguagem de programação rodando nos celulares. Antes só o próprio fabricante escrevia aplicativos pro celular, e agora as pessoas podiam escrever. Tudo para celular passaria a ser uma plataforma aberta onde qualquer pessoa escreveria para lá... e os jogos eram certamente uma das aplicações que eles tinham imaginado que funcionariam bem nos celulares. (E.1)

No Japão, uma operadora fica com 8%. Aqui eles querem ficar com 55, 60%. É uma falta de visão. Lá no Japão os caras, entendem que tem que adensar o mercado pra poder dar certo, entendeu. E aí aqui não, então foi isso que deu errado. (E.1)

A cultura organizacional da mesma forma, também pode ser um fator que propicia ou que restringe a geração de inovação. Esta subdimensão, contudo, não se mostrou diretamente ligada ao capital relacional presente em um ambiente de rede, mas, apresentou-se inserida dentro das fronteiras organizacionais.

Antes de ter uma empresa inovadora. Vêm pessoas inovadoras. Você tem que dar condições para as pessoas inovarem. A primeira é o estímulo, através de deixar claro o que é criatividade, o que é inovação e de você respeitar a pessoa como ser humano, para ela ficar à vontade e também ter o senso de grupo. Estamos todos no mesmo barco. Se eu for pra frente você também vai e vice versa. Eu vou eliminar as barreiras que me impeçam de criar, de ser livre para pensar porque eu sei que você vai estar do meu lado. A outra condição é que trabalhar sob pressão é muito difícil. Trabalhar feliz é muito melhor. O principal é oferecer um ambiente em que a pessoa se sinta bem, se sinta feliz e respeitada. Eu acho que é o principal. (E.4)

Uma liderança que não entenda a necessidade, nem a relevância da inovação certamente ela atrapalha o processo de inovação. (E.6)

Eu acredito que é mais uma questão de filosofia da empresa. Se você só objetivar um retorno rápido, muito provavelmente você não vai investir em inovação. (E.8)

Alguns autores como Stoeckicht (2005) e Christensen (2003), respaldam a importância da cultura organizacional no processo de inovação. Os autores afirmam que o desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora é uma das maiores dificuldades que uma organização pode enfrentar. A proposição de Christensen (2003) é de que é mais fácil manter o sucesso quando a capacidade de inovação deixa de estar centrada nos recursos financeiros e passa a estar focada nos processos e valores, ou seja, nos relacionamentos forjados nas relações de rede. O surgimento nos relatos de elementos propiciadores de inovação como: a conjuntura, a cultura organizacional e a própria figura do empreendedor como um ator importante para o processo de inovação, corroboram com o estudo de Julien (2010), o qual afirma que um meio é rico não somente em recursos, mas também em relações com o ambiente e com uma cultura empreendedora, favorece a

troca de informações entre as redes, permitindo o surgimento de uma inovação ampla e cada vez mais difundida na região. Também é relevante indicar que os recursos humanos e financeiros ao mesmo tempo em que apareceram como pontos nodais propiciadores da inovação, estavam entre as principais causas de dificuldades que o setor enfrenta para gerar mais inovação. Entre os pontos nodais referentes a dificuldades e desafios, os problemas mais freqüentes foram referentes ao capital humano e o acesso a investimentos. Apesar de existirem ações para fortalecer o capital humano, a exemplo da oferta de bolsas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) de Fomento Tecnológico e Extensão Inovadora que incentivam a alocação de mestres e doutores nas empresas, constatou-se que algumas organizações pesquisadas enfrentam dificuldade de encontrar determinados profissionais localmente. E quando encontram profissional capacitado, retê-lo na região também passa a ser muitas vezes um desafio. Nos relatos também foi constatado que existe a migração de profissionais para outros estados ou países.

Não tem mão de obra formada aqui [...] Game Design, aqui no Brasil não existe ninguém com experiência. É uma mosca branca você conseguir um game design local, e com experiência em jogos de Facebook então é impossível. (E.8)

A dificuldade que a gente tem é de encontrar pessoas qualificadas para trabalhar. Tem muita gente querendo trabalhar na área, mas é difícil achar pessoas boas para trabalhar e quem é bom acaba indo embora para outro país ou para o sul do Brasil. (E.4)

A universidade forma uma base de Designer. Aí a participação nas pesquisas desse tipo de extensão inovadora, faz com que os meninos fiquem presentes dentro do APL. Então eles entendem muito mais do problema. Quando eles estão prontos, aí vem alguém de fora e diz 'olha eu tenho uma vaga pra você'... Eles vão embora. Isso tem acontecido ainda. Tem diminuído, mas ainda tem acontecido. (E.7)

Durante a pesquisa, também foram encontradas relatos de que esta migração pode ser pelo fato de profissionais não se sentirem valorizados no setor ao compararem os benefícios que recebem com os de outros estados ou regiões. O que fica claro no discurso abaixo:

O maior problema que eu acho aqui é o fato que a galera não se preocupa em manter o *skill* na empresa, não manter a mão de obra. Porque é assim: o cara passa lá dois ou três anos, ele aprende muito, e aquele aprendizado vai embora quando o cara sai da empresa[...] A galera aqui não valoriza o profissional de jeito nenhum[...] Ninguém de nós trabalha só 8 horas por dia em Recife. A gente trabalha 10 ou 12 horas normalmente, faz mestrado, às vezes doutorado[...] Se você pegar um mesmo *job* que tem aqui e o mesmo em São Paulo, em *games*, lá ganha quatro vezes mais... (E.5)

Outros pontos nodais referentes as dificuldades e restrições ao processo de inovação que o setor enfrenta, são dificuldades de conseguir investimento de capital de risco.

... não existe capital de risco praticamente local. O primeiro investidor da gente é americano e o segundo investidor é de São Paulo. Então acho que o principal ponto para não haver mais empresas aqui em Pernambuco dessa área, e no Brasil mesmo, é justamente a falta de investidor de risco. (E.8)

O risco por sua vez, também é um problema inerente ao setor como destacado nos estudos de Banks, Lovatt, O'Connor e Raffo (2000) que estuda o risco que envolve as pequenas empresas da economia criativa. Tais restrições podem ser percebidas respectivamente no relato a seguir:

O mercado de games ele é um mercado muito arriscado. Então a gente tinha arriscado muito nos últimos anos com produtos próprios, alguns desses produtos aconteceram, tiveram bons resultados e outros não. (E.2)

Percebeu-se nas falas dos empreendedores, que com as pesquisas e o conhecimento do mercado, esse risco para a geração de produtos inovadores está cada vez mais calculado e minimizado, conforme pode ser verificado no depoimento do seguinte empreendedor:

... Esse é o maior cuidado que a gente tem que ter quando a gente tá falando numa empresa de criação. Numa empresa criativa, ou de economia criativa, como é a parte de *games*. É que essas coisas que são criadas elas tem que ter um público alvo bem definido e elas tem que vender, senão você não está inovando. E esse é o maior desafio que a gente tem. Que é

continuar fazendo coisas interessantes, que as pessoas gostem e comprem. (E.2)

Além do risco, os dados coletados confirmaram alguns pontos nodais encontrados no setor referente ao acesso limitado a mercados, concorrentes fortes e percepção insuficiente de sua importância econômica por parte das políticas públicas. Desafios, estes que já haviam sido relatados na problemática com base nos estudos de Santos-Duisenberg (2008) sobre o setor da economia criativa. O autor revela que a economia criativa nos países em desenvolvimento enfrenta dificuldades como a fraqueza das políticas domésticas e vieses sistêmicos globais. A fala de alguns entrevistados exemplifica bem esse problema:

... Os portais globais de jogos casuais cobram um *share* muito alto... termina você tendo que fazer um jogo que tenha bastante sucesso pra você ter um retorno interessante... Nacionalmente falando, é a falta de incentivo nacional. Por exemplo, na Rússia eles têm políticas e veículos pra ajudar o mercado desse país a se desenvolver, como uma porcentagem dos jogos financiados e vendidos nas prateleiras das lojas, terem que ser de desenvolvimento de empresas nacionais. Infelizmente aqui no Brasil, a gente não vê iniciativas... A gente aqui tem que procurar direto o mercado internacional. (E.3)

A partir dos pontos nodais referidos acima, podemos sugerir que um discurso de inovação que privilegie as interações na rede como primeiro passo para a realização dos negócios, parece propiciar o desenvolvimento de produtos inovadores à medida que é ativado para acessar e gerar novos conhecimentos. Entre os pontos nodais que foram evidenciados como propiciadores do processo de inovação, além do conhecimento, a obtenção de informação, a captação de recursos financeiros, a captação de recursos humanos, o desenvolvimento de parcerias, a conjuntura atual e o meio empreendedor, são diretamente influenciados pela capacidade de desenvolver relacionamentos interpessoais, fortalecendo assim, o argumento de que o desenvolvimento de produtos inovadores pode ser acrescentado como um retorno alcançado pela ativação do capital social no modelo proposto por Lin (1999).

Na visão dos entrevistados, a articulação discursiva por meio de pontos nodais com outras empresas e instituições são importantes, pois as ações

voltadas para o acesso e mobilização de recursos da rede auxiliam de forma objetiva as organizações a suprir necessidades específicas, sejam elas de captação de recursos financeiros, capacidade para realizar projetos maiores, ou conhecer determinada tecnologia ou processo. As percepções dos empreendedores corroboram a importância do discurso de inovação pautado pela relacionalidade para geração de produtos inovadores e para o desenvolvimento de projetos mais complexos e de grande escala.

O que motivou as articulações com outras empresas foram as metas da gente de entrar nesse mercado. E a necessidade de superar as dificuldades [...] Por exemplo, sem essa parceria [...] a gente hoje teria muito menos acesso, teria muito menos projetos mesmo. Não teria atingido o mesmo nível de qualidade se a gente não tivesse participado de alguns projetos com eles de nível mundial. (entrevistado 8)

Todos os entrevistados do estudo consideraram suas empresas inovadoras e quando questionados sobre os possíveis fatores que prejudicam o processo de inovação, ninguém levantou nenhum elemento referente ao meio empreendedor ou as redes Inter-organizacionais. Isso indica que para os empreendedores do setor, estes elementos não constituem nenhum tipo de barreira à inovação.

Considerações Finais

Questão norteadora da pesquisa: como a inovação é organizada discursivamente entre os empresários do setor de *Games* do Estado de Pernambuco/Brasil?. Ao aturem na perspectiva de valorização de informação, conhecimento e recursos financeiros dispersos na rede, alinham a abordagem contemporânea de encarar a inovação como sendo resultado de uma ação coletiva, decorrente do compartilhamento e da transformação da informação no interior da empresa, caracterizando-se como um processo coletivo, turbilhonar, interno e externo.

O setor de games de Pernambuco é caracterizado por ser um setor novo, inovador, em constante mudança e reconhecido como promissor por parte dos agentes de fomento. É relacionado como um dos três maiores polos de *games* do Brasil.

Portanto, o estudo buscou compreender como o discurso da inovação é promovido na visão dos empresários que atuam nesse setor. Isto se justifica, pelo fato de que os conceitos de inovação tendem a não captar a dinâmica das práticas sociais dos empresários. Para tanto, foram pesquisadas todas as empresas do polo de games instaladas no Porto Digital no ano de 2011.

Foram aplicados os conceitos de pontos nodais da Teoria do Discurso (Laclau e Mouffe, 2001), onde, pretendeu-se identificar os significantes chaves articulados no processo de significação da inovação. A análise do discurso auxilia na medida em que corrobora para o entendimento e verificação de como se dar a visão da inovação pelos empresários. Como resultado, percebeu-se que a articulação dos significantes chaves no processo de significação da inovação se dar entre os empresários, por meio do conhecimento e as parcerias estabelecidas - termos mais recorrentes descritos pelos empresários nas entrevistas -.

Por fim, percebeu-se a existência de elementos que ao mesmo tempo em que podem facilitar a geração de inovação, se mal gerenciados podem se tornar um elemento que restringe a inovação das organizações do setor, a exemplo dos recursos humanos e financeiros. Entre os problemas encontrados estão à dificuldade de articulação das empresas locais, o gerenciamento do capital intelectual e o risco inerente ao setor, o que acaba por ocasionar dificuldades de financiamento por meio de capital de risco, e forte dependência por parte de algumas empresas a projetos de fomento do governo. Isso não quer dizer que projetos de subvenção sejam negativos, pelo contrário, o apoio do governo a inovação é válido; só é necessário se precaver para que a obtenção de recursos não seja muito dependente das situações governamentais para não por em risco a sustentabilidade do empreendimento.

Como forma de contribuir para a realização de estudos futuros, alguns caminhos que poderão ser alvo de investigação e que aqui descrevemos: é como o discurso da cultura organizacional de empresas da economia criativa interfere para que o setor se torne mais inovador.

Referências bibliográficas

- Acigames (2015). Associação Industrial e Comercial de Games. Recuperado em 1 Maio, 2015, de www.acigames.com.br.
- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2000). *Reflexive methodology*: New vistas for qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Andrade, E., Tigre, P., Silva, L., Silva, D., Moura, J. de, Oliveira, R. de, Souza, A. (2007). Propriedade intelectual em software: o que podemos apreender da experiência internacional? *Revista Brasileira de Inovação*, 6(1), 31-53.
- Banks, M., Lovatt, A., O'Connor, J., Raffo, C. (2000). Risk and Trust in the Cultural Industries, *Geoforum*, 31, 453-464.
- Blanco, G. (2009). O papel da cultura inovativa no desenvolvimento de inovações tecnológicas: um estudo de caso sobre a incubadora CELTA, localizada em Florianópolis. *Salão de Iniciação Científica (19-23: Porto Alegre, RS)*. UFRGS.
- Bessant, J., Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*: administração. Bookman Editora.
- Cardon, D. (2005). Del'innovation par l'usage, *Internet Actu*, *Entrevista com Hubert Guillaud*.
- Chesbrough, H. (2011). *Inovação Aberta: Como Criar e Lucrar Com a Tecnologia*. Editora Bookman.
- Christensen, C. (2003). *Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston, Massachusetts: Havard Business Press.
- Cocco, G., Galvão, A., Silva, G. (2003). *Capitalismo cognitivo: trabalho, rede e inovação*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Crespi, F., Fornari, F. (2000). *Introdução à sociologia do conhecimento*. Bauru: EDUSC.
- Cury, A. (2009). *Organização e métodos: uma visão holística*. 8. ed. rev. e ampl. 4. reimpr. São Paulo: Atlas.

- Denzin, N., Lincoln, Y. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings about Case-Study Research, *Qualitative Inquiry*, 12 (2), April, pp. 219-245.
- Freeman, S. (2012). User freedom or user control? The discursive struggle in choosing among Free/Libre Open Source tools in the Finnish public sector. *Information Technology & People*, 25(1), 103-128.
- Godoi, C., Bandeira-de-Mello, R., Silva, A. (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Guizzo, B., Krzimirski, C., Oliveira, D. (2003). O Software QSR NVIVO 2.0 na análise qualitativa de dados: ferramenta para a pesquisa em ciências humanas e da saúde. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, Porto Alegre, RS. Vol. 24, n. 1, p. 53-60.
- Gumusluoglu, L., İlsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, v. 62, pp. 461-473.
- Hardt, M., Negri, A. (2009). *Empire*. Harvard University Press.
- Howarth, D., Norval, A., Stavrakakis, Y. (2000). *Discourse Theory and Political Analysis*. Manchester; Manchester University Press.
- Johannessen, J., Olsen, B., Olaisen, J. (1999). Aspects of innovation theory based on knowledge-management. *International journal of information management*, 19(2), 121-139.
- Julien, P-A. (2010). *Empreendedorismo regional e economia do conhecimento*. São Paulo: Saraiva.
- Laclau, E. (2005). *On populist Reason*. London, Verso.
- Laclau, E., Mouffe, C. (2001). *Hegemony and Socialist Strategy: Towards a Radical Democratic Politics*. Second edition. New York: Verso.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, v. 22, n. 1, p. 28-51.

- Lundvall, B. (1995). *National Systems of Innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*, London: Pinter.
- Manual de Oslo (2005). *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Paris: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.
- Nelson, R. (1993). *National innovation systems: a comparative analysis*. New York, Oxford: Oxford University.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Reino Unido: Oxford university press.
- Ortt, J., Duin, P. (2008). The evolution of innovation management toward contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, v.11, n.4, p.522-538.
- Paiva F., Almeida, S., Guerra, J. (2009). O empreendedor humanizado como uma alternativa de empreendedorismo: uma inspiração conceitual a partir do filme Beleza Americana. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(8).
- Possas, M. (2008). Economia evolucionária neo-schumpeteriana: elementos para uma integração micro-macrodinâmica. *Estudos Avançados*, v. 63, n. 22, p. 281-305.
- Santos-Duisenberg, E. (2008). Economia Criativa: uma opção de desenvolvimento viável. In: Reis, A.C.F. (org). *Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento*. São Paulo: Itaú Cultural.
- Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International journal of manpower*, 24(5), 501-516.
- Schmidt, D. (2011). Empresas Incubadas no Estado e Empresas Incubadas na Universidade: Estudo de caso comparativo de redes de cooperação para inovação tecnológica no Rio Grande do Sul. In: Salão De Iniciação Científica, XXIII, 2011, Porto Alegre. *Anais do Salão de Iniciação Científica*. Porto Alegre: UFRGS.

- Schumpeter, J. (1982). *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Slappendel, C. (1996). Perspectives of innovation in organizations. *Organization Studies*, v. 17, n. 1, p. 107-129.
- Sluis, L. (2004). Designing the workplace for learning and innovation. *Developing and Learning Organizations*. V. 18, n.5.
- Souza, J., Bastos, A. (2008). Gestão de pessoas e a construção da inovação. *Revista de Administração. UFSM*, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 291-305, mai./ago.
- Standing, C., Kiniti, S. (2011). How can organizations use wikis for innovation? *Technovation*, v. 31, Issue 7, July, p. 287-295.
- Stoekicht, I. (2005). *Gestão Estratégica do Capital Humano – avaliando o potencial de inovação de uma empresa: estudo de caso*. Dissertação (Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- Tomael, M., Alcará, A., Di Chiara, I. (2005). Das redes sociais à inovação. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago.
- Vale, G., Amâncio, R., Lima, J. (2006). A criação e gestão de redes na estratégia competitiva de empresas e regiões. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, 41(2), 136-146.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge: MIT Press.
- Von Hippel, E., Von Krogh, G. (2003). Open Source Software and the Private Collective" Innovation Model: Issues for Organisation Science, *Organisation Science*, p.2, v.14, p. 209.

¹ Este estudio se recomendó en el XVI Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica (ALTEC). La investigación se realizó gracias al incentivo de la coordinación de perfeccionamiento de personal de educación Superior (Capes por sus siglas en portugués), que fomentó a través de

apoyo financiero y concesión de becas, los proyectos de investigación que generaron este estudio.

² This study was recommended in the XVI Latin-Iberoamerican Congress on Technology Management (ALTEC). The research was made possible thanks to the encouragement of Higher Education Personnel Training Coordination (Capes/Brasil) that fostered through financial support and awarding grants, the research projects provided that the production of this study.

³ O presente estudo foi recomendado no XVI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia (ALTEC). A pesquisa foi viabilizada graças ao incentivo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes/Brasil) que fomentou, por meio de apoio financeiro e concessão de bolsas, os projetos de pesquisa que proporcionaram a produção deste estudo.

⁴ IDC Worldwide Black Book, Q4, 2011

PRIMER ENCUENTRO DE FUNDACIONES PRIVADAS DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO AGRÍCOLA EN VENEZUELA: REDES INSTITUCIONALES Y COOPERACIÓN TÉCNICA

Álvaro de Jesús Guerra* - Williams Contreras - Jorge Luis Díaz R.*****

*Ingeniero Agrónomo. MSc. Economía del Medio Ambiente y los Recursos Naturales.

Fundación Danac. Yaracuy, Venezuela. Correo electrónico: alvaro.guerra@danac.org.ve

**Ingeniero Agrónomo. Fundación Azucarera para el Desarrollo, la Productividad y la

Investigación. Chivacoa, Yaracuy, Venezuela. Correo electrónico: fundacana@hotmail.com

***Ingeniero Agrónomo. MSc. Planificación Agrícola. Especialista en Desarrollo Rural. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Caracas, Venezuela. Correo electrónico: jorgeluisdruiz@gmail.com

RESUMEN

El objetivo del encuentro fue crear un foro como espacio para promover la cooperación técnica y el trabajo en redes, integrando a las fundaciones privadas relacionadas con el agro, como estrategia para fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Agrícola y apoyar la producción sostenible de alimentos en Venezuela. Para ello se convocó la participación de representantes de fundaciones privadas, instituciones nacionales de educación agropecuaria universitaria, empresas privadas y del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Se dictaron tres conferencias magistrales sobre redes de innovación y cooperación técnica agropecuaria en América Latina y el Caribe; siete ponencias institucionales de las fundaciones; y finalmente mediante un panel de conferencistas y ponentes se intercambiaron conocimientos, opiniones e ideas en plenaria con los participantes. De este modo se logró el 95% de la convocatoria, con la participación de 38 representantes de 12 organizaciones; la identificación de cuatro limitaciones comunes para el logro de objetivos de las fundaciones, destacándose entre ellas el acceso a recursos para la innovación, y nueve áreas de oportunidad para la cooperación técnica en el ámbito de la producción y la sostenibilidad agrícola. Con base en estos resultados, se acordó la conformación de equipos interinstitucionales para promover: la creación de una red que congregue a las fundaciones privadas dedicadas a la innovación y al desarrollo agrícola del país; y el fortalecimiento de capacidades institucionales para acceder a fondos competitivos internacionales mediante proyectos de innovación agrícola.

Palabras clave: Agricultura, organizaciones no gubernamentales, redes de innovación.

JEL: O32, Q16

Recibido: 17/02/2017

Aprobado: 14/03/2017

FIRST MEETING OF PRIVATE FOUNDATIONS OF INNOVATION AND AGRICULTURAL DEVELOPMENT IN VENEZUELA: INSTITUTIONAL NETWORKS AND TECHNICAL COOPERATION

Álvaro de Jesús Guerra* - Williams Contreras - Jorge Luis Díaz R.*****

**Agricultural Engineer. MSc. Economy of the Environment and Natural Resources. Danac Foundation. San Javier, Yaracuy, Venezuela. E-mail: alvaro.guerra@danac.org.ve

**Agricultural Engineer. Sugar Foundation for Development, Productivity and Research. Chivacoa, Yaracuy, Venezuela. E-mail: fundacana@hotmail.com

*** MSc. Agricultural Planning. Specialist in Rural Development. Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture. Caracas, Venezuela. E-mail: jorgeluisdruiz@gmail.com.

ABSTRACT

The objective of the meeting was to create a forum as a space to promote technical cooperation and networking, integrating private agro-related foundations as a strategy to strengthen the National Science, Technology and Agricultural Innovation System and to support sustainable production of food in Venezuela. For this purpose, the participation of representatives of private foundations, national agricultural education institutions, private companies and the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture were invited. Three keynote speeches were held on innovation networks and agricultural technical cooperation in Latin America and the Caribbean; seven institutional presentations from foundations; and finally through a panel of speakers were exchanged knowledge, opinions and ideas in plenary with the participants. In this way 95% of the call was achieved, with the participation of 38 representatives from 12 organizations; the identification of four common constraints to the achievement of the objectives of foundations, including access to resources for innovation and nine areas of opportunity for technical cooperation in the field of agricultural production and sustainability. Based on these results, it was agreed that inter-institutional teams will be formed to promote: the creation of a network that brings together private foundations dedicated to innovation and agricultural development in the country; and the strengthening of institutional capacities to access international competitive funds through agricultural innovation projects.

Keywords: Agriculture, non-governmental organizations, innovation networks.

JEL: O32, Q16

PRIMEIRA REUNIÃO DE FUNDAÇÕES PRIVADAS DE INOVAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA NA VENEZUELA: REDES INSTITUCIONAIS E COOPERAÇÃO TÉCNICA

Álvaro de Jesús Guerra* - Williams Contreras - Jorge Luis Díaz R.*****

*Engenheiro Agrônomo de Produção Vegetal. MSc. Economia Ambiental e Recursos Naturais. Fundação Danac. San Javier, Yaracuy, Venezuela. E-mail: alvaro.guerra@danac.org.ve

**Engenheiro Agrônomo. Fundação Açucareira para o Desenvolvimento, Produtividade e Pesquisa. Chivacoa, Yaracuy, Venezuela. E-mail: fundacana@hotmail.com

***MSc. Planejamento agrícola. Especialista em Desenvolvimento Rural. Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. Caracas, Venezuela. E-mail: jorgeluisdruiz@gmail.com.

RESUMO

O objetivo do encontro foi criar um fórum como um espaço para promover a cooperação técnica e trabalho em rede, integrando fundações privadas relacionadas com a agricultura como uma estratégia para fortalecer o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação Agrícola e apoiar a produção sustentável de alimentos na Venezuela. Para isso, foi chamada a participação de representantes de fundações privadas, instituições nacionais de educação agrícola superior, empresas privadas e do Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. apresentaram-se três palestras sobre redes de inovação e cooperação técnica agrícola na América Latina e no Caribe; sete apresentações institucionais de fundações privadas; e, finalmente, por um painel de oradores, conhecimentos, opiniões e ideias foram trocados em uma sessão plenária com os participantes. Assim, foi atingida 95% da chamada, com a participação de 38 representantes de 12 organizações; a identificação de quatro constrangimentos comuns para alcançar objetivos das fundações, proeminente entre eles o acesso aos recursos para a inovação, e nove áreas de oportunidade para a cooperação técnica no domínio da produção agrícola e sustentabilidade. Com base nestes resultados, foi acordado para formar equipes inter-agências para promover a criação de uma rede que reúne fundações privadas dedicadas à inovação e desenvolvimento agrícola no país; e reforço das capacidades institucionais para acessar recursos competitivos internacionais através de projetos de inovação agrícolas.

Palavras-chave: Agricultura, organizações não governamentais, redes de inovação.

JEL: O32, Q16

R
E
L
A
T
O
R
Í
A

Introducción

Debido a las transformaciones ocurridas en el país, en los últimos años, en materia jurídica, política, económica y social, el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI) enfrenta nuevos desafíos que obligan a fortalecer la capacidad científica y de innovación para poder dar respuestas eficaces que satisfagan las demandas de ese entorno cada vez más cambiante y complejo.

En el ámbito agrícola, unido a lo anterior, los problemas de competitividad de las cadenas productivas asociadas a cultivos agrícolas de interés nacional; la necesidad de incrementar la oferta agroalimentaria, agregar valor a la producción y mejorar la calidad e inocuidad de los productos agrícolas; la vulnerabilidad de los agroecosistemas al cambio climático; y la necesidad de recuperar la capacidad productiva de tierras destinadas a la producción agropecuaria, entre otros factores; han hecho que las organizaciones de innovación y desarrollo agrícola del país focalicen sus esfuerzos en una revisión continua de sus modelos de gestión y en la implantación de estrategias institucionales que permitan mejorar su eficiencia y eficacia.

Las redes de innovación en América Latina y el Caribe son promovidas cada vez más como significativas herramientas de cambio social, ampliando las oportunidades para el desarrollo de la información, la competitividad y el crecimiento económico. En Venezuela destaca el trabajo realizado por diferentes fundaciones privadas dedicadas a la innovación para la productividad y la sostenibilidad de la actividad agropecuaria y el bienestar rural. En los últimos años se ha observado una creciente colaboración y alianza entre algunas de estas fundaciones, tanto en temas como en zonas de interés común, lo que evidencia ciertas tendencias, no sistemáticas, de innovación en redes. Resulta por tanto muy relevante para estas organizaciones y para el SNCTI, más aún considerando el entorno político, social y económico del país, emprender esfuerzos para presentar y sustentar propuestas operativas y metodológicas que conlleven a la conformación de redes formales de innovación agrícola.

En este contexto, Fundación para la Investigación Agrícola Danac (FUNDACIÓN DANAC) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la

Agricultura (IICA), a través de su oficina en Venezuela, conjuntamente con la Fundación Azucarera para el Desarrollo, la Productividad y la Investigación (FUNDACAÑA), llevaron a cabo el “*Primer encuentro de fundaciones privadas de innovación y desarrollo agrícola en Venezuela: redes institucionales y cooperación técnica*”, en el marco de un acuerdo general de cooperación técnica institucional, cuyo propósito es contribuir al desarrollo e implementación de una estrategia de cooperación técnica orientada al mejoramiento de la productividad y la sustentabilidad de cultivos agrícolas de interés común, considerando el fortalecimiento de las capacidades institucionales para mejorar la competitividad, eficiencia y sustentabilidad de las inversiones en investigación, desarrollo tecnológico e innovación agrícola mediante la creación y el fortalecimiento de una red de innovación tecnológica de instituciones públicas y privadas de investigación agrícola.

El objetivo principal del encuentro fue crear un foro como espacio para promover la cooperación técnica y el trabajo en redes, integrando a las fundaciones privadas relacionadas al agro, como estrategia para fortalecer el SNCTI Agrícola y apoyar la producción sostenible de alimentos en Venezuela.

Específicamente se propuso dar a conocer las experiencias exitosas de las fundaciones convocadas, en términos de buenas prácticas de gestión, capacidades y oportunidades para la cooperación técnica; identificar áreas de acción conjunta en el ámbito de la producción y la sostenibilidad agrícola; y establecer compromisos para consolidar la cooperación técnica y el trabajo en redes de innovación.

Desarrollo del encuentro

Para lograr los objetivos propuestos se realizó una reunión empleando la modalidad de foro. El encuentro se llevó a cabo en la sede de FUNDACIÓN DANAC, ubicada en la parroquia San Javier, municipio San Felipe del estado Yaracuy, Venezuela, el 17 de junio de 2016, durante una jornada de ocho horas. Participaron directivos y ejecutivos representantes de ocho, de nueve, fundaciones convocadas (FUNDACIÓN LAS PLUMAS, FUNDARROZ, FUNDAGRI, FLASA, FUNDACIÓN PROYECTO PARIÁ, FUNDACIÓN NADBIO, FUNDACAÑA y FUNDACIÓN DANAC);

conferencistas de la delegación del IICA en Estados Unidos de América y de Fundación Empresas Polar; invitados especiales como el representante de la Oficina del IICA en Venezuela, el Decano de Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela (UCV) y representantes de los Decanatos de Agronomía y Ciencias Veterinarias de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Fundación Empresas Polar y Empresas Polar.

La temática general del foro se centró en la innovación agrícola, las redes de innovación y en las experiencias venezolanas de innovación desarrolladas por las fundaciones privadas orientadas al desarrollo agrícola. Esta temática fue abordada mediante tres conferencias magistrales de 45 minutos cada una y ocho ponencias estandarizadas de 20 minutos cada una, sobre experiencias de las fundaciones privadas en innovación y desarrollo agrícola considerando antecedentes, misión, objetivos y estrategias institucionales, prioridades (rubros, temas, regiones), recursos institucionales (materiales, humanos, financieros), actividades en marcha (proyectos, campañas, recursos, etc.), logros más importantes, relaciones con sectores público y privado nacionales e internacionales, problemas más relevantes enfrentados para el logro de objetivos, perspectivas, bases y acciones para la sostenibilidad institucional, oportunidades y áreas para la cooperación. Finalmente se realizó el intercambio de ideas y opiniones entre los participantes en una sesión plenaria al final de la jornada, mediante la conformación de un panel de conferencistas y ponentes.

Conferencias

El estado de la innovación en América Latina y las redes promovidas por el IICA

Priscila Henríquez, Especialista en Gestión de la Innovación Tecnológica de la Delegación del IICA en Estados Unidos, en su primera conferencia diferenció la innovación de la investigación, destacando que ésta última no siempre es el componente central de la innovación. Mencionó la importancia de la innovación agrícola como el hilo conductor para poder cumplir los 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable propuestos por la Organización de las Naciones Unidas, ante el reto de alimentar a nueve billones de personas en el año 2050, especialmente el objetivo de eliminar el hambre. Asimismo, resaltó la importancia de la participación del sector público en los sistemas

nacionales de innovación agrícola en colaboración con el sector productor, las universidades y las organizaciones no gubernamentales, donde es necesario fomentar la cultura de innovación.

Igualmente explicó la relación entre la inversión en I+D y el desarrollo económico de los países, haciendo énfasis en la limitada inversión que, en general, ocurre en América Latina donde escasamente alcanza al 2% del Producto Interno Bruto (casos de Brasil, Chile, Uruguay, Argentina), comparado con los países desarrollados y emergentes. Henríquez comentó que hay muchas evidencias de la elevada rentabilidad de las inversiones públicas en I+D en el sector agrícola. Respecto a Venezuela, indicó que se invierte menos del 0,5% del producto interno bruto agrícola en investigación agrícola. En este contexto, valoró la participación destacada de la mujer en las organizaciones de I+D agrícola del país, con 48%. Planteó la necesidad de formación de alto nivel de los nuevos investigadores y señaló la existencia de grandes oportunidades de innovación asociadas a los emprendimientos en el marco de la agricultura familiar nacional, donde las redes de innovación pueden jugar un papel preponderante.

Finalmente, hizo mención especial a las experiencias promovidas por el IICA en la región, tales como el Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), el Programa Cooperativo de Investigación, Desarrollo e Innovación Agrícola para los Trópicos Suramericanos (PROCITRÓPICOS), el Programa Cooperativo de Investigación Agrícola del Cono Sur (PROCISUR) y el Foro de las Américas para la Investigación y Desarrollo Tecnológico Agropecuario (FORAGRO), entre otras, donde el IICA ha contribuido con el desarrollo de las capacidades para la innovación a diferentes niveles jerárquicos y geográficos (sistema nacional, comunidades y organizaciones).

Innovación en acción: casos exitosos en la agricultura familiar de América Latina y el Caribe

En su segunda conferencia Henríquez mostró las oportunidades existentes en Venezuela para promover la innovación en el ámbito de la agricultura familiar, donde hay unas 420 mil fincas de agricultura familiar en manos de 6,5 millones de familias que representan el 88,68% del total de fincas del país. También presentó un resumen de las políticas tecnológicas para

promover la agricultura familiar en el país, tanto para el sector agroindustrial como para el de consumo fresco.

Henríquez presentó ocho casos exitosos de innovación agrícola en agricultura familiar que están siendo utilizadas por el IICA como buenos ejemplos en América Latina y el Caribe, estas son: 1) La Quinoa y Raíces y Tubérculos Andinos: productos con ventaja comparativa y mercado (Perú); 2) Las alpacas: Ventajas comparativas en el mercado (Perú); 3) Las truchas: articulación para acceder a mercado (Perú); 4) Papas Nativas: Valor agregado y mercado para un alimento ancestral (Perú); 5) Complejo acaro-hongo-bacteria: reto para arroceros (Panamá); 6) Adapta sertao: la adaptación en manos de la comunidad (Brasil); 7) Peces para la vida (Bolivia); 8) y Cabras criollas: seguro contra adversidad (Argentina). De estos, el cuarto y sexto caso recibieron, respectivamente, Premios FONTAGRO 2011/2013 y 2016.

Henríquez explicó que la adopción de iniciativas en los casos citados, se llevó adelante mediante un proceso de adaptación donde las comunidades se apropiaron de las innovaciones. Estos casos revelan que la identificación de los agricultores más avanzados, su capacitación por técnicos preparados y programas de microcrédito locales para financiar a los agricultores indicados por las cooperativas, son factores determinantes del éxito. Por último, expuso que el diálogo con los responsables de formular las políticas públicas ayuda a crear un mejor marco para sustentar y difundir el modelo de innovación.

Por último, Henríquez resumió las lecciones aprendidas en estos casos exitosos de agricultura familiar en: participación, organización y coordinación, fortalecimiento de capacidades y liderazgo, tecnologías y conocimientos, acceso al crédito, empoderamiento de las mujeres, enfoques integrales, cadenas productivas y mercado y persistencia.

La Red Actívate y Construye de Fundación Empresas Polar

Virginia Villegas, Especialista de Proyectos Productivos de Fundación Empresas Polar, en su conferencia presentó a Fundación Empresas Polar como una organización creada y patrocinada exclusivamente por Empresas Polar desde el año 1977, de alcance social focalizado en las áreas de educación, salud y desarrollo comunitario, las cuales son abordadas en

siete zonas geográficas, denominadas territorios, que comprenden a las localidades ubicadas en el ámbito de influencia de las plantas y establecimientos de Empresas Polar, procurando con ello contribuir al desarrollo sustentable de las mismas, para lo cual se siguen líneas programáticas definidas por la organización. En este contexto, nació la Red Actívate y Construye (RAyC) en el año 2013, como una comunidad de aprendizaje que ofrece oportunidades para que las organizaciones puedan compartir con otros sus iniciativas, proyectos, trabajos y avances, al generar conocimiento y conexión que les permita ser referencia en el país. La misión de la RAYC es contribuir con el desarrollo y el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, así como con la promoción y difusión de sus experiencias.

Entre los factores de éxito de esta red, Villegas destacó la importancia en definir adecuadamente el perfil de los miembros. Ello ha permitido lograr un crecimiento sostenido en los últimos cuatro años, al pasar de 93 miembros en junio de 2013 a 162 en la actualidad, distribuidos en siete territorios; se ha promovido 178 experiencias en materias de educación, emprendimiento, infraestructura, cultura, ambiente, porte y salud; y también sus miembros han generado más de 240 novedades.

Villegas enumeró asimismo, los beneficios otorgados por la red a sus miembros, entre los que se encuentran talleres y cursos de capacitación que permitan fortalecer sus capacidades como líderes en beneficio de sus organizaciones; participación en actividades y eventos que les permitan relacionarse con otras organizaciones; hacer visible la experiencia o proyecto, así como conocer y aprender de la experiencia de otros; disponer de información actualizada de las actividades en ejecución por las diversas organizaciones miembros de la red, sí como documentos relacionados y materiales de apoyo sobre desarrollo de base y organización; y acceso al portal www.redactivateyconstruye.org, que es un espacio web patrocinado por Fundación Empresas Polar, creado con las comunidades para intercambiar experiencias y buenas prácticas entre los líderes y las organizaciones comunitarias, acompañadas por la fundación y otras organizaciones públicas y privadas que las apoyan.

La RAYC está llevando a cabo el fortalecimiento de las organizaciones miembros, a través de encuentros (nacionales, territoriales y temáticos)

entre las organizaciones comunitarias; talleres de capacitación en Tecnologías de Información y Comunicación; Programa de Comunicación Comunitaria; Plan de Acompañamiento Técnico; Autodiagnóstico; Plan de Cierre de Brechas; seguimiento al Plan de Cierre de Brechas; y Programa Gerencial para Organizaciones Comunitarias, certificado por la Universidad Católica Andrés Bello.

Villegas concluyó diciendo, que una red como la RAYC permite generar, fortalecer e incrementar los vínculos y niveles de relacionamiento con y entre líderes, comunidades, organizaciones públicas y privadas; potenciar las capacidades locales y colectivas de las organizaciones; propiciar y estimular espacios o medios para la socialización, el aprendizaje y la construcción de nuevos conocimientos; dar visibilidad a las experiencias y proyectos ejecutados por diversas organizaciones comunitarias; y fomentar un espacio de información para otros actores sociales, públicos, privados y académicos que deseen acompañar a las organizaciones en el desarrollo de proyectos.

Ponencias

Fundación Las Plumas

Maite Betancourt, Gerente de Recursos Humanos de Fundación Las Plumas, presentó a esta fundación como una organización sin fines de lucro, con vocación de servicio, inspirada en el principio de la solidaridad, con un profundo sentido de responsabilidad social que demarca el compromiso que asumen con sus semejantes. Con sede en Acarigua, estado Portuguesa, su misión es contribuir al desarrollo y al bienestar de las comunidades donde tiene presencia, mediante la efectiva participación en actividades y proyectos relacionados con la educación, la investigación y la conservación ambiental, para reforzar sus vínculos de solidaridad y compromiso con la sociedad. Durante 11 años de trayectoria la fundación ha enfocado sus esfuerzos en tres líneas de acción prioritarias, a saber: a) capacitación, a través de un programa de becas institucionales universitarias, charlas y talleres en institutos universitarios de formación agrícola y cursos para operarios de maquinarias agrícolas, con más de 10.000 horas de capacitación y más de 1.000 personas capacitadas; b) investigación, orientada al estudio del comportamiento de la Lechuga

Campanario en el control biológico de roedores en el cultivo del arroz en Venezuela, con más de 1.000 nidos establecidos en las zonas arroceras de los estados Guárico y Portuguesa; y c) la conservación ambiental, a través del programa de reciclaje.

Betancourt señaló que la fundación cuenta con infraestructura propia y sus recursos financieros provienen principalmente de la Empresas Las Plumas Asociados, de los aportes de los empleados y socios, y de ingresos extraordinarios y venta de artículos. El capital relacional de esta organización comprende organizaciones públicas, privadas e institutos educativos nacionales, entre las que se mencionan: la Universidad de Los Andes, Instituto Universitario de Tecnología Juan Pablo Pérez Alfonzo, Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional, las Escuelas Técnicas Agropecuarias Robinsonianas Guanarito y Cuara, Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral, Ministerio del Poder Popular para la Salud, Dr. Sonrisas, FRAS, Fundación ABAD, Fundación Paticas Cacri, Fundación Sánchez – Toñero, Fundación Todos Somos Ases y Fundavidan. Finalmente, Betancourt contempló entre las oportunidades y áreas para la cooperación técnica, las acciones de capacitación técnica y el intercambio de información en las áreas de acción de la fundación.

Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y Tecnología Agrícola (FUNDAGRI)

Juan Comerma, Director de Fundagri, señaló que Fundagri fue creada el 29 de octubre de 2002 con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo, y la participación del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA), la Asociación Nacional de Jubilados del INIA y el IICA, como una organización de intermediación y vinculación de la ciencia y tecnología agrícola del país, de carácter privado, sin fines de lucro, de ámbito nacional que inició sus operaciones con la gestión de proyectos de innovación tecnológica (variedades de arroz y maíz) y con la producción de bienes y servicios (vacunas, sales minerales y asistencia técnica). Su misión es apoyar el fortalecimiento de la ciencia y tecnología agrícola del país y colaborar con el mejoramiento de la capacidad de generación y acceso a insumos, productos y servicios tecnológicos.

Durante sus años de operación, expresó Comerma, la fundación ha concentrado su accionar en: la prestación de servicios técnicos y administrativos; apoyo a la producción de insumos y servicios; fortalecimiento de los modelos de gestión y en la promoción de iniciativas desarrollo territorial, destacando entre sus resultados más relevantes la gestión y desarrollo de los proyectos “Planta de Producción de Inmunobiológicos” y “Planta de Producción de Suplementos Minerales”, la producción de 12 TM de semillas de pastos, estudios de zonificación agrícola, evaluación de estudios de localización, consultorías especializadas y soporte a proyectos de innovación tecnológica.

Con sede en Maracay, estado Aragua, Fundagri cuenta con competencias para articular y contratar profesionales de alta calificación para realizar consultorías, gestión y administración de proyectos; dispone de un sistema de información y comunicación adaptado a los requerimientos; y sus recursos financieros provienen de sus actividades. Su capital relacional comprende organizaciones públicas como INIA, Petróleos de Venezuela - Agrícola, Petroquímica de Venezuela, IAE, Universidad Central de Venezuela, Universidad Bolivariana de Venezuela, Instituto de Estudios Avanzados y Palmichal, empresas privadas de producción y servicio agrícola como el Grupo La Caridad y Agroisleña y productores independientes y asociaciones de pequeños productores, en el sector privado y asociativo.

Entre las oportunidades y áreas para la cooperación técnica, Comerma indicó el manejo sustentable de recursos naturales, el fortalecimiento de sistemas de organización y gestión y de capacidades del talento humano; sistema socio-productivo vegetal sostenible (maíz, sorgo, yuca, caraota, frijol, caña); sistema socio-productivo animal sostenible (ganadería bovina, porcina, avícola, acuícola); y producción de insumos básicos para los sistemas socio-productivos agrícolas.

Fundación Nacional del Arroz (FUNDARROZ)

Daniel Brito, Técnico Extensionista de Fundarroz, expuso que esta fundación, con sede en Araure, estado Portuguesa, nació en el año 1995 por iniciativa y necesidades de las asociaciones de productores e industriales de contar con un ente común que representara a ambos

gremios. Su misión es coordinar, propiciar y transferir la innovación y el desarrollo tecnológico del circuito del arroz en Venezuela en todas sus áreas: producción, industrialización, comercialización y consumo, administrando los recursos provenientes de los actores del circuito y/o terceros, para la consolidación de un sector arrocero competitivo, rentable y eficiente, comprometido con la preservación del ambiente, promoviendo la masificación de su consumo y la búsqueda de nuevos mercados.

A largo de su trayectoria institucional Fundarroz ha orientado su actuación principalmente al fortalecimiento del Plan Nacional de Mejoramiento Genético del Arroz; a reimpulsar la investigación y mejorar las condiciones de los fitomejoradores; a seguir formando la generación de relevo, que por desestímulo y falta de recursos se ha visto limitada; a incrementar el área de arroz bajo el método de siembra directa e igualmente incrementar el área con rotación de cultivos.

Con este enfoque Fundarroz ha logrado: la capacitación de técnicos de campo en arroz a través de los Cursos de Producción Económica de Arroz de Riego; la obtención de seis variedades de arroz (Fundarroz-PN1, Venezuela 21, Centauro, Payara 1 FL, Pionero FL, Soberana FL) y de cuatro líneas élites en los Ensayos de Validación Agronómica de Cultivares, una de las cuales está en su cuarto ciclo de evaluación y próxima a su liberación; la capacitación de una gran cantidad de productores y técnicos a través de diversos cursos, talleres, y principalmente mediante la realización de tres jornadas internacionales de siembra directa; el incremento del área sembrada de arroz en el país, en aproximadamente 20%, bajo el sistema de mínima labranza o siembra directa; la presentación de trabajos de investigación en eventos nacionales e internacionales; y el incremento del consumo de arroz.

Los fondos de funcionamiento de Fundarroz provienen de los aportes del 0,1% de los productores y del 0,1 % de la agroindustria arrocera (recaudados por cada kilogramos de arroz paddy húmedo recibido); de fondos públicos como beneficiarios de Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) y del Plan Zamora (solo un año); de royalties por la multiplicación de semillas; y por la realización de cursos y talleres. Fundarroz cuenta también con un capital relacional muy importante compuesto por entes públicos (Plan Nacional de Mejoramiento Genético

FUNDARROZ–INIA, Ministerio del Poder Popular para Agricultura y Tierras, Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Innovación); más de doce organizaciones multiplicadoras de semilla; seis universidades nacionales, y con cinco organismos internacionales y extranjeros.

Para finalizar, Brito destacó entre las oportunidades y áreas para la cooperación técnica el desarrollo de líneas de arroz (actualmente trabajando con varias instituciones), el mejoramiento agronómico, la siembra directa y la rotación de cultivo con soya, validando variedades/materiales provenientes de Brasil y también del país.

Fundación Azucarera para el Desarrollo, la Productividad y la Investigación (FUNDACAÑA)

Williams Contreras, Gerente General de Fundacaña, expuso que ésta es una organización sin fines de lucro, de índole tecnológico, práctico y científico, creada el 4 de septiembre de 1998 por iniciativa de cuatro centrales azucareros y que actualmente la conforman ocho centrales y nueve asociaciones de productores. Su sede está ubicada en Chivacoa, estado Yaracuy, la misión de Fundacaña es promover y realizar investigación, transferencia de tecnología y asistencia técnica dirigida al desarrollo de la agroindustria azucarera venezolana, para lograr los más altos niveles de productividad. La actividad principal de esta organización es la investigación y desarrollo en el cultivo de la caña de azúcar, con énfasis en la obtención de variedades, el manejo integrado de plagas y la transferencia de tecnología.

Entre los logros más destacables de Fundacaña, Contreras señaló la consolidación de la Estación de Cuarentena Cerrada de Ocumare de la Costa - ECOC, mediante Convenio de Comodato entre la Federación de Asociaciones de Cañicultores de Venezuela - Fesoca, Ministerio del Poder Popular para Agricultura y Tierras (MPPAT) y Fundacaña, a través de la cual se han introducido más de 300 nuevos materiales con el Programa de Introducción de Nuevas Variedades (PINV) provenientes de países de América; el manejo de la Estación de Cuarentena Abierta de Pos Entrada de Chivacoa, con un resultado que ha permitido seleccionar materiales para el establecimiento de seis grupos de ensayos regionales Fundacaña provenientes del PINV; los ensayos regionales de variedades con

evaluaciones en campo de plantilla, soca 1 y soca 2, de grupos promovidos tanto por el INIA, como por Fundacaña, a la fecha se han incorporado 16 nuevas variedades al sistema productivo nacional; establecimiento del Jardín de Variedades Fundacaña-Chivacoa, que exhibe como unidad didáctica una vitrina abierta con las nuevas variedades liberadas y promisorias.

Igualmente resaltó el Convenio de Cooperación en el marco de la Agenda Caña de Azúcar y Panelera, con el que se desarrolló el Proyecto entre el Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (FONACIT) y Fundacaña titulado: Establecimiento del Programa de Producción de Semillas Certificadas de Caña de Azúcar (PROSECECA), que lleva inmerso el desarrollo del proceso de micropropagación de la caña de azúcar; Convenio de cooperación INIA-Fundacaña para el Programa Nacional de Desarrollo de Variedades de Caña de Azúcar Sigla "V" Venezuela, con cinco variedades próximas a liberar; Convenio de cooperación entre la Cámara Nacional de las Industrias Azucarera y Alcohólica de México, su Centro de Investigación y Desarrollo de la Caña de Azúcar de Tapachula y Fundacaña, para emprender el Programa de Mejoramiento Genético de Caña de Azúcar; y el diagnóstico de enfermedades.

Asimismo recalcó, las liberaciones de parasitoides para el control de los taladradores del género *Diatraea* principal plaga de la caña, comprendiendo la producción, entrega, distribución, seguimiento, los programas de entregas de los insumos biológicos, apoyo, logística y consecución; la disminución promedio del porcentaje de incidencia de 2,5 a 1,7 (Intensidad de Infestación - I.I.%); producción de más de 200 mil moscas amazónicas y más de 950 millones de avispitas; más de 4,5 millones de yemas (semilla certificada de caña) para el establecimiento de semilleros básicos; cerca del 25% del área cultivada en Venezuela renovada a través del Programa PROSECECA; conformación de 10 Comités Técnicos: 1) Asesor; 2) Plagas; 3) Variedades y Semillas; 4) Aseguramiento de la Calidad (elaboración del Reporte Comparativo Inter-Centrales); 5) Gestión Laboral; 6) Cosecha de Materia Prima de Calidad; 7) Gestión Ambiental; 8) Suministro, 9) Costos de Fábrica; y 10) Responsabilidad Social Empresarial, conformados por equipos de especialistas, multidisciplinarios y de alto desempeño.

Entre las capacidades institucionales, Contreras mencionó que la fundación dispone de una sede principal ubicada dentro de la empresa C.A. Destilerías Yaracuy, Chivacoa, estado Yaracuy, cuenta con oficinas, campo experimental (17 hectáreas), estación de cuarentena abierta, centro de tratamiento de semillas, umbráculo (estructura de ambiente controlado), jardín de variedades (colección de trabajo), Laboratorio de Entomología, centro de reproducción de insectos benéficos campo experimental - 60 ha (Moliendas de Papelón, Papelón, estado Portuguesa), Laboratorio de Biotecnología - Cultivo in vitro (Central El Palmar, San Mateo, estado Aragua), Estación de Cuarentena Cerrada (Ocumare de la Costa, estado Aragua).

Asimismo, Contreras refirió que la fundación opera con recursos propios obtenidos vía tecnología, proyectos, etc. (entre 60 - 70%) y aportes por producción de centrales, productores y aportes gubernamentales LOCTI, otras fuentes (entre 30 - 40%). Igualmente, la organización dispone de un amplio capital relacional que abarca más 40 empresas y organizaciones privadas, más 30 organismos internacionales, más de 40 organismos públicos.

Finalmente, entre las principales oportunidades y áreas para la cooperación técnica, Contreras contempló la formación, certificación y capacitación de personal; el intercambio de experiencias, desarrollo de proyectos conjuntos con aliados; la búsqueda y consecución de recursos financieros dentro y fuera del país; y la conformación de redes de innovación y de tecnología.

Fundación La Salle de Ciencias Naturales (FLASA)

Isabel Parra, Vicepresidenta del Campus Cojedes y Jennys Montero, Periodista Campus Cojedes, de Fundación La Salle, destacaron que ésta es una institución venezolana, creada en el año 1957 por iniciativa de los miembros de la Sociedad de Ciencias Naturales La Salle, siguiendo la obra lasallista en Venezuela. Con una sede principal en Caracas y otras sedes en los estados Miranda (Valles del Tuy), Cojedes (San Carlos y El Baúl), Bolívar (San Félix y Tumeremo), Amazonas (Puerto Ayacucho), Nueva Esparta (Punta de Piedra), Delta Amacuro (Tucupita) y Trujillo (Boconó), esta fundación tiene la misión de servir a las comunidades, a través de la generación de conocimientos, formación integral del ser humano, la

socialización y transferencia de tecnologías, para mejorar su calidad de vida y promover su desarrollo sustentable.

Parra y Montero también explicaron que a lo largo de su historia FLASA ha centrado sus esfuerzos principalmente en: a) investigación y desarrollo, para la generación de conocimientos en las ciencias naturales y sociales, considerando que la investigación científica debe estar indisolublemente vinculada a las necesidades y el desarrollo del país, con el fin de contribuir a la conquista de la independencia económica a través del desarrollo de la ciencia y la tecnología nacional; b) educación para la formación integral del ser humano, resaltando que la educación debe ser vista como un proceso orientado a la optimización del desarrollo integral de individuos dispuestos a satisfacer las necesidades del entorno socioeconómico; y c) extensión-producción, a través de la socialización del conocimiento, transferencia de tecnologías y desarrollos socio-productivos, en la búsqueda de la transformación de la realidad de las comunidades, basada en el desarrollo productivo, el aprovechamiento sustentable de los recursos y el respeto a los aspectos culturales.

Parra y Montero se refirieron al Campus Cojedes, donde la fundación ha consolidado 30 años de análisis de fertilidad de suelos del estado Cojedes; una colección de entomología con 3.500 registros; un herbario con 4.800 registros de plantas del estado Cojedes; varias publicaciones sobre raíces y tubérculos; control biológico de plagas y enfermedades en frutales, hortalizas, raíces y tubérculos; ejecución de proyectos de gestión integral en las cuencas de los ríos San Carlos, Pao y Unare; asistencia técnica agropecuaria dirigida a 20 comunidades del estado Cojedes; y atención a un promedio de 150 productores por año a través de los servicios de laboratorios (suelos y sanidad vegetal). Resaltaron que este Campus cuenta además con una Estación de Investigaciones Agropecuarias en San Carlos, laboratorios de análisis de fertilidad de suelos, fitopatología, entomología y de vitroplantas; dispone de cinco investigadores (tres en agroecología y dos en desarrollo rural) y tres asistentes de investigación, con líneas de investigación vigentes en agroecología, conservación de suelos, raíces y tubérculos y cambio climático.

Parra y Montero también mostraron el rico capital relacional de la fundación conformado por diversas organizaciones públicas, privadas, nacionales e

internacionales entre las que se mencionó el Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología; FONACIT; Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista; Vale Tv; Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas; Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social; Asociación Venezolana de Educación Católica, Universidad Católica “Andrés Bello”; Instituto Universitario de Tecnología “Juan Pablo Pérez Alfonzo”; Movistar, Digitel, Bancaribe, Alasolidarias, Venezuela Sin Límites; Electricidad, Plomería y Albañilería Compañía Anónima; Total-Venezuela; Porticus; Venamcham; La Unión Europea; Embajada Británica; Conciencia; Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central; Fundación para el Desarrollo de las Ciencias Físicas, Matemáticas y Naturales; Fondo Canadá y la Universidad de La Salle. Finalmente, consideraron entre las oportunidades y áreas para la cooperación técnica, el intercambio de experiencias y recursos entre las instituciones participantes de este encuentro en sus ámbitos de experticia, lo que puede dar pie a la creación de Redes Científicas a nivel nacional, a la procura conjunta de financiamiento para desarrollar actividades investigativas y al desarrollo de la formación para el talento humano.

Fundación Nacional para el Desarrollo de la Biotecnología (FUNDACIÓN NADBIO)

Andrés Kowalski, Presidente de Fundación Nadbio, presentó a esta fundación como una organización venezolana especialista en el sector agropecuario, orientada al desarrollo de unidades de producción rentables y exitosas, mediante un sistema de servicios integrales aplicados por profesionales calificados dedicados al avance y transferencia de biotecnologías en armonía con el ambiente, que contribuyen a optimar los procesos y aumentar la productividad. Desde su creación en el año 2005 el énfasis de Nadbio ha sido ayudar a producir alimentos en mayor cantidad y de mejor calidad, de forma más eficiente para que la población tenga acceso a ellos a menor costo, ayudando al productor agropecuario a diagnosticar sus debilidades y fortalezas y así brindarle herramientas que le permitan gestionar de manera eficaz y eficiente su unidad de producción.

Con este enfoque Nadbio ha logrado hacer la georreferenciación de fincas de productores del Programa de Fomento Lechero Nacional y del Programa Integral de Desarrollo Lechero (PIDEL). Sus actividades actuales

comprenden los programas PIDEL y PIDEP, el Observatorio del Circuito Lácteo, capacitación mediante diplomados, cursos y talleres y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

Kowalski expuso que los recursos humanos y financieros de Nadbio son obtenidos a través de convenios con instituciones públicas o privadas, entre las que mencionó el IICA, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, La Universidad del Zulia (LUZ), Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima (PDVSA), Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), MPPAT y el FONACIT, destacando entre sus perspectivas, bases y acciones para la sostenibilidad de la fundación, la extensión del PIDEL a nivel nacional (15 estados del país) por medio de una alianza con el MPPAT, la captación y capacitación a más de 12.000 productores de leche a nivel nacional y en el Proyecto PIDEL-Anzoátegui, el ingreso de más de 200 técnicos para reforzar el programa PIDEL Nacional y la consolidación del Observatorio del Circuito Lácteo.

Fundación Proyecto Paria

Amelia Salazar, Directora Ejecutiva de Fundación Proyecto Paria, en su presentación definió a ésta como una organización sin fines de lucro dedicada a promover el Desarrollo Rural Integral en la región de Paria del estado Sucre. Constituida en el año 1989, nació como el brazo social de Corpomedina, un empresa de carácter turístico, ejecutando acciones en las áreas de salud, educación y apoyo a microempresarios artesanales del denominado Eje Vuelta Larga - Puy Puy, incluyendo a la comunidad de Medina. Con sede en Río Caribe, municipio Arismendi de estado Sucre, la misión de la fundación es promover la apertura y el desarrollo de espacios para el ejercicio de los derechos y deberes económicos, sociales y culturales de la población de la sub-región Carúpano-Paria del estado Sucre, a través de la formulación y el apoyo a proyectos y acciones que, en armonía con el entorno, contribuyan al desarrollo sustentable y a la economía social.

En toda su historia y desarrollo, la fundación, ha estado siempre vinculada al manejo orgánico del cultivo del cacao, ya que la región es tradicionalmente una importante productora a nivel nacional, poniendo especial atención a la población rural, al fortalecimiento de las capacidades locales, al empoderamiento de los grupos focales y al incentivo de las generaciones de relevo, propiciando el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades rurales. En el caso específico del rubro cacao, a través proyectos actuales, la fundación ha logrado que más de 600 productores de cacao incorporen conocimientos sobre poda, manejo de sombra, fundación y trazado de plantaciones, viveros y propagación sexual y asexual, enfermedades y plagas, beneficio postcosecha, entre otros; que más de 600 productores implementen el manejo orgánico en la fertilización del cultivo; la propagación de más de 180 mil plantas de cacao, entregadas a productores; la rehabilitación de más de 2.000 hectáreas de cacao; y el fortalecimiento de organizaciones locales.

Salazar señaló que actualmente los recursos financieros de la fundación provienen del convenio con Nestlé de Venezuela, a través de la ejecución del *“Plan Cacao 2016”* y del *“Programa agroecológico para mejorar el rendimiento de la finca de cacao como medio de vida de los productores del Parque Nacional Península de Paria, estado Sucre, Venezuela”*, en convenio con el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) del Fondo para el Medio Ambiente Mundial, implementado por Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Ambos proyectos permiten cubrir la plantilla de personal administrativo que ejecuta los convenios. Salazar destacó que la fundación no cuenta con ingresos propios.

El capital relacional de esta fundación comprende diversas organizaciones públicas, privadas, locales, nacionales e internacionales, tales como el IICA, Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Unión Europea, Cooperación y Desarrollo de Italia, Fundación Interamericana, Fundación Verizon, Nestlé de Venezuela, Kraft Foods Venezuela, Chevron de Venezuela, Civitas de Venezuela, Conoco-Phillips, INIA, PDVSA, Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, Corporación Socialista del Cacao Venezolano, Alcaldías de los municipios de la región de Paria, Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la

Tecnología del estado Sucre, Fondo para el Desarrollo Agropecuario del Estado Sucre, Banco del Libro, Fundación Mercantil y Fundación Tierra Viva. Para finalizar, Salazar contempló entre las oportunidades y áreas para la cooperación técnica la realización de acciones conjuntas en materia de salud, educación y de proyectos productivos en cacao.

Fundación para la Investigación Agrícola Danac (Fundación Danac)

Juan Salas, Gerente General de Fundación Danac, definió a ésta como una organización sin fines de lucro, creada y sustentada por Empresas Polar desde el año 1986. Se localiza en la parroquia San Javier, municipio San Felipe del estado Yaracuy y su razón de ser es contribuir con el desarrollo agrícola y la producción sostenible de alimentos en Venezuela, a través de la innovación agrícola en semillas mejoradas y de sistemas agroforestales. Salas expresó que las actividades desarrolladas por Danac en todo estos años se han centrado principalmente en: a) la conservación, el mejoramiento y desarrollo tecnológico de recursos fitogenéticos para la alimentación, haciendo énfasis en los cultivos de maíz, arroz y soya; y b) en el desarrollo de unidades de validación y producción agroforestal comercial demostrativa para la conservación ambiental y la socialización de conocimientos.

Salas destacó los resultados obtenidos por Danac en: a) liberación de cultivares, con cinco variedades de arroz de alta calidad y alto rendimiento agronómico, que han permitido la producción de más de 106 millones de kilogramos de semillas certificadas, lo que representa aproximadamente el 43% de la superficie sembrada de este rubro en los últimos 10 años; la obtención del primer híbrido de arroz venezolano, también de alta calidad y rendimiento; quince híbridos y ocho variedades de maíz de alto rendimiento agronómico y agroindustrial, con los que se ha trasferido a los agricultores más de 4.750.000 kilogramos de semillas, con un potencial de siembra de 237.500 hectáreas, desde el año 1989 hasta la fecha; y tres variedades de soya tropicalizadas con la transferencia de más de 1.800.000 kilogramos de semillas, con un potencial de siembra de 32.000 hectáreas; b) creación y mantenimiento de un banco de germoplasma con más de 5.150 accesiones de maíz, soya, arroz y sorgo, con el único banco de germoplasma de soya del país y el número 18 de sorgo del mundo, de acuerdo con la FAO; c) una estación meteorológica con registros continuos desde el año 1998,

siendo actualmente la única de Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología en el estado Yaracuy; y d) creación y mantenimiento de un Bosque Agroforestal Multiespecífico, como unidad biofísica de conservación ambiental y producción comercial demostrativa, con tres modalidades de sistemas agroforestales y seis especies forestales principales.

Salas, señaló que Danac cuenta con campos experimentales, laboratorios (Calidad de Granos y Semillas, Biotecnología y Protección Vegetal), una estación meteorológica, un banco de germoplasma (maíz, arroz, soya, sorgo) y una unidad biofísica de conservación ambiental y producción agroforestal comercial demostrativa. Danac también cuenta con nueve investigadores y especialistas en investigación, trece técnicos de campo y laboratorio, once jefes y analistas de áreas de apoyo y treinta y cuatro trabajadores de campo y servicios. Los recursos para la gestión provienen principalmente de Alimentos Polar Comercial, de ingresos propios (por la venta de productos forestales, plantas de vivero, semillas básicas y derechos de uso de semillas certificadas y fiscalizadas (maíz, arroz y soya) y convenios para proyectos colaborativos. Actualmente el capital relacional de Danac lo conforman principalmente organizaciones internacionales, el Fondo Latinoamericano de Arroz de Riego e IICA; empresas y organizaciones no gubernamentales (Sociedad Venezolana de Mejoramiento Genético y Biotecnología Agrícola, semilleristas nacionales e internacionales, agricultores cooperadores, Red Agrosilvopastoril Venezolana), organismos públicos (INIA, Plan Zamora, Servicio Nacional de Semillas), universidades (UCV, UCLA, LUZ, ULA), asociaciones de productores (Confederación de Asociaciones de Productores Agropecuarios, Asociación Nacional de Cultivadores Agrícolas, Asociación de Productores Rurales del Estado Portuguesa) y Empresas Polar (Alimentos Polar, Pepsi, Fundación Empresas Polar).

Entre las oportunidades y áreas para la cooperación técnica Salas contempló la investigación en tecnología de cultivo de tejidos, la gestión de la propiedad intelectual agrícola, pruebas e interlaboratorios, intercambios de germoplasma y de datos climatológicos, promoción y aplicación de la agricultura de precisión, uso eficiente del agua en sistemas de cultivos agrícolas y la difusión de prácticas de manejo silvoagrícolas.

Intercambio de ideas y opiniones

Al final de la jornada se conformó un panel por los conferencistas y ponentes para propiciar el intercambio con los demás participantes y aclarar dudas. Las preguntas que se formularon por escrito se presentan a continuación:

1. *¿Una vez que ha consolidado la investigación en una institución, cuál es el próximo paso que se debe dar hacia la innovación?*
2. *¿En cuánto tiempo, en promedio, se tuvo éxito en los casos vistos sobre innovación y la agricultura familiar?*
3. *¿Detallar sobre la aplicación de la agricultura de precisión en Fundación Danac?*
4. *¿Cuál es la manera de obtener las semillas que produce Fundación Danac?*
5. *¿Cómo han manejado la propiedad intelectual en las fundaciones?*
6. *¿Cuenta cada una de las fundaciones presentes con normas internas o reglamentos de propiedad intelectual?*
7. *¿Qué proponen ustedes como representantes de las fundaciones privadas que deba hacer el sistema educativo para mejorar la productividad en nuestro país?*
8. *¿Qué es el programa de manejo agronómico mejorado de seis puntos desarrollado por Fundarroz?*

El intercambio entre los panelistas y demás participantes puede resumirse en tres aspectos centrales:

- 1) *Sistematización de experiencias*, en primer lugar a través de la edición de las memorias del encuentro donde se documenten las experiencias presentadas y las conclusiones obtenidas para su posterior distribución, en medio digital, a los participantes, considerando también la posibilidad de su publicación a través de la Revista Gestión y Gerencia de UCLA. En segundo término, la sistematización de experiencias locales exitosas desarrolladas por las fundaciones con productores agropecuarios, así

como los distintos emprendimientos agrícolas que vienen promoviendo las universidades en toda Venezuela. Se planteó la necesidad contar con un compendio de experiencias exitosas que pudieran aportar soluciones a otras comunidades u organizaciones.

- 2) *Conformación de una red*, en principio que sirva de mecanismo para la interrelación y el intercambio de experiencias entre las fundaciones, comenzando con las fundaciones participantes en el encuentro. Al respecto se presentaron inicialmente diferentes visiones de la red, una que integre sólo a las fundaciones privadas agrícolas o agropecuarias y otra que incluya a las fundaciones junto a otras organizaciones agrícolas y universidades. Posteriormente se consideró que definitivamente la red debe ser conformada por un tipo de actor específico, las fundaciones, que indudablemente pueden vincularse con terceras partes para fortalecer sus capacidades, pero que no necesariamente formen parte de la red. En este sentido, se consideró el caso de la Red Actívate y Construye de Fundación Empresas Polar como una experiencia exitosa, cuyo modelo de gestión puede ser utilizado como referencia para su adecuación a los requerimientos de las fundaciones privadas agrícolas. Para ello se sugirió definir el perfil de las fundaciones que integraran la red ¿para quién es?, su objeto, prioridades, áreas de acción y de oportunidades. De allí surgirán las iniciativas para el desarrollo de futuros proyectos, así como las necesidades de apoyo y de generación de alianzas. Finalmente se propuso crear mesas de trabajo posteriores al encuentro para conceptualizar la red.
- 3) *Cooperación para la innovación*, poniendo especial énfasis a la formulación de planes de formación para el fortalecimiento de capacidades institucionales. Al respecto, se consideró la posibilidad de cooperación a través la Oficina del IICA en Venezuela, para capacitar a los miembros de las fundaciones en la formulación de proyectos de innovación. Se hizo mención a la posibilidad de participación de las fundaciones los proyectos del FONTAGRO, señalando que para ello se requiere hacer alianzas con instituciones de al menos otro país miembro del FONTAGRO y presentar un proyectos a las convocatorias anuales. El IICA puede apoyar en la conformación de alianzas y buscar socios en

otros países, siendo el punto focal la oficina del IICA en Venezuela. Igualmente, se resaltó la indispensable conformación de una alianza piramidal Productores-Academia-Industria a través de la innovación agrícola como herramienta de desarrollo, siendo necesario presentar esta iniciativa a las universidades vinculadas con las ciencias del agro. Al respecto la representación universitaria planteó que es necesario promover el abordaje de las comunidades y generar la interacción para la detección de principales necesidades, empleando para ello el recurso del estudiante y su trabajo comunitario como una forma de generar nuevos emprendimientos. Finalmente se propuso realizar un segundo encuentro con los actores presentes y a su vez incorporar a otros actores, donde se considere la ampliación de la participación de las universidades.

Consideraciones finales

Se puede concluir que el encuentro fue exitoso en cuanto al cumplimiento de la convocatoria, con un 95% de asistencia, y del objetivo propuesto de crear un espacio para promover la cooperación técnica y el trabajo en redes como estrategia para fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Agrícola y para apoyar la producción sostenible de alimentos en Venezuela.

Se conocieron las experiencias exitosas y buenas prácticas de gestión empleadas por ocho de nueve fundaciones convocadas, así como sus capacidades institucionales para la gestión de innovaciones agrícolas, sobre todo en lo que respecta a la aplicación de políticas y de acciones para vincularse con sus entornos relevantes, entre las que destacan:

- Capacidad para planificar los gastos de operación y el suministro de productos y servicios institucionales.
- Capacidad de vinculación y de implementación de los proyectos colaborativos.
- Fomento de la productividad, competitividad y sostenibilidad de las actividad agrícola.

Estas fundaciones se localizan principalmente, 88,9% en la región centro-occidental del país (estados Aragua, Cojedes, Portuguesa y Yaracuy), con

excepción de la Fundación Proyecto Paria que se localiza en la región oriental (estado Sucre), donde han desarrollado experiencias que comprenden desde nueve (Fundación Nadbio), hasta cincuenta y nueve años (Fundación La Salle) de accionar institucional.

En su totalidad estas fundaciones mantienen vinculaciones institucionales con más de 250 organizaciones públicas, privadas, nacionales, extranjeras e internacionales, y en promedio cada una de ellas se relaciona con 32 organizaciones, observándose un mayor relacionamiento (63%) con IICA, INIA, UCLA y UCV, seguido (50%) por PDVSA y Universidad de Los Andes y, finalmente (39%), por CIEPE, Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral, LUZ, MPPAT, Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada y Ministerio del Poder Popular para la Salud.

Entre las limitaciones más comunes para el logro de objetivos institucionales, las fundaciones destacaron especialmente el acceso a recursos para la innovación, la inseguridad física y personal, la reducción de la producción agrícola y la vinculación con el sector oficial.

En cuanto a las oportunidades para la cooperación técnica y áreas de acción conjunta en el ámbito de la producción y la sostenibilidad agrícola, la mayoría de las fundaciones (88%) contemplaron la formación de talentos (75%); el intercambio de experiencias, información, capacidades y recursos (50%); innovación en los cultivos de arroz, soya, maíz, caña de azúcar y cacao (38%); trabajo en redes y proyectos de innovación (38%); gestión ambiental (38%), gestión de sistemas pecuarios (13%); producción de insumos (13%); y salud (13%).

Finalmente, representantes de Fundación Las Plumas, Fundacaña, Fundación La Salle y Fundación Danac, suscribieron el compromiso de participar en la conformación y gestión de una red que promueva el intercambio y la cooperación técnica entre las fundaciones privadas de innovación y desarrollo agrícola en Venezuela; y se establecieron los siguientes compromisos:

1. Consolidar y distribuir el directorio de los participantes.
2. Elaborar y enviar el informe del encuentro a los participantes.

3. Conformar un equipo de trabajo con representantes de las diferentes fundaciones para conceptualizar y desarrollar una red que involucre a las fundaciones privadas de innovación y desarrollo agrícola y para evaluar la conveniencia de incluir a otras organizaciones.
4. Promover a través de la Oficina del IICA en Venezuela la capacitación en el primer trimestre del año 2017 sobre formulación de proyectos para el FONTAGRO dirigida a los actores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación agrícola.
5. Editar un documento para su publicación en línea, con la información presentada por las organizaciones participantes en el encuentro.
6. Considerar la posibilidad de publicar la experiencia del encuentro en la Revista Gestión y Gerencia de UCLA.

Figura 1: Participantes del Primer Encuentro de Fundaciones Privadas de Innovación y Desarrollo Agrícola en Venezuela: Redes Institucionales y Cooperación Técnica



Fuente: Autores (2016)

GESTIÓN Y GERENCIA

Versión Impresa

Depósito Legal: pp200702LA2779 - **ISSN:** 1856-8572

Versión Electrónica

Depósito Legal: ppi201502LA4609 - **ISSN:** 2443-4612

Normas para los colaboradores

GESTIÓN Y GERENCIA es una Revista Científica del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” orientada a la publicación de colaboraciones que versen sobre temas relativos a la gestión, la gerencia y en general, las ciencias sociales. Nuestras publicaciones tienen resúmenes en idiomas español, portugués e inglés a fin de incrementar las relaciones y el conocimiento con nuestros pares en Iberoamérica y de habla inglesa e interactuar con ellos en la respectiva área del conocimiento. La revista recibe colaboraciones permanentemente y tiene una frecuencia cuatrimestral con números en Abril, Agosto y Diciembre.

Las siguientes normas rigen la Revista Gestión y Gerencia:

- 1.** Las colaboraciones serán dirigidas a la dirección de la revista a través del correo electrónico revistagy@ucla.edu.ve como un archivo adjunto. Los trabajos deberán ser inéditos y no haber sido propuestos simultáneamente a otras publicaciones.
- 2.** Las colaboraciones deberán ser remitidas en formato de Word y las tablas, gráficos e imágenes deben adjuntarse en los programas originales en los cuales se realizaron. La extensión mínima será de 15 páginas y la máxima de 20, tamaño carta, con interlineado de 1.5 en letra “Arial”, tamaño 12 y con márgenes superiores, inferiores, derechos e izquierdos de 2.5 cms.
- 3.** La revista considera publicables las colaboraciones en modalidad de artículos de investigación, ensayos y aquellas que bajo otro formato se consideren pertinentes a juicio del Comité Editorial.

4. Los artículos de investigación se deberán organizar en el orden que se indica: Portada, Introducción, Contenido, Metodología, Resultados, Conclusiones y Referencias.

5. Los ensayos se estructurarán de la siguiente manera: Portada, Introducción, Contenido, Conclusiones (donde puede incluirse el punto de vista del autor o autores) y Referencias.

6. La portada de las colaboraciones deberá contener la siguiente información:

- Título en español, inglés y portugués (máximo 20 palabras) en letra mayúscula.
- Nombre y datos del autor o autores. Sólo se permitirá un máximo de 3 autores por artículo, ensayo u otro. Deberá colocarse debajo del nombre y apellidos de cada autor, su profesión, el último grado académico obtenido, vinculación académica o profesional y correo electrónico.
- Resumen en español, inglés y portugués. El resumen será escrito con un máximo de 200 palabras, incluyendo: propósito u objetivo, metodología (si aplica), resultados y conclusiones más relevantes.
- Palabras clave en español, inglés y portugués: Se colocarán un máximo de 5 palabras clave en orden alfabético. Deberá, además, incluir 2 o 3 códigos de la clasificación JEL, que se puede consultar en: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>.
- Origen del artículo: Se debe especificar si el artículo es producto de una investigación, tesis de grado, etc. Si es resultado de una investigación, debe señalarse la institución ejecutora y financiadora y el código de registro (si lo tiene). Esta información se indicará con un asterisco en el título, que remite a una nota al pie de la portada.

7. Sobre las citas y referencias:

- Las citas con menos de cuarenta (40) palabras se incluirán como parte del párrafo, entre dobles comillas. Las citas de mayor longitud se escribirán en párrafo separado, con sangría de cinco (5) espacios a ambos márgenes sin comillas y a espacio sencillo entre líneas.

-
- Para las citas de contenido textual, de paráfrasis y resumen se utilizará el estilo "Apellidos, fecha, página". Por ejemplo (Ríos, 1989, pp. 65-66). O también: Según Smith (1998) "El efecto del placebo, desapareció cuando....." (p. 276). En caso que la fuente sea electrónica deberá colocarse el autor del documento, si lo hubiera.
 - La Bibliografía citada en el texto debe conservar el estilo autor-fecha (ejemplo: Rodríguez (2008), o el caso de dos autores: Rodríguez y Pérez (2009). Cuando la referencia se hace textualmente, el número de la página de donde se tomó debe ir inmediatamente después de la fecha, separado por una coma, tal como se señala a continuación: Rodríguez (2008, p. 24). Si la cita comprende varias páginas, la referencia se hará así: Rodríguez (2008, pp. 30-21). Si hay más de dos autores, se citarán todos en el texto la primera vez, en lo sucesivo se sustituyen los demás autores por et al, tal como se indica seguidamente: Rodríguez *et al* (2008). Cuando se citen varias publicaciones que sustenten un mismo argumento, debe separarse cada referencia con punto y coma (Autor 1, año; Autor 2, año). Para diferenciar publicaciones del mismo autor con el mismo año, debe utilizarse letras minúsculas (Autor, 2008a) y (Autor, 2008b).
 - Todas las referencias utilizadas en el texto deberán aparecer completas y en orden alfabético al final en la sección denominada REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS, utilizando la sangría francesa. Para ello se seguirán los siguientes ejemplos:

Libros:

Pla, José y León, Fidel (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid. Pearson Prentice Hall.

Artículos en publicaciones periódicas:

Zapata-Rotundo, Gerardo y Mirabal, Alberto (2011). El Cambio en la Organización: Un Estudio Teórico desde la Perspectiva de Control Externo. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 79-98.

Tesis y Trabajos de grado:

Sigala Paparella, Luis E. (2005). *Evolución de filiales exteriores de empresas multinacionales en entornos adversos: una aproximación al*

caso venezolano, Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia, Valencia, España.

Artículos o Capítulos en libros compilados u obras colectivas:

Escobar, Gustavo (1984). El laberinto de la economía. En M. Naim y R. Piñango (Dir.). *El caso Venezuela: Una ilusión de armonía* (pp. 74-101). Caracas. Ediciones IESA.

Referencias electrónicas:

Banco Central de Venezuela (2010). *Informe económico año 2009*. Caracas. BCV. Disponible: <http://www.bcv.org.ve/> [Consulta: 2010, Marzo 01].

Citas de Cuadros, Gráficos y Datos

Quando se desea transcribir el contenido total o parcial de un cuadro o gráfico (dibujos, mapas, imágenes, tablas), es obligatoria la cita de la fuente; la autoría se reconoce en nota al pie del cuadro. Los siguientes son ejemplos de notas:

- a) Material de un boletín estadístico de publicación periódica:
Nota. Tomado del Boletín Estadístico No. 12 (t. 2, p.250) de la Oficina de Planificación del Sector Universitario, 1987, Caracas.
- b) Material de un artículo en publicación periódica o no.
Nota. Tomado de “Estrategias que implementan los matemáticos maduros cuando demuestran. Estudio de Caso” por Carmen Valdivé, 2013, *Educare*, 17(2), 3-29.

Quando es una elaboración propia a partir de datos que se encuentran en otras fuentes, se debe escribir lo siguiente: *Nota.* Datos (o gráficos) tomados (o elaborados) de Memoria y Cuenta 1988 (p. 485) del Ministerio del Poder Popular para la Educación, 2009, Caracas. Cálculos del autor.

Conferencias, Ponencias y similares:

Turkan, Romeo V. y Servais, Per (2011, Diciembre). *De-internationalization of International New Ventures: A discussion.*

Ponencia presentada en el 37th EIBA Annual Conference, Bucarest, Rumania.

Jenkins, Joan (1995, Agosto). *Comprehending comprehension*. [Documento en línea]. Presentación en el Psycology de la APA. Disponible: gopher://gopher.lib.virginia.edu:70/00/alpha/psyc/1995/psyc.95.6.26.language-comprehension.6.jenkins [Consulta: 1998, Febrero 2].

NOTA: Se solicita emplear el estilo de la APA (Publication Manual of the American Psychological Association, 4th ed., 1994) para otro tipo de referencias (de tipo legal, entrevistas, comunicaciones verbales, fuentes almacenadas en soportes informáticos, etc.).

8. Tablas, cuadros y gráficos.

La identificación y el número de tabla, cuadro o gráfico se debe colocar en la parte superior en letra negrita normal al margen izquierdo, tamaño 10. Después, también en negritas, el título, iniciando todas las líneas al margen izquierdo, sin espacio entre ellas y sin cortar palabras al margen derecho o también en letras comprimidas cuando el título es muy largo.

9. Notas al pié.

No se aceptan notas al pié de página. Si éstas son de suma importancia para aclarar ideas o síntesis del autor o de autores con extensión superior a dos líneas, se deben colocar fuera del texto al final del manuscrito en forma de secuencia numerada.

10. Las colaboraciones serán sometidas a revisión por parte de árbitros seleccionados por el Comité Editorial de la Revista bajo el esquema de doble ciego-juicio de pares. El Comité Editorial comunicará al autor o autores el resultado de las evaluaciones que pueden ser: aceptación, aceptación con modificaciones o rechazo.

11. El envío de una colaboración por el autor o autores y su aceptación por el Comité Editorial de la revista equivale a la celebración de un contrato por medio del cual el autor o autores ceden los derechos de publicación a la revista Gestión y Gerencia, reservándose ésta la facultad para hacer modificaciones de forma si las considera necesarias para ajustarlas al estilo

y formato editorial de la revista. En todo caso, el contenido de las colaboraciones es de exclusiva responsabilidad de su autor o autores.

Índice Acumulado

Gestión y Gerencia, Vol. 01, No. 01, Diciembre 2007.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Calogero F. Guzzetta**: Artículos: Modelo teórico para la determinación del impacto tecnológico sobre la cultura organizacional de las PyMEs manufactureras de Barquisimeto (p. 4-26) **Fany Tarabay**: Estrategias argumentativas en el discurso docente de la clase magistral universitaria (p. 27-35). **Guacimara Velázquez, Maura Vásquez**: La clasificación de la industria manufacturera en Venezuela: una aproximación desde la perspectiva multivariante de los costos (p. 36-50). **Leonel Salazar Reyes-Zumeta**: La gestión universitaria de la propiedad intelectual (p. 51-61). **Rodolfo Martínez, E. Arnao, Y. Jayaro, Concetta Esposito de Díaz**: La biotecnología en la gestión tecnológica de fundación Danac: caso "cluster" circuito arrocero venezolano (p. 62-72). **Zahirá Moreno**: Presupuesto por proyectos: un desafío para las universidades venezolanas (p.73-93).

Gestión y Gerencia, Vol. 02, No. 01, Abril 2008.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Belkis Ordóñez**: Estructura diacrónica y sincrónica de los procesos investigativos y legitimidad social de la investigación universitaria (p. 4-21). **Iris Coronado**: Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial (p. 22-33). **Olimar Yépez de N., Jesús Ramírez**: Diagnóstico de la situación actual de los tejedores de Tintorero, Municipio Jiménez, Estado Lara, Venezuela. Caso: Red de innovación productiva (p. 34-44). **Concetta Esposito de Díaz, Migdalia Perozo B., Rodolfo Martínez**: Asociaciones de Difusión en Ciencia y Tecnología. Estudio de Tres Casos (p. 45-57).

Gestión y Gerencia, Vol. 02, No. 02, Agosto 2008.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **María Arantzazú Rivas Chamorro**: Impactos socioeconómicos del cambio climático (p. 7-26). **Anoushka Colmenárez, Alexis Colmenárez, Álvaro Álvarez**: Auditoría al sistema de gestión ambiental de una cementera para determinar los porcentajes de adecuación a la norma venezolana COVENIN-ISO 14001:2005 (p. 27-41). **Migdalia Barreto, Zahirá Moreno**: Propuesta de una metodología y una red de planificación y coordinación para la ejecución del catastro rural: Estados Anzoátegui y Monagas (p. 42-61). **María Cristina Camaleño Simón**: Gestión tecnológica e innovación: mitigación de efectos ambientales (p. 62-82).

Gestión y Gerencia, Vol. 02, No. 03, Diciembre 2008.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Rodolfo Martínez, Concetta Esposito de Díaz**: Responsabilidad social empresarial como valor de la gestión agroalimentaria. Caso Fundación Danac (p. 7-23). **María Cristina Camaleño Simón**: Seis propuestas concretas para reducir en impacto ambiental del tráfico rodado en Castilla y León (España) (p. 24-41). **Ítalo Pizzolante**: Comunicación estratégica, herramienta de la competitividad responsable. Descubrir lo que se tiene, construir lo que se exige. (p. 42-51). **Omar**

Pérez, Maribel Alvarado, Carmen Valdivé: Tendencia de los escenarios turísticos para el Municipio Morán del Estado Lara (p. 52-75).

Gestión y Gerencia, Vol. 03, No. 01, Abril 2009.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Jesús Antonio Pérez:** Modelo teórico sistémico de la administración basado en las diferentes corrientes epistemológicas del pensamiento (p. 4-18).

Cecilia Cordero Saldivia: Conceptos y estrategias de mercadeo aplicados a la empresa Farmatodo C.A. (año 2006) (p. 19- 36). **Angélica Rauch, Carolina**

Mendoza: Análisis de la cuenta de producción da la industria azucarera del Estado Lara. Período 2001-2002 (p. 37-52). Juan **José Pérez Sánchez:** Prosperidad económica en Venezuela y resultados electorales (1999-2007) (p. 53-72).

Gestión y Gerencia, Vol. 03, No. 02, Agosto 2009.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Antonio Guillén, José Luis Rodríguez, Yelitza Vega:** Redes empresariales, alternativa de desarrollo gerencial para PyMEs del sector plástico del Estado Lara (p. 4-27). **Gladys Santiago de Pérez:** Desempeño docente en la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado": mejoramiento a través de un modelo teórico de cultura organizacional (p. 28-39). **Samahir del Valle Perozo**

Yustiz: Evolución de la situación financiera de la banca universal y comercial en Venezuela. Periodo 2006-2007 (p. 40-60). **Luis Sigala Paparella, Fidel León**

Darder: Emprendimiento corporativo en las filiales de multinacionales establecidas en Venezuela (p. 61-80).

Gestión y Gerencia, Vol. 03, No. 03, Diciembre 2009.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Zahirá Moreno Freites:** Desafíos y perspectivas de la evaluación por resultados en la administración pública: un reto para la gestión universitaria (p. 4-23).

Carmen Leyde Torrealba Rojas: Redes de innovación productiva. Abordaje social de la gestión pública. Caso: Estado Lara (p. 24-41). **Eduardo Pateiro Fernández:**

Construyendo la identidad: emancipación desde lo cotidiano (p. 42-58). **Lisbet Carrillo, Solferina Unda Vivas:** Enfoque estratégico de la relación gerencia-familia-

propiedad en las empresas familiares del sector construcción (p. 59-73).

Gestión y Gerencia, Vol. 04, No. 01, Abril 2010.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Angiebelk Yaqeline Monsalve García:** Hacia una plena integración de los diversos actores: gobierno-industria-universidad en estrategias sectoriales (p. 4-23).

Lenny Escalona Anzola: Empresas familiares: problemas existentes en los círculos familia y sucesión en las organizaciones pertenecientes a los medios de comunicación impresos en Venezuela (p. 24-40). **Leonel Salazar Reyes:** Sistema

Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Propiedad Intelectual. Una mirada al sistema venezolano (p. 41-60). **Esther Jiménez Caballero:** Propiedades

psicométricas del Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LI PT 60) (p.61-82).

Gestión y Gerencia, Vol. 04, No. 02, Agosto 2010.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Aurora Anzola Nieves:** Desarrollo humano, principio de corresponsabilidad y tecnologías de información y comunicación en Venezuela (p. 4-19). **Maritza Torres, Amelec Viloria, Carmen Vásquez:** Diagnóstico sobre la aplicación de las funciones básicas de gestión de la innovación en la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (p. 20-38). **Luisa Benavides, Dánae Rondón:** Sistema autopoiético de evaluación de procesos de desarrollo endógeno 136 industrial sustentable: una aproximación teórica (p. 39-62). **Enedina Rodríguez, Carmen Valdivé:** Significado institucional referencial de la función afín y ecuación lineal en la economía (p. 63-87)

Gestión y Gerencia, Vol. 04, No. 03, Diciembre 2010

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Alberto Chasaigne:** Evaluación de híbridos experimentales de maíz en fincas de agricultores: estrategia de fundación Danac para aumentar la adopción de cultivares mejorados (p. 4-19). **Carmen B. Barrera, Elsa E. Petit:** Gestión tecnológica en unidades de servicios de tecnología de información y comunicación en la empresa pública venezolana (p. 20-47). **Livia H. Vielma, Andrés Muñoz M.:** Creación de la unidad de evaluación de la calidad de los servicios de la gestión administrativa del ministerio del poder popular para la educación de Venezuela (p. 48-68). **Beatriz C. Carvajal:** Coo-petencia, co-inspiración y redes sociales. Propuesta para potenciar la inter y transdisciplinariedad en la gestión del conocimiento (p. 69-83). **Simón A. Parisca:** Conferencia: ¿Gerencia de la Innovación o Innovación en la Gerencia? (p. 84-86).

Gestión y Gerencia, Vol. 05, No. 01, Abril 2011.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Conferencia **Alexis Mercado:** Integración universidad-industria mediante la conformación de redes tecnoproductivas (p.4-19). Artículos: **Belkys Ordóñez:** Estrategias de poder en las relaciones de género profesor-alumna en el Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (II-2009) (p. 20-47) **Nestor García S. y Concetta Esposito de D.:** Identificación de la gestión tecnológica en Carrocerías Sánchez Tati C.A. (p. 48- 67). **Roxana Martínez S.:** Modelos para la implementación de la gestión de la calidad total en las PYMES latinoamericanas (p. 68-86).

Gestión y Gerencia, Vol. 05, No. 02, Agosto 2011.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Conferencia: **Ignacio Avalos G.:** La universidad venezolana en tiempos de la sociedad del conocimiento (p.4-6). **Dayram Alfonso, Eliel Chang, Yris González, Juan Rodríguez y Elisa Verruschi:** Evaluación de materias primas para la producción de biocombustibles mediante el proceso de pirólisis (p. 7-31). **Lisandro Alvarado P.:** Reflexiones teóricas: Valores éticos en la prestación de servicios de la administración pública (p. 32-59). **Mónica Rueda, Rosario Carolino y Wilmer Armas:** Educación financiera para promover el ahorro familiar en los consejos comunales (p. 60-79). **Norys Dubain:** Características del servicio comunitario bajo

la modalidad de aprendizaje servicio, en la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (p. 80- 110). **Rita Ávila:** Vinculación del programa Ingeniería Agroindustrial de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado con su entorno: Un reto para la transferencia tecnológica (p. 111-127).

Gestión y Gerencia, Vol. 05, No. 03, Diciembre 2011.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Fernando Pinto y Jhonny Mendoza:** Gestión de la comunicación comercial de los productos biotecnológicos dirigidos al sector agroproductivo en Venezuela. Caso: Fundación Ciepe, Año 2008 al 2009 (p. 4-26). **Fany Tarabay y Adolfo Perinat:** Educación, cultura y desarrollo humano en Venezuela (p. 27-55). **Gladys Rodríguez y Eddy Rodríguez:** Gerencia en los procesos en la era de Internet: Caso organizaciones de e-commerce (p. 56-82). **Aurora Anzola:** Herramientas de participación en el marco jurídico institucional venezolano. Caso: Consejos comunales (p. 83-103). **Rubén Acevedo:** Análisis de la evolución del marco legal del servicio eléctrico venezolano en el período 2000 al 2010 (p. 104-122). **Anaylen López y Rubén Cadenas:** Perfil de usuarios de Internet en centros de comunicación del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, Venezuela. (p. 123-142).

Gestión y Gerencia, Vol. 06, No. 01, Enero - Abril 2012.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Juan Francisco Gómez:** Las Misiones como Política Educativa de Estado de Incentivación a la Participación Ciudadana del Adulto Mayor para el Desarrollo Local (p. 4-25). **Ligia Castillo, Carlos Figueredo y Élite Méndez:** La Auditoría Forense en América Latina (Casos Colombia, Venezuela y Ecuador) (p. 26-46). **José Achúe y Nelly Cuenca de R.:** La Mediación como Estrategia para Construir Capital Social en los Consejos Comunales. Una Propuesta de Capacitación (p. 47-70). **Ernesto Márquez:** Gerencia Basada en Principios Bioéticos (p. 71-88). **Hely Colmenárez:** El Estado Social y Democrático de Derecho y Justicia como Marco Político para Nuevas Formas de Interpretar y Aplicar el Orden Jurídico (p. 89-109). **Ángel Nava y Milena Mena:** Coaching y Competencias Cognitivas de los Directores de Escuelas de las Universidades Públicas Binacionales (p. 110-133).

Gestión y Gerencia, Vol. 06, No. 02, Mayo - Agosto 2012.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Eduarda Rivero y Aurora Goyo:** La Gerencia Universitaria Venezolana ante los Nuevos Retos de la Sociedad del Siglo XXI (p. 4-25). **Frank Gutiérrez S.:** Comportamiento Emprendedor en la Organización Universitaria, las Identidades Profesionales de sus Actores y la Transformación Universitaria (p. 26-47). **Berlie Morillo de C.:** Gestión del Talento Humano por Competencias: Una Aproximación Teórica en el Contexto de la Nueva Universidad Politécnica Andrés Bello (p. 48-69). **Beatriz Carvajal y Carlos Rojas:** Neurociencia Cognitiva, Creatividad e Intuición. Lectura Aproximada desde la Práctica Investigativa Universitaria (p. 70-85). **Sandra Alcina y Eunice Bastidas:** Propuesta de Integración de los Indicadores de Gestión para el Control, Seguimiento y Evaluación de los Programas de Especialización y Maestría del Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, a través de la

Plataforma SIAD (p.86-107). **Lulú Silva** Fenómenos de la Didáctica de la Matemática en Docentes de Matemática del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA (p. 108-126) **Raisa Valdivé y Rafael Valdivé:** Optimización en los Problemas de Soldadura por Fricción Agitación (p. 127-150).

Gestión y Gerencia, Vol. 06, No. 03, Septiembre - Diciembre 2012.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Lenny Escalona, Manuel Espitia y Lucía García:** Eficiencia Técnica Global de las Empresas Hidrológicas de Venezuela (p. 4-25). **Laura Sarabia:** Consideraciones Iniciales para la Construcción del Modelo Económico de Crecimiento Económico Fundamentado en la Relación Bisectorial Industrial No Petrolera (p. 26-57). **Maite Betancourt:** Lineamientos Estratégicos hacia el Consenso de una Cultura de Creatividad e Innovación para la Generación de Valor, en las Empresas del Sector Agroindustrial de los Municipios Páez y Araure del Estado Portuguesa (p. 58- 80). **Juan Pérez:** Síntesis de la Política Económica Bolivariana. Período (2003-2010) (p. 81-103). **Lucybeth Gutiérrez y Carmen Valdivé:** Una Descomposición Genética del Concepto Derivada (p. 104-122). **Luis Álvarez y Luis Sigala:** Potencial Agroturístico en el Valle del Turbio. Evaluación de los Casos Hacienda Aroba y Hacienda Santa Rita (p. 123-143).

Gestión y Gerencia, Vol. 07, No. 01, Enero - Abril 2013.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Julietta Claverie:** La Universidad como Organización: Tres Enfoques para el Análisis de sus Problemas de Gestión (p. 4-27). **Alberto Mirabal y Gerardo Zapata:** La Estructura y la Relación como Determinantes en la Decisión de Trabajo Grupal (p. 28-47). **Lorena Barón y Ninfa Barón:** Propuesta de una Unidad Didáctica para la Educación en Valores Según el Método Antropológico en el Marco de una Actividad de Autodesarrollo (p. 48-65). **Judith Hernández, Lisandro Alvarado y Ana Chumaceiro:** Estado, Gestión Pública y Participación Ciudadana desde la Modernidad y Postmodernidad (p. 66-80). **Juan Oliveros y Bethy Pinto:** La Pequeña y Mediana Industria (PYMI) del Municipio San Cristóbal, Estado Táchira desde una Perspectiva Financiera, Años 2007-2010 (p. 81-108). **Francy Ríos y Andrés Martínez:** Herramienta de Software Gerencial para el Apoyo a la Toma de Decisiones Administrativas, Académicas y de Investigación de la Coordinación de Postgrado en Informática Gerencial de la Universidad de Oriente (p. 109-123).

Gestión y Gerencia, Vol. 07, No. 02, Mayo - Agosto 2013.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Eunice Bastidas, Iris Coronado y Zahirá Moreno:** Modelo Teórico Gerencial Centrado en el Cuadro de Mando Integral y los Intereses de los Docentes Universitarios. Caso: Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado (UCLA) (p. 4-19). **Lorena Gutiérrez:** Fundamentos Epistémicos y Metodológicos para Construir un Sistema Teórico Explicativo sobre la Dinámica de las Redes Inter-Organizacionales. Caso Industria Zuliana de Termoplásticos (p. 20-40). **Aura Troconis:** Vigilancia Tecnológica: Patentes de las Universidades Venezolanas (p.

41-64). **José Vargas y Ernesto Guerra:** Desarrollo Institucional como Instrumento para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social y Ambiental (p. 65-83). **Yahelis Sánchez y Ángel Rodríguez:** Estilos de Liderazgo de las Autoridades, Representantes Profesorales y Estudiantiles del Decanato de Agronomía. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA) (p. 84-104). Ensayo: **Matilde Flores:** Perfil Cualitativo de la Tecnología en las Organizaciones (p. 105-125).

Gestión y Gerencia, Vol. 07, No. 03, Septiembre - Diciembre 2013.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Conferencia: **Adolfo Perinat:** El Discurso y la Práctica de las Ciencias Sociales. Perspectivas en 2013 (p. 4-34). Artículos: **Yuruani Casanova, Abel Romero y Yelitza Vega:** Evaluación de la Competitividad en la Actividad de Compras como Estrategia de Rentabilidad Empresarial para el Año 2010 (p. 32-51). **Yosmary Bom Camargo, Yomeida Bom Camargo y María Bove Camargo:** Responsabilidad Social y Productividad Laboral (p. 52-66). **José Rus Romero y Miriam Andara:** La Investigación Aplicada como Medio para Promover Relaciones con la Industria. **Caso Fosfoyeso - Logros y Desafíos (p. 67-88).** **Lisbet Carrillo, Carlos Figueredo y Concetta Esposito de Díaz:** La Sistematización de la Investigación y la Responsabilidad Social Universitaria (p. 89-109). Ensayo: **Manuel Chacon:** **Confianza y Elección:** Un Enfoque desde la Teoría Cuantitativa de la Decisión (p. 110-128).

Gestión y Gerencia, Vol. 08, No. 01, Enero - Abril 2014.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Hely Colmenárez:** La Regulación de Precios de Bienes y Servicios en el Marco de la Economía Social de Mercado en Venezuela (p. 4-24). **Roxana Martínez y Mailen Camacaro:** La Productividad en las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Servicios y los Factores que 139 140 Influyen en su Medición (p. 25-45). **Zita Pereira, Miguel Vivas y José Vásquez:** Praxis Gerencial en la Investigación Universitaria Larense (p. 46-65). **Juan Francisco Gómez, Lulú Silva Atacho y Maritza Delgado:** El Capital Humano y la Participación Ciudadana del Adulto Mayor en los Consejos Comunales de tres Municipios del Estado Yaracuy (p. 66-82). **Alejandra Carreño y Carolina Mendoza:** Incidencia de la Tasa de Interés Agrícola Activa sobre la Cartera de Crédito Agrícola de Venezuela. Periodo 2005-2011 (p. 83-101). **Laura Sarabia de O.:** Clima Organizacional y Procesos de Reingeniería en una Empresa de Consumo Masivo (p. 102-123).

Gestión y Gerencia, Vol. 08, No. 02, Mayo - Agosto 2014.

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Carlos Baldo:** El Perfil Oculto del Candidato Ideal. Sobreponiéndose a la Información Asimétrica en Búsquedas Ejecutivas usando Cazatalentos (p. 4-25). **Juan José Pérez Sánchez:** Cambio de Tendencia en el Comportamiento de los Precios del Petróleo (p. 26-44). **Marlene Arangú y Miguel A. Salido:** Modelado y Resolución del Problema de Asignación de Horarios para el Transporte Ferroviario utilizando Técnicas de Satisfacción de Restricciones (p.45-64). **Juana López:** Niveles y Modalidades de Prácticas Profesionales para la Carrera Administración de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (p. 65-84). **Mónica Rueda,**

Lorena Barón y Wilmer Armas: Validación de un Módulo de Educación Financiera sobre el Ahorro para Consejos Comunales del Municipio Palavecino Estado Lara, Venezuela (p. 85-97). **Marilex Porteles y Elizabeth Graterol:** Necesidad de una Propuesta de Unidad Didáctica para los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la Geometría usando Geogebra (p. 98-117).

Gestión y Gerencia, Vol. 08, No. 03, Septiembre - Diciembre 2014

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Juan Carlos Sánchez y Carmen Valdivé:** Dimensiones del Conocimiento . Caso: El Número Irrracional en los Actores (p. 4-24). **Lulú Silva Atacho:** La Derivada: Un Punto de Vista Histórico (p. 25-44). **Héctor Godoy M., Raisa Valdivé y Rafael Valdivé:** Matemática Aplicada en Otras Ciencias: Caso Optimización en Cálculo de Temperatura (p. 45-60). **Graciela Delgado R., Raquel Barrios y Milagros Pérez G.:** Ascardio una Experiencia de Intraemprendizaje (p. 61-86). **Francy Peña, Aurora Goyo y Eduarda Rivero:** La Auditoria Laboral de Legalidad como Estrategia para la Prevención de Sanciones, Multas y Demandas en las Empresas Venezolanas (p. 87-109). **Rosa Isabel Delgado López y María Mercedes Cambil Carucí:** Plan Estratégico para la Gestión de la Coordinación de Pasantías: Programa de Ingeniería Agroindustrial Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (p.110-129).

Gestión y Gerencia, Vol. 09, No. 01, Enero - Abril 2015

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Álvarez C., Eliagne R., Figueredo A., Carlos A. y Méndez J., Élita:** Comportamiento de la Estructura Financiera de las Instituciones de Educación Superior Privadas en Venezuela (p. 1-23). **Segovia, Yamileth, Machuca, Jeanny, Pérez, Silvia y Sánchez, Yvonne:** El Control Interno en las Unidades de Gestión Financiera de los Consejos Comunales de Caspo, Caspito y Yai del Municipio Andrés Eloy Blanco del Estado Lara (p. 24-47). **Parra M., Aura Elisa:** Humor en el Discurso Religioso Católico y su Influencia en los Feligreses (p. 48-76). **Salas R., Lorena, Romero, Abel, Vega, Yelitza:** Impacto de la NIC 41 en la Razonabilidad del Valor Contable de Activos Biológicos de Ceba. Caso El Tunal, C. A. (p.77-95). **Ordoñez, Belkys:** Significado de la Investigación Cualitativa en Docentes Universitarios (p.96-118).

Gestión y Gerencia, Vol. 09, No. 02, Mayo - Agosto 2015

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Pérez R., Omar José:** Una Aproximación de los Indicadores de Salud para un Municipio del Estado Lara –Venezuela (p.1-27). **Soto Acosta, Pedro y Popa, Simona:** Análisis de la Industria de Contenido Digital: Valor del Contenido Utilitario Frente al Hedónico.(p.28-44). **Camejo López, Lyneth y Payares Loyo, Lesbia:** Programa Nacional de Formación en Construcción Civil: Una Organización Académica y Compleja en Forma de Red. (p.45-66). **Sánchez, Yahelis Y Rodríguez, Ángel:** Gestión de las Tecnologías para el Mercadeo de Productos Agroindustriales en las Agroindustrias Rurales (AIR) del Estado Lara.(p.67-94). **Marquina, Lisbeth, Vega, Yelitza y Caldera, Jorge:** Desempeño Organizacional en

el Ámbito Tributario para las Empresas Familiares. Sector Medios de Comunicación-Prensa Escrita.(p.95-115).

Gestión y Gerencia, Vol. 09, No. 03, Septiembre - Diciembre 2015

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Troconis T., Aura Esther:** Vigilancia Tecnológica: Una Herramienta de Apoyo a la Innovación en la Universidad Simón Bolívar.(p.1-21). **Guerra, Álvaro De J. y Esposito de D., Concetta:** Formulación de una Política Institucional de Protección Intelectual: Estrategia Conjunta entre UCLA y Fundación Danac (p.22-47). **Márquez, Alexandra y Pérez, Laura:**

Análisis Relacional entre Capital Intelectual y el Desarrollo Organizacional en la Universidad.(p.48-74). **Esposito de D., Concetta:** Formación en Propiedad Intelectual en la Educación Superior y Sectores Productivos para Fomentar la Innovación, (p.75-100). Ensayo: **Pacheco H., Carlos G. y Azuaje, Geovanny De Jesús:** Acceso a la Información de Propiedad Intelectual en Venezuela. (p.101-118). Informe: **Resumen** actividades del IV Seminario de Gestión Tecnológica ALTEC Venezuela 2014. Mesa 8: Propiedad Intelectual. (p.119-129).

Gestión y Gerencia, Vol. 10, No. 01, Enero - Abril 2016

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Pérez Sánchez, Juan José:** Nuevos Fundamentos del Mercado Petrolero, Periodo 2006-2015. (p.1-24). **Useche A., María Cristina, Guerrero P., Landys y Fajardo A., Carol:** Debilidades y Necesidades Administrativas de las Organizaciones Socioproductivas en el Estado Zulia. (p. 25-46). **Zapata Rotundo, Gerardo y Mirabal Martínez, Alberto:** Tamaño de la Organización e Intensidad Administrativa: Relaciones entre Variables.(p.47-63). **Bracho B., Ana, Colmenárez, María Eugenia y Hernández R., Sheila:** Cumplimiento de Funciones Gerenciales del Microempresario. Caso de Estudio: Empresas Financiadas por Cáritas Diocesana de Barquisimeto. (p.64-84). **Silva Atacho, Lulú:** Los Significados de la Derivada en un Proceso de Estudio en la Asignatura Matemática del DAC-UCLA. Estudio de Caso. (p.85-110).

Gestión y Gerencia, Vol. 10, No. 02, Mayo - Agosto 2016

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Marcos Enrique Pérez Castillo:** Arqueología vial: Viaria, que responda a la compensación del riesgo en los operadores del transporte superficial masivo. (p. 1-23). **Wilmer Medardo Arias Collaguazo y Lenin Horacio Burbano García:** Percepción de los equipos de trabajo participantes en los procesos de calidad para la acreditación universitaria. (p. 24-37). **Livia Morales Acosta y Francny Andrade Vásquez:**Análisis de la necesidad de un modelo teórico de recreación para el adulto mayor. (p. 38-62). **Anolaima Delgado y Sergio Perazzo:** Dinámica de las políticas de tasas de interés agrícola bancaria periodo 1989 al 2014, (p. 63-88). **Elvira Jiménez, Aurora Goyo Arellano y Eduarda Rivero:** Percepción de la función de control social en los consejos comunales. Caso: consejos comunales del municipio Andrés Bello Blanco, Lara. (p. 89-104).

Gestión y Gerencia, Vol. 10, No. 03, Septiembre - Diciembre 2016

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **Kleber Luís Celadon y Roberto Sbragia**: La capacidad de absorción y la innovación abierta en la industria brasileña de cosméticos. (p. 1-21). **Kelly J. Salazar F., Sergio Botero B. y Claudia N., Jiménez H.**: Panorama y desafíos de la gestión de tecnología biomédica en Colombia. (p. 22-45). **Sebastián Sztulwark y Melisa Girard**: Estrategias nacionales de innovación en biotecnología agrícola. Implicancias para el MERCOSUR. (p. 46-79). **Lorena del C., Álvarez C. y Orlando Cruz G.**: Gestión de tecnología en manufactureras de calzado: ¿Innovación o tecnificación del proceso productivo? (p. 80-99). **Aylin Rosas T. y Marta Tostes V.**: El rol de los fondos concursables en la gestión del sistema nacional de innovación: el caso de INCAGRO 2000 – 2010. (p. 100-125). **José Luis Solleiro R., Rosario Castañón I. y Jessica D. González C.** Experiencia y aprendizaje en la elaboración de las agendas estatales de innovación de la Región Norte de México. (p. 126-145).

Gestión y Gerencia, Vol. 11, No. 01, Enero - Abril 2017

Director: Concetta Esposito de Díaz.

Artículos: **María Elena Herrera y Yahelys Sánchez**: La Responsabilidad Social Universitaria: Un enfoque desde los Diplomados del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (p. 1-25). **Juana Maria Lopez Garcia y Laura Ysabel Sarabia de Ortega**: Escenario Laboral del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCLA desde la perspectiva de la Capacitación del Personal de Apoyo (p. 26 - 49). **Mariángela García Vivas**: Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes (p. 50 - 74). **Anderson Diego Farias Da Silva y Nelson Da Cruz Monteiro F.**: Discurso da Inovação entre Empresários no Desenvolvimento de Produtos Inovadores: uma Análise no Setor de Games do Estado de Pernambuco/Brasil (p. 75 - 98). **Álvaro de Jesús Guerra, Williams Contreras y Jorge Luis Díaz R.**: Primer encuentro de Fundaciones Privadas de Innovación y Desarrollo Agrícola en Venezuela: Redes Institucionales y Cooperación Técnica (p. 99 -125).

**LA PUBLICACIÓN DE ESTA REVISTA HA SIDO POSIBLE GRACIAS AL
APORTE DE:**

**CENTRO DE INVESTIGACIÓN (CI-DCEE) DEL DECANATO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES (DCEE) DE LA UNIVERSIDAD
CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO” (UCLA).**

Gestión y Gerencia

Revista Científica del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"

