

Fenómenos  
**Cultiva**

ACACIA CULTIVA



Fenómeno  
**Contingencias  
Institucionales**



Cofinanciado por el  
programa Erasmus+  
de la Unión Europea

### Título del documento:

*Fenómeno Contingencias Institucionales*

Resultado del proyecto ACACIA (561754-EPP-1-2015-1-COEPPKA2-CBHE-JP) cofinanciado por el programa Erasmus+ ACACIA: Centros de Cooperación para el Fomento, Fortalecimiento y Transferencia de Buenas Prácticas que Apoyan, Cultivan, Adaptan, Comunican, Innovan y Acogen a la comunidad universitaria.

### Autores:

Dora Inés Calderón (UDFJC)  
Márcia Lopes Reis (UNESP)  
Juanita Reina Zambrano (UPN)  
Cristian Merino Rubilar (PUCV)

### Evaluadores:

Dr. Ángel San Martín Alonso -Universitat de València (España)  
Dra. María Angélica Oliva Uretra- Universidad Playa Ancha

### Revisores:

Dora Inés Calderón - Coordinadora Cultiva (UDFJC)  
Sandra Soler Castillo (UDFJC)  
John Alexander Díaz Ortega (revisor ciego) UDFJC

### Colaboradores:

Gladys Molano Caro, Jaime Méndez, Andrés Villanueva (CUI)  
Odalys Laguna Laguna (UNAN-León)  
Caterine Pardo Mojica (UPN)

### Diseño, diagramación y accesibilidad:

[Mauricio Vargas Rincón](#) (UDFJC), Colombia

Esta obra se distribuye bajo Licencia Creative Commons AttributionNoComercialSinDerivar 4.0 Internacional.



### Cómo citar este documento:

Calderón, D., Reis, M., Reina, J y Merino, C. (2018). Fenómeno Contingencias Institucionales. Proyecto ACACIA.

Disponible en: <https://acacia.red/udfjc/>



Cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea

# Instituciones Proyecto ACACIA



Universidad Distrital Francisco José de Caldas | Colombia



Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) | España



Universidade Nova de Lisboa (UNINOVA) | Portugal



Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) | Chile



Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) | Brasil



Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) | Perú



Universidad de Antofagasta (UA) | Chile



Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN) | Nicaragua



Universidad Pedagógica Nacional (UPN) | Colombia



Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) | Brasil



Universitatea "1 Decembrie 1918" Alba Iulia (UAB) | Rumania



Corporación Univesitaria Iberoamericana (CUI) | Colombia



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León (UNAN-León) | Nicaragua



Universidad Continental | Perú



Red Alter-Nativa | Colombia

## Índice

# General

Lista de abreviaturas y acrónimos	Página 6
Introducción	Página 7
<b>1. Caracterización del fenómeno Contingencias Institucionales en las instituciones de educación superior-IES</b>	Página 9
1.1. Dos grandes lugares en la emergencia de las contingencias institucionales en las IES: la cultura de la institución y sus estilos de gestión	Página 11
1.2. La búsqueda de IES más comprensivas de las diversidades humanas y su relación con la cultura institucional y la gestión	Página 14
1.3. Tipos de contingencias institucionales	Página 16
1.3.1. Por el sector en el que se producen	Página 16
1.3.2. Por el fenómeno que produce la contingencia	Página 17
1.3.3. Por los aspectos involucrados: dimensiones de las contingencias institucionales	Página 18



Cofinanciado por el  
programa Erasmus+  
de la Unión Europea

## Índice

# General

<b>2. Indicadores de riesgo en contingencias institucionales</b>	<b>Página 20</b>
2.1. Indicadores de riesgo en contingencias generadas por fenómenos físicos naturales	Página 21
2.2. Indicadores de riesgo en contingencias generadas por el mismo desarrollo de las prácticas socio-profesionales	Página 21
2.3. Indicadores de riesgo en contingencias por disonancia socio-cognitiva en los sistemas de creencias y de valores de las comunidades	Página 23
<b>3. Valoración en Cultura</b>	<b>Página 24</b>
<b>4. Activación en Cultura</b>	<b>Página 32</b>



Cofinanciado por el  
programa Erasmus+  
de la Unión Europea

# Lista de abreviaturas y acrónimos

**ACACIA:** Centro de Cooperación para el Fomento, Fortalecimiento y Transferencia de Buenas Practicas que Apoyan, Cultivan, Adaptan, Comunican, Innovan y Acogen a la Comunidad Universitaria.

**CUI:** Corporación Universitaria Iberoamericana Colombia

**IES:** Instituciones de Educación Superior

**PUCV:** Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Chile

**RAE:** Real Academia Española

**UA:** Universidad de Antofagasta Chile

**UAB:** Universitatia "1 Decembrie 1918" Alba Lulia Rumania

**UNAN –León:** Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León Nicaragua

**UNESP:** Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho Brasil

**UNINOVA:** Universidade Nova de Lisboa Portugal

**UNMSM:** Universidad Nacional Mayor de San Marcos Perú

**UPN:** Universidad Pedagógica Nacional

**URACCAN:** Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense Nicaragua

# Introducción

## FENOMENOS CULTIVA

### Fenómeno Contingencias Institucionales

El presente documento propone la caracterización del fenómeno Contingencias Institucionales para el Módulo Cultiva del proyecto ACACIA, como uno de los fenómenos que afecta la estabilidad académica y socio-cultural en las instituciones de educación superior (IES). Para este trabajo se contó con la caracterización del fenómeno, aportada por integrantes de las universidades socias y con la revisión de fuentes bibliográficas existentes sobre el tema. Como resultado, se realiza una primera aproximación al fenómeno, se identifican algunos indicadores de emergencia y de presencia del fenómeno, con miras a proporcionar elementos para la valoración en el Módulo Cultiva y su activación en relación con otros fenómenos identificados.

El proyecto ACACIA - Centro de Cooperación para el Fomento, Fortalecimiento y Transferencia de Buenas Prácticas que Apoyan, Cultivan, Adaptan, Comunican, Innovan y Acogen a la comunidad universitaria -. Proyecto financiado por el programa Erasmus + Capacity Building de la Unión Europea (2015-2018) es realizado por un consorcio de 11 Universidades de América Latina y 3 de Europa. El propósito del proyecto es fomentar la integración universitaria a partir del Diseño y validación de un sistema de Centros de Apoyo y Desarrollo Educativo Profesional - CADEP - en América Latina, mediante la cooperación intra e interinstitucional

en la producción y desarrollo de recursos didácticos y tecnológicos, y en la generación de estrategias de fomento socio afectivo a poblaciones en riesgo de exclusión universitaria.

Desde el equipo Cultiva del proyecto ACACIA Erasmus+ se identifican cuatro fenómenos que afectan la estabilidad y el buen desarrollo de los procesos de formación profesional en las Instituciones de educación superior (IES); estos son: Deserción, Bajo Rendimiento, Tensión Didáctica y Contingencias Institucionales. El presente documento aborda particularmente la caracterización del fenómeno Contingencias Institucionales, no solo desde el punto de vista académico, sino también desde lo administrativo y lo socio-cultural. Se pretende consolidar el marco de pautas de actuación para el Módulo Cultiva de los CADEP Acacia, de tal manera que se cuente con herramientas para el análisis y la toma de decisiones frente a situaciones de riesgo de estudiantes, profesores universitarios y comunidad universitaria, que devienen de contingencias institucionales.

Específicamente se propone una fundamentación del fenómeno de Contingencias Institucionales como herramienta para que los equipos Cultiva y en general los de los CADEP Acacia puedan analizar, desde el punto de vista de las contingencias, las prácticas y las situaciones que generan inestabilidad y afectan el rendimiento académico, el bienestar universitario y el desempeño de las labores de todos los miembros de la comunidad, pertenecientes a la Alianza ACACIA. Para este efecto, se contó con el aporte empírico de universidades del consorcio como URACCAN, UDFJC, UNESP y CUI y se realizó un estudio de referentes teóricos sobre las contingencias institucionales. Como resultado, se presenta una caracterización del fenómeno de contingencias

institucionales en las IES, un conjunto de indicadores y de pautas de valoración de lo contingente. A su vez, esta caracterización se relaciona y se complementa con las que han sido desarrolladas para los otros tres fenómenos Cultiva: Tensión didáctica, Bajo rendimiento y Deserción.

Dado lo emergente del tratamiento teórico de esta categoría Contingencias Institucionales en contextos educativos, este documento constituye un análisis preliminar que será desarrollado por las comunidades de los CADEP Acacia.



Cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea





Fenómenos  
Cultiva

1. Caracterización del  
fenómeno Contingencias  
Institucionales en las  
instituciones de educación  
superior-IES

*¿Qué son las contingencias institucionales? ¿Cómo pueden ser caracterizadas? ¿Por qué se hace necesario identificarlas? ¿Para qué requieren tales definiciones, tanto el Proyecto ACACIA como el Módulo Cultiva?* Estas preguntas configuran el hilo conductor de la caracterización propuesta para este fenómeno. Así, en este apartado se presentan aspectos que configuran lo que, en el análisis realizado por el equipo constructor de este documento, se denomina Fenómeno Contingencias Institucionales. Las fuentes bibliográficas consultadas revelan distintos sentidos para el fenómeno, dependiendo del punto de vista del análisis o de la situación considerada como contingente. Para el proyecto ACACIA y en particular para el Módulo Cultiva, se considera importante comprender los fenómenos que dan lugar a situaciones desestabilizantes en la convivencia de los distintos actores que hacen parte de las comunidades universitarias y que, de algún modo, afectan tanto el desempeño de sus roles en el entorno organizacional, como la permanencia y consecución de sus objetivos académicos e institucionales.

En sentido estricto, y de acuerdo con la RAE<sup>(01)</sup> la contingencia hace alusión a la “posibilidad de que algo suceda o no suceda” y representa un “riesgo” en el desarrollo esperado de situaciones o de prácticas, en un contexto específico. Así, de modo sintético, se pueden comprender las contingencias institucionales como *el conjunto de hechos (por diversos factores y de distinta índole) que acaecen en las instituciones, como respuesta y/o parte de las prácticas que se han configurado a lo largo de su historia como parte de su estructura y sus dinámicas y que, como contingentes, representan la emergencia de lo “no esperado”, de lo “no previsto totalmente”, que afecta sus dinámicas, el funcionamiento institucional y que pueden representar un riesgo de desestabilización y/o, al mismo*

*tiempo, una oportunidad para el cambio de una situación.* De igual forma, las contingencias institucionales requieren de una reacción - acción inmediata, con repercusiones mediatas y a largo plazo.

De manera general, las contingencias, en tanto turbulencias, interrupciones, conflictos o controversias que emergen en las prácticas socioculturales compartidas, en las interacciones, en el cambio de las situaciones cotidianas y de las condiciones físico-sociales previstas, en la valoración de experiencias o de factores que comprometen a los sujetos, forman parte de la vida. Como tales, han de ser asumidas en cada espacio sociocultural en el que interactuamos como humanos partícipes de cada comunidad. Según Maldonado y Servetto (2008) un conflicto puntual, permite “analizar las prácticas y las acciones de los sujetos involucrados en la institución, que puede leerse como símbolo de un orden cuestionado o como demanda que acompaña la lógica hegemónica”. Las mismas autoras, citando a Reguillo (2000), plantean cómo un sujeto puede ser “espectador de su propio problema”, cuando se organiza y elabora estrategias se convierte en “actor” y cuando apela a distintas formas de capital para hacer frente a la contingencia, deviene en “agente”. Este planteamiento resulta fundamental, a la hora de considerar el papel de los actores educativos frente a la generación o al afrontamiento de las contingencias institucionales.

Desde el punto de vista anterior, las contingencias también son parte de la cotidianidad en las instituciones contemporáneas. Para el proyecto ACACIA y el Módulo Cultiva, se considera relevante asumir el sentido de “contingencias institucionales” como parte de la estructura y de la dinámica de las organizaciones, analizadas desde su complejidad. Parte de esa condición es objeto de

---

01- Diccionario de la Real Academia Española. Consultado en: <http://dle.rae.es/?id=AVZiZmc>

intervención de la gestión en las instituciones hacia el cambio de sus estructuras, así como del perfeccionamiento de sus procesos. Desde esta comprensión, se puede observar su relevancia como fenómeno de estudio en la formación profesional; sobre todo, en un proyecto en el que interactúan distintas instituciones y que se inspira en la 'teoría del cambio social' como ACACIA. En este sentido, la gestión con énfasis en la cultura organizacional, representa el foco de esta definición, es decir, **la gestión sería la forma visible de las 'contingencias institucionales'**.

## 1.1. Dos grandes lugares en la emergencia de las contingencias institucionales en las IES: la cultura de la institución y sus estilos de gestión

La cultura institucional y los estilos de gestión son componentes básicos de la dimensión institucional y de las prácticas docentes, investigativas y administrativas en una IES. A continuación, se describen estos dos lugares en aras de configurar el lugar de emergencia de las contingencias institucionales y su impacto en la vida de las comunidades de las IES.

### a. La cultura institucional

El quehacer de los profesores universitarios y del personal que conforma una institución universitaria se realiza al interior de una organización llamada universidad o institución de educación superior (IES). En ella se expresan las creencias, las concepciones pedagógicas, las formas de comunicación, las decisiones, la

organización, las formas de relaciones construidas e identitarias, los valores, las normas de comportamiento, las relaciones interpersonales, entre otras. **La IES es un organismo vivo**, en el que la cultura hace su presencia; es un espacio vital de interacción permanente en el cual confluyen distintas relaciones de orden político, social, cultural, ideológico, económico, religioso, deportivo, artístico, científico, etc. Las formas como se vivencian estas relaciones, los significados que se les asignan, los medios como se construyen y los roles que asumen los miembros de la comunidad educativa se denominan cultura institucional (Sahli, *et al.*, 2001).

La política pública y los modelos organizacionales se articulan a la cultura institucional y desarrollan el rol de reflejo de las formas como los sujetos de las organizaciones universitarias interiorizan estas realidades y otras que devienen del sector externo a la universidad. Se puede afirmar que la cultura institucional está urdida a las actuaciones que emanan de los sujetos al interior de las organizaciones universitarias.

### b. Los estilos de gestión institucional

Los modelos organizacionales están ligados a las formas de gestión académica; es decir, a las formas de proceder, de decidir y de actuar que cada organización universitaria escoge para el desarrollo de su proyecto educativo institucional, que, a su vez, configuran la materialización de la política pública sobre el hecho y sus prácticas educativas. La gestión universitaria se caracteriza por la toma de decisiones, los procesos de relación, comunicación y negociación que los actores responsables asumen en su praxis. Tiene que ver con el ejercicio del poder al interior de la organización educativa, está íntimamente relacionada con

las formas de actuación de cada IES y su cultura institucional. Las concepciones sobre las organizaciones universitarias y los estilos de gestión se han desarrollado de la mano de las diferentes ideas que han predominado sobre la sociedad; tienen un carácter histórico, responden a una realidad política y económica existente, a la ubicación del momento en que nacen, crecen y evolucionan como organizaciones educativas; no pueden abstraerse de la caracterización de la sociedad. De ese modo lo ha analizado Hargreaves (2005, p. 6):

Si no comprendemos el contexto de donde proceden todas las presiones y cambios, no puede lograrse claridad y coherencia en relación con los cambios que experimentamos. Y sin claridad y coherencia, no será posible controlar y dirigir el futuro de la educación y el papel que los profesores desempeñen en ella. Sin una **teoría del contexto**, el cambio educativo es un proceso místico, carente de sentido, que no pueden conceptuar ni controlar quienes lo experimentan.

La caracterización teórica de las organizaciones educativas, sus estilos de gestión y la cultura institucional conduce inevitablemente a los terrenos conceptuales que interpretan los paradigmas de la ciencia y de la sociedad como: la modernidad, la postmodernidad y la teoría crítica. En primera instancia, la *modernidad* se entiende como una etapa del desarrollo de la historia de la humanidad en la que la civilización alcanza un grado de madurez a través del respeto de la autonomía de la razón, una confianza desmedida al desarrollo de la ciencia y la capacidad del ser humano para conocer el mundo y controlarlo (Wood, Jr., 1999; Fontenelle, 2009). Por su parte, *la posmodernidad* se puede concebir como la conquista de una conciencia múltiple: conciencia

epistemológica, en la medida en que el progreso científico aparece como una sucesión de paradigmas cuya transformación y remplazo no se basa en ninguna certeza algorítmica; conciencia ética, debido que la defensa y la afirmación de valores se basan en movimientos argumentativos que no retrotraen a ningún fundamento absoluto; conciencia política, en la medida que los logros históricos se presentan como el producto de articulaciones hegemónicas y contingentes y, como tales siempre reversibles, y no como el resultado de leyes inmanentes de la historia. Por último, desde una perspectiva crítica de la educación, las organizaciones educativas y sus estilos de gestión tendrían que caracterizarse por la concertación a partir de las identidades de los sujetos que las componen y de los contextos de los cuales hacen parte. Brevemente presentamos implicaciones para la gestión y la cultura institucional desde estos tres paradigmas, con el fin de que las IES se reconozcan en ellos y puedan comprender mejor sus propias prácticas culturales y de gestión (Escalona Delfino, 2008).

- » Bajo los postulados de la **modernidad**, la organización educativa se caracteriza por el control exhaustivo de sus procesos y la racionalidad instrumental: acciones ordenadas, definición explícita de las metas por alcanzar y un cálculo crecientemente preciso de los medios más efectivos para conseguirlos. Por lo tanto, una visión modernista de las universidades caracteriza a este tipo de organizaciones por: la definición anticipada de los objetivos generales y específicos, la evaluación exacta del cumplimiento de las metas en términos cuantitativos, la oportuna consecución y eficiente administración de diversos aspectos y seres humanos; con ello, una división funcional del trabajo, donde cada funcionario tiene tareas fijas y especializadas, ordenadas por reglamentos.

Las tareas están divididas en unidades descritas claramente y fácilmente controlables, la estructura organizacional de la IES es estrictamente jerárquica con niveles de autoridad precisamente señalados; existen documentos en los que se especifican los reglamentos para docentes y docentes directivos.

Este tipo de organizaciones educativas son definidas como instituciones eficaces. Este estilo de gestión es netamente instrumental, tecnocrático; todo se registra por escrito, genera la cultura institucional de lápiz, papel y expediente. Así, la vida académica del centro educativo se vive como una organización objetiva, externa, por encima de los individuos, neutral, donde la participación de los sujetos, tiene un carácter simplemente formal debido que en la búsqueda de la objetividad y la eficacia se somete al control técnico y burocrático de la maquinaria que constituye la gestión, caracterizada por instrumentos estandarizados, lineales y mecánicos, evaluaciones objetivas, mediadas por normas estables e impersonales, que conllevan a una instrucción universal independientemente del contexto, en condiciones de igualdad y con pretensiones de justicia y objetividad, la organización escolar termina viéndose como una empresa (De La Hoz, 2017).

- » Las IES orientadas por el paradigma de la **posmodernidad** se caracterizarían por la expresión de lo múltiple en sus paradigmas científicos; por la búsqueda de la argumentación y de múltiples fundamentos para la toma de decisiones; por ser altamente contingentes y flexibles. Para Vattimo (1994), la postmodernidad critica la totalidad, la razón y la universalidad producto de la modernidad.

Bajo esta mirada, la heterogeneidad triunfa frente a la homogeneidad, la totalidad y la unidimensionalidad. Si lo miramos de ese modo, la complejidad (Morin, 2000) parece ser el 'método' por lo cual las contingencias institucionales serán comprendidas en las IES. Eso, en parte, por la mirada que Morin construye de las características de la complejidad: comportamiento impredecible; numerosas partes constitutivas y una densa red de interacciones y sutiles mecanismos de retroalimentación positivo y negativo; los puntos de control del sistema están dispersos, difusos en toda la estructura del sistema; conectividad; auto organización; organización jerárquica; sistemas contexto dependiente; sistemas histórico dependiente; irreductibilidad y cantidad de información.

- » El **paradigma crítico** se caracteriza no sólo por el hecho de indagar y comprender la realidad en la que se insertan las prácticas sociales, sino por provocar transformaciones sociales en ésta, teniendo en cuenta el aspecto humano de la vida social (Rincón, Arnal, et al., 1995; Melero, 2011). Se vuelve la mirada a las condiciones humanas locales, a la construcción y a la búsqueda de sentido, en este caso para la educación y, sobre todo, a la necesidad de la emancipación de los sujetos. Este será el paradigma que asumimos en Cultiva.

Los rasgos descritos desde los tres paradigmas de las ciencias sociales, que, como ya se describió, afectan los estilos de gestión en las IES, forman parte de las universidades de nuestro tiempo y pueden ser analizados desde cada uno de ellos y todos a la vez para comprender las contingencias. No obstante, desde Cultiva se considera oportuno plantear que las IES habrán de buscar criterios de desarrollo de la gestión y de la cultura institucional orientados

desde la denominada perspectiva crítica, como se expone en el siguiente apartado.

## 1.2. La búsqueda de IES más comprensivas de las diversidades humanas y su relación con la cultura institucional y la gestión

Desde una perspectiva crítica de la educación, las organizaciones educativas de la educación superior (IES) y sus estilos de gestión tendrían que caracterizarse por la concertación a partir de las identidades de los sujetos que las componen y de los contextos de los cuales hacen parte. Debieran funcionar y encarnar su acción desde marcos locales de sentido, que son interpretaciones subjetivas que los participantes, en función de sus intereses, expectativas y convencimientos construyen a partir de los significados que le otorgan a las interacciones, los roles y las tareas de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Las IES no pueden entenderse, como organizaciones con objetivos inflexibles; su eficacia no puede separarse de la mirada y del sentido que les otorgan las interacciones que se dan al interior de ellas; han de ser organizaciones que respetan las particularidades sociales y culturales, que se concretan en procesos de descentralización y desconcentración en el marco de la autonomía institucional (Hernández, Salamanca, O. G., 2010).

Por lo tanto, se trataría de adecuar la gestión de las IES a otro tipo de sociedad, caracterizada por el dinamismo socio-cultural y económico, la convivencia de diferentes valores y la necesidad de alta formación para los ciudadanos. En consecuencia, habrá de predominar en ellas *la flexibilidad, la adaptabilidad, la creatividad,*

*el aprovechamiento de las oportunidades, la colaboración y el perfeccionamiento continuo.* La organización educativa es un organismo vivo en el que se vivencian todos los fenómenos humanos que al interior de ella se dan; no puede ser reglada totalmente, debe haber espacios para el uso de la libertad que permitan la resolución de los problemas y su compromiso para maximizar la capacidad de aprender sobre su ambiente y sobre ellas mismas. Este tipo de estilo de gestión tendrá que armonizarse con una cultura institucional del encuentro, el diálogo, la democracia, la concertación, la negociación entendida como la praxis propia de los sujetos en la búsqueda de la resolución de conflictos, el cual es inherente a la vida de la organización educativa como lo señalan Fierro, Fortoul y Rosas (1999):

Los modelos de gestión que reflejan esta cultura institucional son modelos de profesionales que suponen que aquellos que la conduzcan tendrán que equilibrar y coordinar la diversidad de intereses a fin que los individuos puedan trabajar juntos en las tareas sustantivas de la institución y en el cumplimiento del contrato global que liga a la escuela con la sociedad (Fierro, Fortoul y Rosas, 1999, p. 84).

En esta perspectiva, las organizaciones educativas habrán de promover la autoformación, la autorreflexión, y el aprendizaje de sí misma sobre sus competencias de funcionamiento y la práctica de valores que se consideran educativos. Estas organizaciones potencian a las personas para que actúen y sean emprendedoras, las recompensan por sus actuaciones y les ayudan a incrementar sus destrezas (Fierro, Fortoul y Rosas, 1999).

La teoría crítica alerta sobre lo inconveniente de guiarse de manera irrestricta por un conjunto homogéneo de ideas; llama a

tener en cuenta que en la educación confluyen distintas miradas sobre la sociedad, aquellos que consideran que la modernidad es un proyecto inconcluso que debe seguirse construyendo; otros que consideran que la postmodernidad es una realidad que tiene elementos valiosos para tener en cuenta y los radicales que piensan que es una expresión de la nueva derecha. La teoría crítica reivindica la capacidad de asombro como elemento fundamental para indagar a cerca de la realidad, se fundamenta en el pensamiento dialéctico, que busca las contradicciones al interior de la sociedad, en este sentido, desde este pensamiento se ve a la institución educativa como un espacio tanto de dominación como de liberación. La teoría crítica, tiene la cultura como el principal factor en el proceso de construcción de la organización educativa; la educación se convierte en un elemento catalizador, el lenguaje de la educación es el lenguaje de la creación de la cultura, no del consumo del conocimiento o la adquisición de conocimientos solamente. Postular la primacía de la cultura como una cuestión pedagógica y política es asignar un lugar central al funcionamiento de las IES en la configuración de identidades, valores e historias particulares, mediante la producción y legitimación de narrativas y recursos culturales específicos (Giroux, 2003).

Esta concepción desvela y busca la superación de la alienación al que ha estado oprimido el sujeto educable por el predominio de una cultura instrumental, totalizante, simétrica, estandarizada, jerarquizada, burocratizada, con verdades absolutas de la razón instrumental, objetivizada y supuestamente neutral, por ello reivindica el proyecto moderno inconcluso de emancipación del ser humano frente a la opresión, pero de igual forma comparte con la postmodernidad la crítica a los discursos totalizadores y a la razón instrumental que a decir de Habermas (1981) es la utilización no

comunicativa de un saber proposicional en acciones teleológicas, es decir la consecución y realización de unos fines a partir del control de su eficacia sin dar razón del mismo.

La racionalidad instrumental está determinada por una relación automática de medios y fines, de tal modo que el comportamiento de los objetos puede predecirse exactamente una vez puesto los medios y las condiciones. Los fines propios, una vez sopesados y perseguidos, se pueden conseguir mecánicamente si se instrumentaliza la acción medial, pues la razón instrumental se fundamenta en que lo valioso en sí no existe, sino que viene marcado por su utilidad. De ahí que transforme todo lo que toca en medios conducentes a fines. Todo se convierte en mercancía: el pensamiento, el arte y el mismo espíritu que es considerado un bien de consumo. A diferencia de la razón instrumental, la razón crítica bajo la mirada habermasiana se fundamenta en la acción comunicativa del sujeto como miembro de una comunidad de comunicación, de orientar su acción por pretensiones de validez intersubjetivamente reconocidas. Parece claro que la racionalidad comunicativa es dialéctica porque el síntoma de su presencia no es el monólogo unidireccional sino el diálogo, la confrontación (De la Hoz, J., 2014).

Pues bien, los estilos de gestión bajo estos postulados de la razón crítica, se caracterizan *por el intercambio abierto de ideas, la proliferación del diálogo humanizante y la concreción de condiciones materiales para la expresión de la libertad individual y social de quienes integran la organización educativa*, las actuaciones de los sujetos y sus tomas de decisiones se fundamentan en principios y valores democráticos que propician la emancipación de los sujetos, es la superación de lo que lo que se denomina el nuevo *gerencialismo* (exageración de las prácticas gerenciales), que caracteriza la gestión

escolar por el autoritarismo, la toma de decisiones mediada por el instrumentalismo y la economía de los costes (De la Hoz, J., 2014).

Bajo este estilo de gestión inspirada en las prácticas humanistas, la cultura institucional escolar deja de ser el de la competitividad, para pasar a la solidaridad, en la que las necesidades de los estudiantes son sus necesidades, más no las del mercado y del presupuesto; la planificación y gestión del currículo no está en función única del mundo empresarial, sino en función de una auténtica formación integral del sujeto educable (De la Hoz, J., 2014).

### 1.3. Tipos de contingencias institucionales

Para caracterizar las contingencias institucionales consideraremos tres criterios: por el sector en el que se producen, por el ámbito de donde provienen y por los factores que involucran. A continuación, se describen estos tres criterios:

#### 1.3.1. Por el sector en el que se producen

De modo sencillo, y situándonos en las instituciones educativas de educación superior (IES), cuya función general y misión se configura desde la intencionalidad de la formación profesional (basada en relaciones de enseñanza y aprendizaje), podemos observar, de manera general, dos grandes clases de contingencias institucionales: las externas a la IES y las internas.

##### a) Las que provienen del sector externo

El contexto externo de una IES lo configura el contexto educativo nacional e internacional y socio-cultural, económico y político

en el que se instala históricamente y que la reconoce como una institución educativa de nivel superior. De este sector pueden provenir múltiples tipos de contingencias que, en un momento dado, llegan a afectar la cotidianidad de una IES. Así, por ejemplo, una IES hace parte de un sistema educativo nacional y está regulada por tal sistema y por las políticas de gobierno (tanto de tipo económico como ideológico y cultural). Específicamente, las políticas externas a la institución como las de gobierno y de Estado son factores que pueden afectar su funcionamiento, así como añadir algún tipo de contingencias a sus prácticas cotidianas y tener efectos en la vida institucional; pueden tener efecto en el grado de satisfacción de la comunidad universitaria, en los cambios administrativos y financieros, en el posicionamiento local y global de la IES en el contexto educativo, entre otros.

En términos generales, dos tipos de factores externos pueden generar mayores contingencias a las IES: *los factores políticos* que atañen a la educación, como políticas educativas (para el sector público y el privado, para la admisión, para el funcionamiento de las IES, etc.); o las políticas vinculadas al sector educativo, como las que provienen de decisiones ministeriales para las comunicaciones, para las tecnologías, o para el sector laboral, entre otros. El segundo *factor es el económico*, que implica las decisiones políticas sobre asignación presupuestal a la educación (especialmente para las IES públicas), criterios sobre montos de matrículas y sobre costos de servicios educativos en general, etc.

##### b) Las que provienen del sector interno

Se pueden considerar contingencias de tipo interno las reacciones de las comunidades universitarias frente a políticas internas,



a decisiones administrativas y académicas; las situaciones ocasionadas por la elección de rectores, directores, coordinadores; los cambios en una propuesta pedagógica, en un plan de acción institucional o lo que comúnmente se denomina reformas curriculares, entre otros. Visto así, es importante señalar que el modo de apropiación de estos factores por parte de los actores de las comunidades educativas de las IES, implica fundamentalmente al rol de la gestión en las instituciones contemporáneas, incluyendo las IES tanto en los países latinoamericanos como en todas las regiones.

En el entendido de que una contingencia institucional y su grado de afectación depende, en gran medida, del nivel de preparación de la comunidad para afrontar la situación (especialmente en casos fortuitos causados por desastres naturales o por epidemias) o del tipo de valoraciones que se suscitan en la comunidad frente a la situación contingente (de acuerdo con el sistema de creencias y de valores implicados)<sup>(02)</sup>, el estudio de las contingencias institucionales ha de ser visto a la luz del sector institucional en que se produce y de las dinámicas, las prácticas y los actores involucrados y su relación con las instancias de atenuación o de solución de las contingencias y/o de las oportunidades de cambio que ellas suscitan.

Desde el punto de vista anterior, es un hecho que la gestión, como acción de administrar la organización y el funcionamiento de una institución, a la vez guía y orienta la acción, previsión, visualización y el empleo de los recursos y los esfuerzos destinados a cumplir los fines que desean alcanzar las instituciones. Así, la gestión, en todos los ámbitos institucionales, incluye la previsión y la secuenciación de las actividades que habrán de realizarse para

lograr los objetivos previstos, la definición del tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes, así como la identificación de todos aquellos eventos involucrados en su consecución y de los actores y los roles implicados en todos los procesos. Los anteriores elementos de gestión tienden a reducir la emergencia de lo contingente, en tanto también pueden prever algunas situaciones susceptibles de ocurrir en el decurso de las prácticas y los procesos propios de una IES.

### 1.3.2. Por el fenómeno que produce la contingencia

En términos generales, y de acuerdo con los estudios sobre contingencias (Santos, 1994; Reguillo, 2000; Hargreaves, 2005; Sallán, 2007; Ribes y Pullido, 2015), es posible identificar, por lo menos, tres tipos de contingencias:

- » las que devienen de *los fenómenos naturales o de las condiciones de salud* y de las poblaciones (desastres naturales, epidemias, pandemias, amenazas climáticas, etc.);
- » las que *se producen por el mismo desarrollo de las prácticas socio-profesionales* (necesidades de cambio por intervención de tecnologías, por nuevas condiciones en los contextos laborales, etc.); y
- » las ocasionadas por la *disonancia socio-cognitiva en los sistemas de creencias y de valores de las comunidades* (p.e. la discusión sobre la aprobación del aborto, la descriminalización de las drogas, la punición de la corrupción, etc.).

---

02- Al respecto, vale la pena consultar el trabajo de Ribes y Pulido (2015) sobre "Reciprocidad, tipos de contingencias sociales sistémicas y lenguaje: investigación de las interacciones interindividuales".

Estos tres tipos de contingencias naturalmente harán llamados respectivos a la gestión institucional.

### 1.3.3. Por los aspectos involucrados: dimensiones de las contingencias institucionales

Autores como Paro (1997) y Sallán (2007) han referido que para que una gestión sea efectiva, además de involucrar aspectos tales como la planificación, la organización y la coordinación, deben tener en cuenta aspectos referidos a cuatro dimensiones fundamentales en la gestión:

- » *Dimensión organizativa:* colabora con la sistematización, el análisis y la identificación de la organización de los miembros de la comunidad para el buen funcionamiento de la institución.
- » *Dimensión pedagógica:* integra, entre otras cosas, la labor, el enfoque pedagógico, la actualización, el dominio de programas, la utilización de estrategias y estilos que utilizan los docentes para mejorar sus competencias para con los estudiantes.
- » *Dimensión administrativa:* integra acciones y estrategias para manejar los recursos humanos, materiales y económicos, además del control y supervisión de la información que se brinda, el funcionamiento y cumplimiento de las normas entre los integrantes de la comunidad.
- » *Dimensión comunitaria:* se interesa por las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad y su relación con el entorno social e interinstitucional.

Vale destacar que un rasgo característico de toda educación es su intencionalidad, y, por tanto, el educador debe ser consciente de qué, cómo y para qué intenta educar, como han aclarado los distintos teóricos de las acciones desarrolladas en esas instituciones modernas. Para otro importante teórico del tema, Sallán (2007), las contingencias institucionales en la sociedad del conocimiento han cambiado la gestión hacia *la gestión del conocimiento* como uno de los procesos que nos parece fundamental en dicha forma de comprensión del contexto de hoy. Se trata de conocer, dinamizar y aprovechar el beneficio colectivo que puede conseguirse de un trabajo colectivo que parte y considera el capital intelectual de los miembros de la organización.

Si lo comprendemos de ese modo, es importante poner de relieve que en el sector educativo de América Latina y el Caribe han predominado estilos de gestión y culturas institucionales ancladas en concepciones instrumentales. Al respecto, autores como Tedesco (1998), Furlán (1992), Sallán (2007), entre otros, indican que este hecho ha generado el surgimiento y prevalencia de organizaciones escolares antidemocráticas y carentes de humanismo; ello ha llevado a que “la formación integral de profesionales” simplemente se convierte en una expresión que se incluye en los marcos filosóficos de los proyectos educativos institucionales – llamados de Proyectos Pedagógicos (por ejemplo en Brasil y en Colombia) – en los planteamientos de las misiones y visiones institucionales. No obstante, en la cultura institucional, en las formas de vida de las IES, lo predominante es la alienación producto de modelos de organización verticales.

Como consecuencia, y en la perspectiva de los fenómenos Cultiva, al lado de la tensión didáctica, la deserción y el bajo rendimiento,

las contingencias institucionales se ponen de relieve, como fenómenos ineludibles para el diseño de los protocolos de acción e interacción que proponen el Módulo Cutiva y el proyecto Acacia. Desde ahí, se intenta hacer visible esta realidad referida a las dinámicas de gestión y al componente de la cultura organizacional, en donde se plasman la política pública en materia educativa -planes de desarrollo- procesos observacionales realizados en las mismas organizaciones de formación profesional, las opiniones emanadas de miembros de la comunidad educativa y los constructos teóricos que sustentan el hecho educativo y sus procesos de gestión. En este sentido, aunque no será tema del presente análisis, intervienen las perspectivas de modernidad, postmodernidad y teoría del cambio, en los modos en que las IES han asumido sus propias propuestas organizacionales y desarrollan y experimentan sus prácticas de gestión y de interacción institucional.



Cofinanciado por el  
programa Erasmus+  
de la Unión Europea



Fenómenos  
Cultiva

2. Indicadores de  
riesgo en contingencias  
institucionales

Para el Módulo Cultiva la identificación de indicadores de riesgo cuando se manifiesta una contingencia en una IES exige comprender la complejidad del fenómeno denominado 'contingencias institucionales' y, de acuerdo con lo anterior, propone identificar contingencias por los tipos expuestos y valorar los riesgos que pueden generar para la estabilidad y el buen desarrollo de los procesos institucionales, desde dos factores generadores: *el estilo de gestión y la cultura institucional* en las universidades del consorcio ACACIA. La metodología para obtener los datos tiende a definirse por procesos observacionales del comportamiento del desarrollo de los planes y de los objetivos institucionales y de la opinión de los miembros de la comunidad educativa. A continuación, se propone un sistema de indicadores de riesgo relacionados con los dos grandes factores generadores de contingencias.

## 2.1. Indicadores de riesgo en contingencias generadas por fenómenos físicos naturales

### a. Del orden de la gestión

- i. **Ausencia de protocolos de acción** para actuar en caso de desastres naturales (terremotos, inundaciones, cortes prolongados de energía o de agua, asonadas, etc.) o de emergencias sanitarias (epidemias, presencia de animales o de condiciones que ponen en riesgo la salud de la comunidad).
- ii. **No presencia (o no existencia) de personal especializado** en acciones y orientaciones en caso de emergencias físicas o sanitarias.

- iii. **Falta de reacción inmediata** de las instancias administrativas y logísticas de la IES, en caso de emergencias.

- iv. **Falta de recursos económicos** destinados a cubrir emergencias físicas o de salud.

### b. Del orden de la cultura institucional

- i. **Manifestaciones de angustia y desorientación colectiva** frente a desastres naturales. Se presenta incapacidad para seguir o para buscar orientaciones de voces institucionales (orales o escritas) que interpreten un protocolo de acción en caso de desastres naturales (terremotos, inundaciones, asonadas) o en caso de emergencias por salud hayan previsto.
- ii. **Desconocimiento de protocolos de acción** frente a eventualidades naturales o de salud pública
- iii. **Manifestaciones de poca o nula solidaridad y atención** a las situaciones críticas de otras personas.

## 2.2. Indicadores de riesgo en contingencias generadas por el mismo desarrollo de las prácticas socio-profesionales

### a. Del orden de la gestión administrativa

- i. **Manifestaciones de inconformidad del personal administrativo** frente a las decisiones directivas que afectan sus prácticas profesionales.

**ii. Expresiones de inconformidad del personal docente** frente a las decisiones administrativas que afectan sus condiciones laborales.

**iii. Expresiones de inconformidad frente a actitudes administrativas** que ignoran necesidades de cambio por intervención de tecnologías o de condiciones de los espacios físicos y recursos materiales.

**iv. Inconformidad del estudiantado frente a las decisiones administrativas** que afectan sus prácticas de formación profesional.

**b. Del orden de la Gestión democrática.**

**i. Manifestaciones de conflictos y malestar** por parte de estudiantes, profesores y administrativos, a causa de la toma de decisiones institucionales de manera dominante y unilateral, que afectan sus prácticas profesionales.

**c. Del orden de la Gestión participativa.**

**i. Expresiones de inconformidad** frente a propuestas socio culturales para la comunidad universitaria, que no consultan o no incluyen las voces de la comunidad universitaria.

**d. Del orden de la Gestión innovadora.**

**i. Expresiones de apatía y de rechazo** por parte de la comunidad universitaria, frente a propuestas académicas, culturales y/o deportivas, anquilosadas y que no consultan las necesidades y propuestas de la comunidad.

**e. Del orden de la Gestión integrada de los temas de la institución.**

**i. Manifestación de inconformidad** con el tratamiento desarticulado de temas como tensiones didácticas, bajo rendimiento y deserción, para la toma de decisiones en la institución.

**f. Del orden de la cultura institucional**

**i. Manifestaciones de valoraciones negativas sobre prácticas organizacionales** que se expresan en los desempeños de los cargos en la IES, por considerarlos incoherentes o ineficientes.

**ii. Expresiones de inconformidad y/o rechazo de prácticas académicas** de enseñanza y de estrategias de aprendizaje, por considerarlas poco agradables, poco eficientes y autoritarias.

**iii. Manifestaciones de desinterés y desconfianza por las relaciones de convivencia en la IES**, tales como amistad, solidaridad, trabajo en grupo.

**iv. Manifestaciones de rechazo y valoraciones negativas hacia prácticas pedagógicas institucionales** y procesos orientados al desarrollo de identidad institucional y profesional, por poca presencia de liderazgo de actores de la comunidad.

**v. Actitudes de rechazo a las relaciones de cooperación socio-profesional**, al trabajo cooperativo, solidario y leal en los grupos de trabajo.

**vi. Actitudes displicentes y de descuido hacia las prácticas de uso de recursos y espacios disponibles en las IES como espacios de acción profesional.**

### 2.3. Indicadores de riesgo en contingencias por disonancia socio-cognitiva en los sistemas de creencias y de valores de las comunidades.

Este aspecto refiere específicamente a situaciones que ponen en evidencia distintos puntos de vista existentes frente a procesos y prácticas institucionales. Tales puntos de vista revelan amplias diferencias ideológicas, epistemológicas y metodológicas que muchas veces se tornan irreconciliables, generando las contingencias. A continuación, se identifican algunos riesgos en este tipo de contingencias.

**a. Expresiones de intolerancia y/o de rechazo** frente a decisiones que involucran posiciones éticas, ideológicas y religiosas. Por ejemplo, aprobar o no: el aborto, el matrimonio entre personas del mismo sexo, el consumo de alucinógenos, entre otros.

**b. Manifestaciones de rechazo** frente a prácticas socioculturales de personas de otros grupos étnicos, que conviven en la IES.

**c. Expresiones y acciones que ignoran o que excluyen** los saberes de otras culturas, los saberes ancestrales o los saberes de frontera presentes en las IES.

**d. Actitudes de dominancia y exigencia de sumisión** en la generación de decisiones políticas, teóricas pedagógicas o metodológicas, que exigen tener en cuenta las condiciones socio-culturales, sensoriales, lingüísticas y físicas de la diversidad poblacional que convive en las IES.



Cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea

A large, stylized blue graphic on the left side of the page. It features a central rounded rectangular shape with the text 'Fenómenos Cultiva' inside. The word 'Fenómenos' is in a smaller, lighter blue font, and 'Cultiva' is in a larger, bold, white font. The graphic is surrounded by several smaller blue shapes: a small square at the top, a larger rounded shape below it, a small square at the bottom left, and a larger rounded shape at the bottom right. A series of vertical blue lines of varying heights extends from the bottom left of the main shape.

Fenómenos  
**Cultiva**

### 3. Valoración en Cultiva



A partir de los indicadores de riesgo identificados frente a la emergencia de contingencias institucionales en las IES, y de acuerdo con el nivel de afectación, tanto sobre las prácticas, como sobre los procesos pedagógicos y didácticos y sus respectivos actores (profesores, estudiantes y comunidad académica en general), a continuación, se propone la valoración de riesgos en el Módulo Cultiva. En particular, se toma como punto de partida de la afectación, las dimensiones que la contingencia impacta. Las preguntas iniciales para el Módulo son:

- » ¿Qué aspectos de la contingencia afectan y ponen en riesgo la estabilidad de las prácticas cotidianas de los actores educativos en la IES? y
- » ¿Cuáles son los mayores riesgos en esta situación?

El análisis a las respuestas que se obtengan de estas preguntas en el Módulo se torna relevante para la toma más acertada de decisiones y para establecer rutas de actuación. Para ello, es necesario definir rangos de valoración de los indicadores en relación con la naturaleza, la función y los propósitos del Módulo Cultiva, combinando la valoración cualitativa y la cuantitativa; esta última en una escala de 1 a 3, donde 1 equivale a riesgo menor y 3 a riesgo alto, de la siguiente manera:

- » **Alto riesgo:** cuando el indicador remite a un aspecto de tipo didáctico, pedagógico o curricular. Es decir, si la situación negativa que ocasiona el malestar se ubica en temas, procesos y dinámicas del ámbito didáctico, - el Módulo Cultiva está llamado a resolver o a apoyar su solución. En este caso se asigna un valor numérico de **3**.

- » **Medio riesgo:** cuando el indicador remite a aspectos no directos del ámbito didáctico, pero que llegan a afectar estos procesos. El Módulo puede apoyar a otro Módulo en la generación de una solución. En este caso se asigna un valor numérico de **2**.
- » **Bajo riesgo:** cuando el indicador alude a una situación distinta a lo didáctico, curricular o pedagógico, pero que a mediano o a largo plazo puede afectar este ámbito. En este caso, Cultiva no será quien resuelva la situación, pero sí puede direccionar hacia otro módulo y, en caso de ser necesario, apoyar la generación de la solución. En este caso se asigna un valor numérico de **1**.

Para los riesgos clasificados en el grupo Alto (3), se recomienda promover la intervención directa del Módulo Cultiva y realizar seguimiento para definir tanto acciones preventivas como de intervención y vincular otras acciones con otros módulos o con unidades de la IES correspondientes.

Así, proponemos considerar los siguientes aspectos relacionados con los contextos individual, sociocultural e institucional que inciden en estudiantes y profesores y comunidad académica, en general.

#### **Indicadores de Alto riesgo para Cultiva, en la dimensión organizativa: estilos de gestión**

- » Paro prolongado de actividad docente por inconformidad frente a las decisiones administrativas que afectan condiciones laborales.
- » Marchas o protestas estudiantiles por acciones administrativas que ignoran necesidades de cambio

por intervención de tecnologías o de condiciones de los espacios físicos y recursos materiales.

- » Inconformidad del estudiantado frente a las decisiones administrativas que afectan sus prácticas de formación profesional.

Los anteriores indicadores de contingencias institucionales representan un riesgo alto, en particular cuando se analizan desde los fenómenos como la tensión didáctica, deserción y bajo rendimiento. Por ello, el Módulo Cultiva, en estos casos, está llamado a actuar.

#### **Indicadores de Riesgo Medio para Cultiva, en la dimensión organizativa: estilos de gestión**

Expresiones de inconformidad por cambios en políticas educativas, como reformas que los países latinoamericanos suelen pasar pueden cambiar algo en las prácticas y ofrecen un riesgo relativo.

#### **Indicadores de Riesgo Bajo impacto para Cultiva, en la dimensión organizativa: estilos de gestión**

Expresiones de inconformidad por el cambio de la gestión de una institución cuyos objetivos, metas y roles estén definidos y legitimados a lo largo de su trayectoria.

#### **Indicadores de Alto riesgo para Cultiva, en las dimensiones pedagógica, didáctica y comunitaria: cultura institucional**

- » Desconocimiento de y tendencia a ignorar protocolos de acción frente a eventualidades naturales o de salud pública.

- » Manifestaciones de poca o nula solidaridad y atención a las situaciones críticas de otras personas.
- » Expresiones de intolerancia y/o de rechazo frente a: distintas posiciones éticas, ideológicas y religiosas; frente a prácticas socioculturales y saberes de personas de otros grupos étnicos, de otras culturas, de saberes ancestrales, de saberes de frontera, que conviven en la IES.
- » Actitudes de dominancia y exigencia de sumisión en la generación de decisiones políticas, teóricas pedagógicas o metodológicas, que exigen tener en cuenta las condiciones socio-culturales, sensoriales, lingüísticas y físicas de la diversidad poblacional que convive en las IES.

Todas las expresiones culturales, en las aulas o fuera de ellas, que redundan en tensiones en las relaciones didácticas, que afectan el rendimiento académico y puedan llevar a la deserción, tales como expresiones de intolerancia, de rechazo y de imposición ideológica, lingüística o de prácticas socioculturales, constituyen contingencias muy relevantes para Cultiva. Además de estas, las políticas curriculares excluyentes, las normas de convivencia académica que no promuevan la inclusión de las diferencias socioculturales, pueden clasificar en este nivel de impacto.

#### **Indicadores de Riesgo Medio para Cultiva, en las dimensiones pedagógica, didáctica y comunitaria: cultura institucional**

- » El desconocimiento de protocolos de acción frente a situaciones críticas.
- » Desconocimiento de protocolos de acción y de políticas de atención a poblaciones vulnerables

(física, intelectual y sensorialmente), especialmente por parte de funcionarios y de profesores.

Los anteriores desconocimientos pueden afectar el acceso, la permanencia y el desempeño académico de las poblaciones vulnerables. Este nivel de desconocimiento o de despreocupación puede considerarse un riesgo relativo, susceptible de superarse con acciones desde la gestión, que consoliden el desarrollo de cultura institucional al respecto.

**Indicadores de Riesgo Bajo para Cultiva, en las dimensiones pedagógica, didáctica y comunitaria: cultura institucional**

La incorporación en la vida de las comunidades universitarias de nuevas políticas administrativas y de gestión. Esto puede representar un riesgo mínimo para el buen desempeño académico y el adecuado desarrollo de las prácticas pedagógicas y didácticas.

En términos generales, se puede notar que las situaciones mencionadas en el orden de la gestión y de la cultura influyen de manera más o menos significativa en la motivación por el aprendizaje de parte de los estudiantes universitarios; en el

normal desarrollo de las prácticas de enseñanza, por parte de los profesores. En últimas, afectan, de modo diferenciado, factores estructurales de las prácticas académicas que configuran la naturaleza de las IES. En este sentido, es importante el análisis de este tipo de situaciones que pueden denominarse contingentes y que afectan la propuesta curricular y didáctica de los programas de formación profesional en las IES y todos los ámbitos de desarrollo de la formación universitaria.

Los formatos 1, 2 y 3, representan un consolidado de los riesgos reportados en los apartados anteriores, que vincula, los riesgos y la valoración, como un aporte a la labor de evaluación de contingencias institucionales en el Módulo Cultiva de los CADEP Acacia. Cada actor gestor de acciones en Cultiva habrá de analizar los riesgos recogidos en la tabla y valorar si convendría añadir otros riesgos específicos para su Institución.

Para ello, los siguientes tres formatos pueden ser descargados para ser diligenciados y trabajados por los profesores, estudiantes, etc., para la toma de decisiones.

Formato 1. Indicadores de riesgo en contingencias generadas por fenómenos físicos naturales

DIMENSIÓN	ASPECTO	TIPO DE RIESGO	ALTO RIESGO (3)	MEDIO RIESGO (2)	BAJO RIESGO (1)	OBSERVACIÓN
Organizativa	<b>DEL ORDEN DE LA GESTIÓN</b>					
	a)	Ausencia de protocolos de acción para actuar en caso de desastres naturales (terremotos, inundaciones, cortes prolongados de energía o del agua, asonadas, etc.) o de emergencias sanitarias (epidemias, presencia de animales o de condiciones que ponen en riesgo la salud de la comunidad).				
	b)	No presencia (o no existencia) de personal especializado en acciones y orientaciones en caso de emergencias físicas o sanitarias.				
	c)	Falta de reacción inmediata de las instancias administrativas y logísticas de la IES, en caso de emergencias.				
	d)	Falta de recursos económicos destinados a cubrir emergencias físicas o de salud.				
Comunitaria	<b>DEL ORDEN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL</b>					
	a)	Manifestaciones de angustia y desorientación colectiva frente a desastres naturales. Se presenta incapacidad para seguir o para buscar orientaciones de voces institucionales (orales o escritas) que interpreten un protocolo de acción en caso de desastres naturales (terremotos, inundaciones, asonadas) o en caso de emergencias por salud hayan previsto				
	b)	Desconocimiento de protocolos de acción frente a eventualidades naturales o de salud pública				
	c)	Manifestaciones de poca o nula solidaridad y atención a las situaciones críticas de otras personas				

Formato 2. Indicadores de riesgo en contingencias generadas por el mismo desarrollo de las prácticas socio-profesionales

DIMENSIÓN	ASPECTO	TIPO DE RIESGO	ALTO RIESGO (3)	MEDIO RIESGO (2)	BAJO RIESGO (1)	OBSERVACIÓN
Organizativa	<b>DEL ORDEN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>					
	a)	Manifestaciones de inconformidad del personal administrativo frente a las decisiones directivas que afectan sus prácticas profesionales.				
	b)	Expresiones de inconformidad del personal docente frente a las decisiones administrativas que afectan sus condiciones laborales.				
	c)	Expresiones de inconformidad frente a actitudes administrativas que ignoran necesidades de cambio por intervención de tecnologías o de condiciones de los espacios físicos y recursos materiales.				
	d)	Inconformidad del estudiantado frente a las decisiones administrativas que afectan sus prácticas de formación profesional.				
	<b>DEL ORDEN DE LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA</b>					
	a)	Manifestaciones de conflictos y malestar por parte de: estudiantes, profesores y administrativos, a causa de la toma de decisiones institucionales de manera dominante y unilateral, que afectan sus prácticas profesionales.				
	<b>DEL ORDEN DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA</b>					
	a)	Expresiones de inconformidad frente a propuestas socio culturales para la comunidad universitaria, que no consultan o no incluyen las voces de la comunidad universitaria.				
	<b>DEL ORDEN DE LA GESTIÓN INNOVADORA</b>					
	a)	Expresiones de apatía y de rechazo por parte de la comunidad universitaria, frente a propuestas académicas, culturales y/o deportivas, anquilosadas y que no consultan las necesidades y propuestas de la comunidad.				
	<b>DEL ORDEN DE LA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS TEMAS DE LA INSTITUCIÓN</b>					
	a)	Manifestación de inconformidad con el tratamiento desarticulado de temas como tensiones didácticas, bajo rendimiento y deserción, para la toma de decisiones en la institución.				

DIMENSIÓN	ASPECTO	TIPO DE RIESGO	ALTO RIESGO (3)	MEDIO RIESGO (2)	BAJO RIESGO (1)	OBSERVACIÓN
Pedagógica-didáctica	<b>DEL ORDEN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL</b>					
	a)	Manifestaciones de valoraciones negativas sobre prácticas organizacionales que se expresan en los desempeños de los cargos en la IES, por considerarlos incoherentes o ineficientes.				
	b)	Expresiones de inconformidad y/o rechazo de <b>prácticas académicas</b> de enseñanza y de estrategias de aprendizaje, por considerarlas poco agradables, poco eficientes y autoritarias				
	c)	Manifestaciones de desinterés y desconfianza por las <b>relaciones de convivencia en la IES</b> , tales como amistad, solidaridad, trabajo en grupo.				
	d)	Manifestaciones de rechazo y valoraciones negativas hacia <b>prácticas pedagógicas institucionales</b> y procesos orientados al desarrollo de identidad institucional y profesional, por poca presencia de liderazgo de actores de la comunidad.				
	e)	Actitudes de rechazo a <b>las relaciones de cooperación socio-profesional</b> , al trabajo cooperativo, solidario y leal en los grupos de trabajo.				
	f)	Actitudes displicentes y de descuido hacia <b>las prácticas de uso de recursos y espacios disponibles en las IES</b> como espacios de acción profesional.				

Descargar Formato 2

Formato 3. Indicadores de riesgo en contingencias por disonancia socio-cognitiva en los sistemas de creencias y de valores de las comunidades

DIMENSIÓN	TIPO DE RIESGO	ALTO RIESGO (3)	MEDIO RIESGO (2)	BAJO RIESGO (1)	OBSERVACIÓN
Comunitaria	Expresiones de intolerancia y/o de rechazo frente decisiones que involucran posiciones éticas, ideológicas y religiosas. Por ejemplo, aprobar o no: el aborto, el matrimonio gay, el consumo de alucinógenos, entre otros.				
	Manifestaciones de rechazo frente a prácticas socioculturales de personas de otros grupos étnicos, que conviven en la IES				
	Expresiones y acciones que ignoran o que excluyen los saberes de otras culturas o los saberes de frontera presentes en las IES				
	Actitudes de dominancia y exigencia de sumisión en la generación de decisiones políticas, teóricas o metodológicas que exigen tener en cuenta las condiciones socio-culturales, sensoriales, lingüísticas y físicas de la diversidad poblacional que convive en las IES.				

[Descargar Formato 3](#)



Fenómenos  
Cultiva

## 4. Activación en Cultiva



La activación del Módulo Cultiva consiste en la iniciación de uno o varios procesos de los establecidos en sus funciones, en el momento en que se produce una solicitud de apoyo por parte de algún actor educativo de la institución en la que existe el CADEP Acacia, de la Red de Instituciones ACACIA, o de la comunidad educativa externa, que lo requiera. También, cuando se produce la detección, por parte del mismo Módulo, de una situación institucional que requiere su intervención. Específicamente, el Módulo Cultiva propone dos instancias de activación con respecto al fenómeno de Contingencias institucionales.

En primer lugar, desde la **prevención**, es decir desde la identificación de factores de riesgo de tipo pedagógico y didáctico ocasionado por contingencias institucionales y la búsqueda de estrategias que posibiliten que estas contingencias no escalen a un nivel de afectación directa, en relación con las prácticas cotidianas de los actores educativos. Y en segundo lugar, la **intervención** cuando dichas contingencias han impactado y/o afectado ya de manera directa las prácticas pedagógicas y didácticas de los actores educativos.

**1. Desde la Prevención** al impacto de contingencias institucionales sobre los procesos pedagógicos y didácticos, se identifican las siguientes acciones del Módulo Cultiva, como acciones de mitigación al impacto de contingencias generadas por factores de la cultura institucional. Frente a situaciones relacionadas con eventos institucionales, eventos culturales, dinámicas socioculturales externas, entre otros, que conlleven a la pérdida de espacios académicos u horas de clase, el Módulo apoyará a los programas y a los profesores en procesos relacionados con:

- a. El diseño de espacios alternativos (virtuales o mixtos) para el desarrollo de clases o de actividades de formación, tales como tutorías, encuentros grupales y/o individualizados, dentro de los tiempos de recuperación propios de los docentes.
  - b. La organización de grupos de apoyo estudiantil, con estudiantes de semestres más avanzados, mediante la figura de monitorias o prácticas sociales al interior de las universidades.
  - c. Acciones de mitigación al impacto de contingencias generadas por factores de la gestión administrativa. Por ejemplo, hacinamiento, falta de espacio físicos, distribución desequilibrada entre número de estudiantes por profesor, falta o mala distribución de recursos técnicos y tecnológicos, entre otros. El Módulo podrá apoyar procesos de autogestión para el diseño de estrategias, a través de:
  - d. Ubicación previa de espacios alternativos adecuados para el desarrollo de asesorías o clases de recuperación.
  - e. Ubicación y facilitación de recursos técnicos y tecnológicos de diferentes instancias de la institución o, si es necesario de instituciones externas que puedan brindar apoyos no existentes en las IES.
- 2. Desde la intervención** directa a los procesos pedagógicos y didácticos que han sido impactados como consecuencia de las contingencias institucionales, el Módulo Cultiva propone acciones como:
- a. Generación de campañas para el mejoramiento de la percepción sobre las prácticas académicas.

**b.** Difusión y animación al uso de metodologías para el diseño de ambientes de aprendizaje accesibles y con incorporación de afectividad, por parte de los profesores.

**c.** Asesoría en el uso de los diseños didácticos accesibles disponibles o la búsqueda y creación de nuevos diseños, con el fin de generar acciones que pueden mitigar de manera rápida las dificultades pedagógicas y didácticas causadas por las condiciones de los espacios físicos y los recursos materiales.

**d.** Asesoría a profesores y coordinadores en el diseño de estrategias para acompañamiento individual y colectivo ya sean de orden académico o social, para las actividades propias que desarrollan los estudiantes o los actores educativos en su vida universitaria.

**e.** Apoyo en la consolidación de estrategias de inclusión pedagógica y didáctica a la vida universitaria, de poblaciones vulnerables.

En general, cuando se reporta un posible indicador de contingencias institucionales, el Módulo Cultiva tendrá que activarse mediante la puesta en marcha de un sistema de valoración de los riesgos de la contingencia, que consideren su impacto en factores asociados tales como el bajo rendimiento, la tensión didáctica y la deserción. De este modo, se tendrá que llegar a la toma de decisiones sobre las acciones que, dese este Módulo, sean las pertinentes para mitigar el efecto de la contingencia, en factores de tipo didáctico y pedagógico. Por ello, se enfatiza en la función del Módulo en cuanto a su contribución en el planteamiento de propuestas didácticas accesibles

mediadas por la afectividad que incorporen la relación campos del saber-metodologías, los procesos de aula, y el reconocimiento del estudiante como sujeto social y ser humano en todas sus dimensiones. Aspectos que pueden llegar a ser afectados por las contingencias institucionales.

Finalmente, dado que las contingencias institucionales han sido un factor poco explorado en las dinámicas universitarias, se insiste en que esta propuesta constituye un punto de partida como herramienta analítica (tanto teórica como metodológica), para el estudio y la valoración de estos fenómenos en los contextos de las IES. También, que se hace necesario avanzar en la documentación de este fenómeno y en el desarrollo de la propuesta de análisis.



Cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea

# Bibliografía

- **Ball, S.J. (1993).** La gestión como tecnología moral. *In: BALL, S.J. (comp.), Foucault y la educación. Disciplinas y saber.* Madrid: Morata.
- **Bastos, J. B. (org.). (1999).** Gestão democrática. Rio de Janeiro: SEPE.
- **Beare, H., Caldwell, B., Millikan, R., (1992).** Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección. Madrid: Ed. Muralla.
- **De la Hoz, J. (2014).** Cultura institucional y cultura científica en las organizaciones escolares: un aporte a la democracia participativa y la calidad de la educación. *Amauta*, 24,7-22.
- **De La Hoz Blanco, J. E.(2017).** Estilos de Gestión y Cultura Institucional en las Organizaciones Escolares *Encuentros*, vol. 15, núm. 1, enero-junio, pp. 61-75.
- **Escalona Delfino, J. A. (2008).** Conciencia Epistémica y Ciencias Sociales *Ciencia en su PC*, núm. 3, pp. 52-63.
- **Fierro, C., Fortoul, B., Rosas, L., (1999).** Transformando la práctica docente. México: Ed. Paidós.
- **Fiori, J.L. (1995).** "A governabilidade democrática na nova ordem econômica". *Novos Estudos Nº 43*, São Paulo: Cebrap.
- **Freire, P. (1973).** ¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural. Bogotá: Ed. Siglo Veintiuno.

- **Fontenelle, I. A (2008).** Pós-modernidade: Trabalho e Consumo. São Paulo: Cengage Learning.
- **Furlán, A. et alii. (1992).** "La gestión pedagógica. Polémica y casos". *In*: Ezpeleta, J.
- **Furlán, A. (comps.),** *La gestión pedagógica de la escuela.* Santiago, Chile: Unesco/Orealc.
- **Giroux, H. (1998).** Los profesores como intelectuales: Barcelona: Ed. Paidós.
- **Giroux, H. (2003).** Pedagogía y política de la esperanza. Buenos Aires: Ed. Amorrortu.
- **Luhmann, N. (2002).** *Theories of distinction.* Stanford: Stanford University Press.
- **Lysons, A. (1990).** «Taxonomies of Higher Educational Institutions Predicted from Organizational Climate». *Research in Higher Education*, 31(2), pp. 115-128.
- **Habermas, J. (1981).** Teoría de la acción comunicativa, I. España: Ed. Taurus
- **Habermas, J. (1998).** Facticidad y validez. Madrid: Ed. Trotta.  
 ----- (1999). Teoría de la acción comunicativa, I. España: Ed. Taurus.
- **Hargreaves, A. (2005).** Profesorado, cultura y postmodernidad (Cambian los tiempos, cambia el profesorado), Morata: Madrid.
- **Hernández Salamanca, O. G. (2010).** La noción de la subjetividad en el concepto de la acción social y en el pensamiento narrativo. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, (2), 07-18. Acceso en 03 de feb de 2019, de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2145-48922010000200002&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-48922010000200002&lng=pt&tlng=es)
- **Machado-da-Silva, C., Fonseca, V., & Crubellate, J. (2005).** Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (1ª Edição Especial), 9-40.
- **Maldonado, M. y Servetto, S. (2008).** Contingencias y desencuentros: una protesta de estudiantes secundarios. Ponencia presentada en: la Mesa 9. Antropología y Educación, del IX Congreso Argentino de Antropología Social. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, UNAM. Posadas, agosto de 2008.
- **Maturana, H. (2002).** Prefacio de Humberto Maturana Romesin à 2ª edição. *In* H. Maturana & F. Varela (Coords.). *De máquinas e seres vivos* (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.

- **McLaren, P. (2005).** La vida en las escuelas. Una introducción a la pedagogía crítica en los fundamentos de la educación. México: Ed. Siglo veintiuno.
- **Melero, N. (2011).** El paradigma crítico y los aportes de la investigación acción participativa en la transformación de la realidad social: un análisis desde las ciencias sociales. En: Cuestiones Pedagógicas No 21, 2011/2012, 339-355.
- **Morin, E. (2000).** *Ciência com Consciência*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- **Paro, V. H. (1997).** *Gestão democrática e a escola pública*. São Paulo: Ática.
- **Pereyra, M. et al. (comp.). (1996).** *Globalización y descentralización de los sistemas educativos*. Barcelona: Pomares-Corredor.
- **Pérez, A. I. (2004).** La cultura escolar en la sociedad neoliberal. Madrid: Morata.
- **Ramsden, P., & Entwistle, N. J. (1981).** Effects of academic departments on students' approaches to studying. *British Journal of Educational Psychology*, 51, 368-383.
- **Reguillo, R. (2000).** Emergencia de culturas juveniles. Bogotá: Editorial Norma.
- **Ribes, E. y Pulido, E. (2015).** Reciprocidad, tipos de contingencias sociales sistémicas y lenguaje: investigación de las interacciones interindividuales. Universidad Veracruzana. México: Revista Mexicana de Psicología. Vol. 32, Núm. 1, Enero-junio 2015 (81-91).
- **Rincón, D., Arnal, J. et al. (1995).** Técnicas de investigación en Ciencias Sociales. Madrid: Dykinson.
- **Rockwell, E (1996).** "Claves para la apropiación: escolarización rural en México". En: B., Levinson; D., Foley y D.C., Holland. *The Cultural production of educated person. Critical ethnographies of schooling and local practices*. New York: State University of New York. Traducción del artículo: Carlos Alberto Constanzo.
- **Santos, M. A. (1994).** Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar. Málaga: Ed. Aljibe.
- **Sallán, J. G. (2007).** Aspectos institucionales de la orientación. Congreso Internacional de Orientación educativa y profesional. Castellón, noviembre.  
----- . La gestión de procesos y del conocimiento. En Curso de formación especializada en centros educativos para asesores/as. Madrid: CNICE, Módulo III.
- **Sahli, M. A. et all (2001).** Cultura Oportunidad de Desarrollo. Santiago, Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

- **Stern, George G. (1963).** Characteristics of the intellectual climate in college environments. *Harvard Education Review*, 23, 5~41-.
- **Tagiuri, R. (1968).** The concept of organizational climate. In: R. Tagiuri & G. Litwin. *Organizational climate: exploration of a concept*. Boston: Graduate School of Business, Harvard University.
- **Tedesco, J.C. (1998).** *O novo pacto educativo*. São Paulo: Ática, 1998.
- **Torres, J. (2007).** Educación en tiempos de neoliberalismo. España: Ed. Morata.
- **Vattimo, G. (1994).** Postmodernidad: ¿una sociedad transparente? En Gianni. Vattimo y otros (Comp.), En torno a la posmodernidad (pp. 9-19). Bogotá: Ed. *Anthropos*.
- **Wood Jr. T. (1999).** Nota técnica: frutas maduras em supermercado de idéias mofadas. In: CLEGG, S.; E. HARDY, C.; NORD, W. (org.). *Handbook de Estudos Organizacionais: Reflexões e Novas Direções*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, p. 267-271.



Cofinanciado por el  
programa Erasmus+  
de la Unión Europea