

## EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE GESTORES SOCIALES EN LA MODALIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA, EN EL CONTEXTO BRASILEÑO.

### EVALUATION OF ONE PROGRAM OF FORMATION OF SOCIAL MANAGERS IN THE MODALITY IN THE DISTANCE, IN THE BRAZILIAN CONTEXT

Fabio Scorsolini-Comin<sup>1</sup>  
Universidad Federal del Triángulo Mineiro – UFTM  
Avenida Getúlio Guaritá, 159, Abadia, CEP: 38025-440, Uberaba, MG, Brasil  
scorsolini\_usp@yahoo.com.br

Leandro Gilio<sup>2</sup>  
Universidade de São Paulo  
Avenida Bandeirantes, 3900, Monte Alegre, CEP: 14040-900, Ribeirão Preto, SP, Brasil  
leogilio@hotmail.com

Sonia Valle Walter Borges de Oliveira<sup>3</sup>  
Universidade de São Paulo  
Avenida Bandeirantes, 3900, Monte Alegre, CEP: 14040-900, Ribeirão Preto, SP, Brasil  
soniavw@terra.com.br

Alberto Borges Matias<sup>4</sup>  
Universidade de São Paulo  
Avenida Bandeirantes, 3900, Monte Alegre, CEP: 14040-900, Ribeirão Preto, SP, Brasil  
matias@usp.br

*Recibido: 24/05/2010*

*Aceptado: 30/07/2010*

#### RESUMEN

El objetivo es evaluar un curso de especialización en Desarrollo Regional Sustentable, se analizó la repercusión del mismo en la formación profesional de los ejecutivos cursantes, todos funcionarios de una gran institución financiera brasileña. Fue utilizado un cuestionario de evaluación de satisfacción respondido por 473 alumnos, representando al 23,81% de los participantes, la mayoría del género masculino, casados y con dos hijos. En relación a la relevancia del curso para la formación profesional y personal de los estudiantes, la mayoría destacó que el curso fue óptimo (45,03%) y otros 42,71% que el curso fue bueno. La Residencia Social (RS) fue destacada como importante para la formación por su vinculación con la práctica, pero debe ser redimensionada en función de la carga horaria, además de la dedicación exclusiva de los participantes al trabajo. Por los relatos de los alumnos, el gestor social acaba teniendo una tarea amplia que abarca más allá de su propio trabajo y contexto, contribuyendo en la mejoría de la calidad de vida de las otras personas y comunidades, como también en la reestructuración de su propio desempeño.

<sup>1</sup> Psicólogo, Maestro y Doctorando en Psicología por la Universidad de São Paulo – USP y Profesor de la Universidad Federal del Triángulo Mineiro – UFTM, Brasil.

<sup>2</sup> Graduando en Ciencias Económicas por la Universidad de São Paulo, Brasil.

<sup>3</sup> Arquitecta, Maestra en Ingeniería y Doctora en Administración por la Universidad de São Paulo – USP y Profesora Doctora de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de Ribeirão Preto, Universidad de São Paulo, Brasil.

<sup>4</sup> Licenciado, Maestro y Doctor en Administración por la Universidad de São Paulo – USP y Profesor Titular de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de Ribeirão Preto, Universidad de São Paulo, Brasil.

**Palabras claves:** Desarrollo Sostenible. Gestión Social. Formación Profesional.

## **ABSTRACT**

Objective to evaluate a course of specialization in the area of Sustainable Regional Development, analyzing the repercussion of the same for the professional formation of the executives, all employees of a national financial institution. A questionnaire of evaluation of satisfaction was used answered for 473 pupils, what it corresponds 23.81% of the participants, the majority of the masculine sex, married and with two children. In terms of the relevance of the course for the professional and personal formation of the pupils, the majority detached that the course was excellent (45.03%) and others 42.71% that the course was good. The Social Residence (RS) was detached as important for the formation for its linking with the practical one, but it must be think in time terms, has seen the exclusive devotion of the participants to the work. For the stories of the pupils, the social manager finishes having the task of magnifying of its net to know in such a way stops beyond the proper agency and of the proper context, contributing for the improvement of the quality of life of other people and communities, as well as to think its proper performance.

**Key Words:** Sustainable Development. Social Management. Professional Formation.

## **1.- INTRODUCCIÓN**

Las transformaciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas contemporáneas vienen siendo cada vez más intensas, promoviendo el surgimiento de nuevas exigencias en lo que se refiere a la formación profesional y la actualización de aquellas que ya actúan en el mercado de trabajo. Al pensar en la emergencia de la formación más allá de la educación superior, en términos de postgraduación, cada vez más existe la preocupación por la ampliación de conocimientos y especialización en un área específica de la actuación, visando una mejor inserción en el mercado de trabajo o bien en el ascenso profesional o permanencia en ese sistema.

Según Vieira (2002), el desarrollo sostenible presupone el desarrollo económico y social en la búsqueda de realización plena de la ciudadanía y, así, con incremento de la producción con competitividad y equidad económica y social entre las regiones, contemplando la accesibilidad a infraestructura logística, a la salud, educación y seguridad. En el contexto de esta discusión, aún, según este autor, es preciso referir la necesidad de que la integración y el desarrollo regional incorporen exigencias asociadas a la mejoría de la calidad de vida, a la cualificación del trabajo, al desarrollo científico y tecnológico, y, principalmente, al respeto a la diversidad cultural y espacial, confiriendo legitimidad a la búsqueda de equidad social.

En este contexto, surgió el Master in Business Administration (MBA) Ejecutivo en Negocios del Desarrollo Regional Sostenible (DRS), por medio de la modalidad de educación a distancia (EAD), ofreciendo condiciones necesarias para un mayor fortalecimiento del sector, posibilitando la formación de una fuerza de trabajo cualificada, en atención a diversas demandas presentadas por el mercado. Partiendo de un consorcio entre un instituto multidisciplinario de enseñanza y cuatro universidades públicas brasileñas, el curso fue desarrollado durante 18 meses (2007 a 2008), con carga horaria total de 480 horas, por 1986 alumnos en todo Brasil. Es a partir de esta experiencia que se reflexionará sobre la formación profesional de ejecutivos, por tanto, es necesario investigar de qué modo el DRS viene emergiendo como una demanda social, económica, política y de formación, consecuentemente.

El objetivo de este estudio fue evaluar un curso de postgrado en el área de Desarrollo Regional Sostenible, se analizó el impacto y repercusión del curso en la formación de los ejecutivos de una institución financiera de Brasil.

## 2.- REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Formación profesional y las nuevas demandas de la contemporaneidad

De acuerdo con Scorsolini-Comin, Matías e Inocente (2008), al pensar en la temática de formación profesional, existe también la necesidad de abordar el mercado del trabajo. La competitividad impuesta por un mercado de trabajo incierto e impersonal ha llevado a los ejecutivos a buscar nuevas formas de desarrollo personal, entre las cuales está la satisfacción posibilitada por la inserción social (Bauer, 1999). Unida a esta percepción, se constata que los ejecutivos contemporáneos moldean la orientación de su postura de responsabilidad social no sólo por los resultados operacionales, sino también por la capacidad de promover la difusión del beneficio social. Cuando los ejecutivos hablan sobre sus experiencias, se verifica que el desafío a enfrentar en el futuro es la construcción de empresas dirigidas al seguimiento y calidad del liderazgo, la fuerza de trabajo y las relaciones. El desarrollo de estas competencias es apuntado como uno de los más relevantes para las organizaciones (Hesselbein, 2001). Para Mintzberg (2004), las habilidades requeridas de los ejecutivos son: de relación con colegas; liderazgo; resolución de conflictos; procesamiento de informaciones; toma de decisiones en condiciones de ambigüedad; destinación de recursos; habilidades de emprendimiento; y habilidades de introspección (reflexión). El conjunto muestra la complejidad de las exigencias que se imponen al ejecutivo y refleja la necesidad continua de este conjunto de habilidades. Aún en el campo de las habilidades, que van más allá de las capacidades técnicas del gestor, la exploración y alineamiento de principios, bien como la concesión de autonomía (empowerment) al cuerpo de liderados, orientan la actividad del ejecutivo como la de alguien de quien se exige la exploración de las posibilidades del futuro, el alineamiento de las energías y potencialidades de la organización y que, por fin, sea capaz de compartir poder e iniciativa (Covey, 2001). El ejecutivo es alguien capaz de orientar su empresa en la dirección del aprendizaje continuo, conseguido a partir de las más diferentes técnicas (Senge, 2004; Sarriera y Silva, 2003). Conforme ya se mencionó, la realización de la actividad voluntaria, por su característica de diversidad, puede ser apuntada como una fuente de desarrollo de este aprendizaje. Trabajar con empresas sin fines lucrativos también es considerado un hecho benéfico para el desenvolvimiento de gerentes juniors y señores al expandir sus oportunidades para la práctica del liderazgo y la gestión (Austin, 2001).

### 2.2 Desarrollo Regional Sostenible

El Desarrollo Regional Sostenible presupone, en la práctica, la sustentabilidad ambiental, el uso racional de los recursos naturales y la gestión de los recursos hídricos y de los ecosistemas para beneficio de las presentes y futuras generaciones, teniendo como foco la oferta de mejores condiciones de vida para la población. Según Zapata (2006), el concepto de desarrollo local/regional se apoya en la idea de las localidades y territorios que disponen de recursos económicos, humanos, institucionales, ambientales y culturales, además de economías de escala no exploradas, que constituyen su potencial de desarrollo.

Las nuevas prácticas de la política del desarrollo regional se proponen mejorar la capacidad organizacional y empresarial de los territorios/regiones, calificar los recursos humanos y difundir las innovaciones en el entramado productivo local. Según Zapata (2006), hoy en día las empresas no concurren aisladamente, sino justamente con el entorno productivo e institucional de la región en que están insertadas. Ese nuevo abordaje representa el avance en la concesión de políticas regionales y exige un cambio de mentalidad por parte de la sociedad. Implica abandonar el tradicional asistencialismo de Estado y participar intensamente de acciones comprometidas con el desarrollo competitivo.

En términos de la experiencia que será analizada aquí, hay que señalar que con el aumento de las políticas públicas que apuntan a resolver los problemas estructurales responsables de la exclusión social marcada en algunas regiones del país, la institución contratante del curso tiene como objetivo no sólo seguir siendo el facilitador principal del desarrollo nacional,

sino también participar de la construcción propositiva de soluciones para los problemas de equilibrio social y generación de renta con responsabilidad ambiental. En este sentido, en febrero 2003, coherente con su trayectoria y sintonizada con las más modernas teorías de desarrollo, esta institución incluyó, definitivamente, el asunto en las pautas de decisiones estratégicas y operacionales de la empresa, con la creación del Departamento de Relaciones con Funcionarios y Responsabilidad Socio-ambiental (RSA) (Mendonça, 2007; Leite y Coêlho, 2008).

En esta línea de actuación, Mendonça (2007) afirma que, a partir de 2003, el banco desarrolló una nueva estrategia de negocios denominada Estrategia Negócial del Desarrollo Regional Sostenible (DRS), buscando el equilibrio entre el desempeño económico, el social y el ambiental, visando garantizar no sólo el futuro y la generación de valor para la organización, sino también para las regiones bajo la jurisdicción de sus agencias, sus accionistas y sociedad en general. La Estrategia Negócial de DRS tiene como principio básico el trípode de la sostenibilidad, que presupone que las acciones desarrolladas sean económicamente viables, socialmente justas y ambientalmente correctas, respetando la diversidad cultural local, retratando, de esa forma, una preocupación no sólo económica, sino también relacionada con la calidad y conservación del medio ambiente y la promoción de la justicia social. La diferencia de la forma de trabajo de esta institución se aprecia, claramente, en la visión sistémica de la dinámica social, que permite no solamente ver la sociedad en movimiento, sino que además, principalmente, identificar y valorar las relaciones entre muchos agentes envueltos (Mendonça, 2007; Leite y Coêlho, 2008).

En este contexto, para alcanzar el desarrollo sostenible de un territorio es imprescindible que todos los agentes envueltos con la propuesta estén cualificados y preparados para encarar el desafío. La capacitación es entendida aquí de forma amplia y multidisciplinaria, como un esfuerzo de permanente actualización profesional y ampliación de conocimientos (Mendonça, 2007). Con este enfoque, se ofreció a los funcionarios y socios algunos cursos específicos que buscaban capacitarlos para el ejercicio de la función de agentes de desarrollo regional sostenible. El MBA Ejecutivo en Negocios del Desarrollo Regional Sostenible, en este sentido, fue la concretización de esta formación y constituye el objeto de este estudio.

### **3.- EL CURSO ANALIZADO Y EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA**

Entre las variadas definiciones de educación a distancia (EAD), según Almeida (2003), se destaca la que define como una propuesta organizada del proceso de enseñanza y aprendizaje, en el cual estudiantes de diversas edades y antecedentes estudian en grupos o individualmente, en casa, locales de trabajo o cualquier otro ambiente, usan materiales autoinstructivos producidos en un centro docente, distribuidos a través de diversos medios de comunicación. Pedagógicamente, como destaca Almeida (2003), la evolución del EAD estuvo condicionada a los paradigmas y tendencias pedagógicas que impulsaron las experiencias educacionales, en la medida que también evolucionaron las concepciones y teorías del aprendizaje y los modelos de enseñanza amparados por el ordenador y medios que determinan su uso.

Para Cerny (2001), el hecho de que el EAD esté lidiando con tecnologías más sofisticadas no está asegurado el avance igualitario en los modelos pedagógicos de enseñanza y, menos aún, en la pedagogía de la evaluación del aprendizaje. Acerca de la evaluación, García (2000) destaca que la misma siempre fue una actividad de control que buscaba seleccionar y, por tanto, incluir algunos y excluir otros. Actualmente, la tendencia a valorar la evaluación asociada a la calidad de enseñanza y medidas de desempeño, según Barreiros (2003), son parte de un proceso de cooperación internacional. Innumerables programas de apoyo dirigidos al desarrollo de políticas educacionales condicionan el aporte de recursos financieros a los proyectos que presentan metodologías consistentes de búsqueda de indicadores de impacto en los sistemas educativos.

Según Barreiros (2003) y Depresbiteris (2001), la evaluación presenta, actualmente, una

especie de mosaico de conceptos y finalidades, destacándose algunos aspectos, como la rendición de cuentas (responsabilidad de los sistemas educativos de mostrar a la sociedad los productos de sus inversiones en educación); negociación (búsqueda constante de los mejores criterios, indicadores e instrumentos de evaluación en conjunto con los evaluados); empoderamiento (capacidad de compartir la evaluación con los sujetos que participan de ella, en la búsqueda del desarrollo de la autonomía); meta-cognición (conocimientos y acompañamiento de los procesos y de los productos cognitivos elaborados y en cuales el desarrollo de competencias se constituye como una de las vertientes fundamentales del trabajo); meta-evaluación (evaluación de la propia evaluación, que, según criterios de relevancia, utilidad, viabilidad, precisión y ética, tienen por objetivo construir un conjunto de procedimientos que aseguren una evaluación de calidad). Como este estudio parte de la evaluación de un programa de formación, es necesario que se conozca más a fondo el objetivo del curso.

El objetivo del MBA Ejecutivo en Negocios del Desarrollo Regional Sostenible fue desarrollar competencias técnico-gerenciales y ético-políticas para la práctica del Desarrollo Regional Sostenible (DRS), en conformidad con la dirección estratégica definida por la institución contratante, con propósito de implementar una visión articulada e integradora del tema, incorporando los principios del DRS en la práctica administrativa y negociable. Específicamente, el objetivo es la adquisición de una visión articulada de las dimensiones económica, política, social, cultural y ambiental del mundo contemporáneo, llevando al conocimiento de los fundamentos, principios, prácticas, procesos y tendencias del desarrollo sostenible.

El curso fue desarrollado en la modalidad a distancia, con actividades realizadas, en su gran mayoría, en el ambiente virtual de aprendizaje, que es una plataforma en que el alumno tiene acceso a materiales, actividades, chats, foros y demás tecnologías de aprendizaje, o sea, la clase virtual. Es a partir de esta misma plataforma que se da la interacción con profesores (tutores y orientadores), con la secretaria académica y también con los demás alumnos del curso. En este curso, existe el control de aprendizaje, del comportamiento y del impacto, considerando como objetos del proceso de evaluación, al mismo tiempo, el desempeño del alumno y el propio programa de formación. Con ese fin son utilizados recursos tradicionales e instrumentos complementarios de supervisión del aprendizaje. Existen evaluaciones en cada disciplina, por medio de pruebas y otros trabajos. Además, existen también pruebas a distancia, realizadas virtualmente. También son utilizados cuestionarios de contenido, preguntas referentes a los videos clases y al panel de opiniones.

El objetivo del conjunto de evaluación no es solamente verificar la eficacia y la repercusión del programa de formación, sino también acompañar a los alumnos de forma que guíe las actividades de formación, ofreciéndoles feedback y reduciendo el índice de evasión. Este sistema es relevante, aún, para mensurar la evolución de los alumnos en el proceso de aprendizaje, optimizando el programa de capacitación y proponiendo un redireccionamiento en el proceso, en el caso que sea verificada la necesidad.

El modelo pedagógico del curso parte del presupuesto del abordaje interaccionista de Vygotsky (La Taille, 1992) y del aprendizaje significativo de Ausubel (1982). El aprendizaje es tratado aquí partiendo de la Andragogía, considerando el bagaje cultural y social traído por los alumnos. En la concepción vygotskyana de aprendizaje, se debe destacar el papel de la interacción entre los diferentes actores del proceso, a fin de que haya un equilibrio entre experiencias, saberes y perspectivas. Dentro de esta concepción, el presente modelo trae a luz una amplia posibilidad de interacciones dentro del ambiente virtual de aprendizaje, con herramientas que estimulan la comunicación, el cambio, los posicionamientos y la reflexión constante.

De modo similar, Ausubel (1982) propone que los conocimientos previos de los alumnos sean valorados para que puedan construir estructuras mentales utilizando como medio mapas conceptuales que permitan (re)descubrir otros conocimientos, caracterizando, así, un aprendizaje placentero y eficaz. Ambos presupuestos, por tanto, enfatizan la idea de que el alumno refleja y refracta conceptos que son vividos cotidianamente en sus múltiples interacciones con las personas, presencialmente o mediados por el ordenador, como es el caso de

la enseñanza a distancia. Así, a partir de esas consideraciones y amparados por el pensamiento de Knowles (1998), este modelo parte del hecho de que los adultos aprenden para solucionar sus problemas, y no por motivos externos, razón por la cual se diseña un curso dirigido para las necesidades educacionales y profesionales de los mismos, partiendo de sus conocimientos y vivencias.

La Residencia Social es un concepto y una práctica innovadora en la formación de gestores sociales desarrollada en el ámbito del Programa de Desarrollo y Gestión Social (Pdgs) del Centro Interdisciplinario de Desarrollo y Gestión Social (Ciags) de la Universidad Federal de Bahía. Este concepto fue utilizado por Fisher (2001) como un mecanismo transversal en la formación en gestión social de estudiantes de graduación y postgraduación. La Residencia Social se destaca por su carácter innovador, que la configura como la tecnología social que viene siendo replicada para otras instituciones de enseñanza y siendo reconocida ampliamente (Araújo y Boullosa, 2007). Adopta el principio de que el sujeto se habilita al ejercicio profesional en la medida que complementa su formación teórica con la vivencia de la práctica profesional de modo intensivo.

Uno de los métodos utilizados es la observación participante, que permite la elaboración del texto etnográfico, el que supone la inmersión del sujeto (que investiga) en aquella realidad que le es desconocida en un primer momento (Schommer y França-Filho, 2006). Es exactamente partiendo de estas convivencias en lo cotidiano (social, político, económico, cultural, etc.) con aquella realidad objeto de estudio (que puede ser una comunidad, una organización, etc.), que el científico social construye este saber. La Residencia Social guarda relación, también, con un abordaje de la investigación-acción, en la cual el problema de la investigación y los métodos son definidos en conjunto entre todos los interesados para la resolución de un problema colectivo, los cuales caminan juntos durante todo el proceso, envolviendo, paralelamente, intervención y análisis (Thiollent, 2004; Araújo y Boullosa, 2007; Araújo, Dechandt y Silva, 2007).

Específicamente en este curso, la propuesta de la Residencia Social constituye una actividad obligatoria (80 horas de duración), teniendo como principal objetivo contribuir para el desarrollo de competencias técnicas, gerenciales y estratégicas en los alumnos, complementando la formación por medio de la educación a distancia con una vivencia práctica intensiva. La meta establecida fue que la vivencia podría ser confrontada con la propia experiencia del residente en cuanto gestor, educador o técnico del banco, contribuyendo para su análisis crítico y cualificación profesional.

#### **4.- MÉTODO**

El presente trabajo fue calificado como una investigación descriptiva, cualitativa y cuantitativa, con cierto grado exploratorio por tratarse de un asunto reciente.

##### **4.1 Caracterización de los participantes**

El curso fue compuesto por 1.986 alumnos de todo Brasil, todos funcionarios de una institución contratante. De estos 1.986, 60,32% son del sexo masculino y 39,7% del sexo femenino; 57,8% son casados y la mayoría es proveniente de los estados de São Paulo (22,2%), Distrito Federal (11,3%) y Minas Gerais (10,5%). En términos de número de hijos, la mayoría (37,2%) no tienen hijos, seguidos por 28,8% que tienen dos hijos, 18,7% que tienen un único hijo y 11,8% con tres hijos. En cuanto a la edad, 38,3% de los alumnos tienen de 30 a 40 años, seguidos por 36,6% que tienen entre 40 y 50 años y otros 13,8% entre 50 y 60 años. En términos de la formación profesional, la gran mayoría (75,9%) tiene apenas graduación, un 21,7% tienen especialización y 2,4% maestría. Entre las áreas de formación superior, la mayoría (25,61%) es graduada en Administración de Empresas, seguida por Derecho (11,1%), Contabilidad (10,1%), Economía (8,7%) e Ingeniería (6,8%). Todos esos alumnos fueron invitados a participar de la investigación voluntariamente. Respondieron al instrumento 473 alumnos, lo que corresponde al 23,8% de los alumnos que realizarán el curso.



## 4.2 Banco de datos

Fueron utilizados los datos de un cuestionario de evaluación de satisfacción aplicado a alumnos graduados del curso de MBA ejecutado "in company" en la modalidad a distancia en Negocios del Desarrollo Regional Sostenible. El cuestionario fue desarrollado por los autores y estuvo disponible en el ambiente virtual por cerca de un mes después de la finalización de los cursos. Este cuestionario tuvo el objetivo de evaluar los cursos ofrecidos en sus diversas dimensiones, incluyendo la mayoría de sus extensiones y especificidades. La evaluación incluye todos los aspectos del curso (materiales, clases, tutoría, profesores presenciales, monitoria a distancia, método, interactividades, ambiente virtual de aprendizaje y sus herramientas de aprendizaje en la modalidad a distancia, realización de la Residencia Social y calidad de vida durante la realización del curso). Específicamente en este estudio, fueron abordadas las cuestiones relacionadas a la autoevaluación del desempeño académico y participación de los alumnos del curso, así como las relacionadas con su impacto en el curso y en las actividades prácticas para la formación profesional de los ejecutivos graduados. La duración media para responder al instrumento fue entre 50 y 60 minutos. Esta actividad fue de carácter voluntario.

## 4.3 Forma de análisis de los datos

El análisis de los datos fue de carácter cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo en relación a la tabulación de las respuestas a las preguntas cerradas de la investigación, por medio del programa SPSS. Fueron presentados gráficos respecto de los datos obtenidos, para posterior discusión. En relación al análisis cualitativo, fue hecho a partir de las preguntas explayadas. Las respuestas y comentarios de los alumnos fueron analizadas según las categorías que emergieron (Minayo, 1994). La investigación cualitativa se preocupa del nivel de la realidad que no puede ser cuantificado, en otras palabras, trabaja con el universo de significados, motivos, aspiraciones, creencias, valores y actitudes (Minayo, 1994). En la investigación cualitativa, el investigador está preocupado por las marcas discursivas contenidas en el relato con el cual el individuo busca apropiarse de sus experiencias (Scorsolini-Comin, Inocente y Matias, 2008).

## 5.- RESULTADOS Y DISCUSIONES

En términos del desempeño académico, al hacer una autoevaluación, 53,07% de los alumnos lo consideran bueno, seguidos por 37,21% que lo consideran como óptimo desempeño, como puede ser visto en la figura 1:

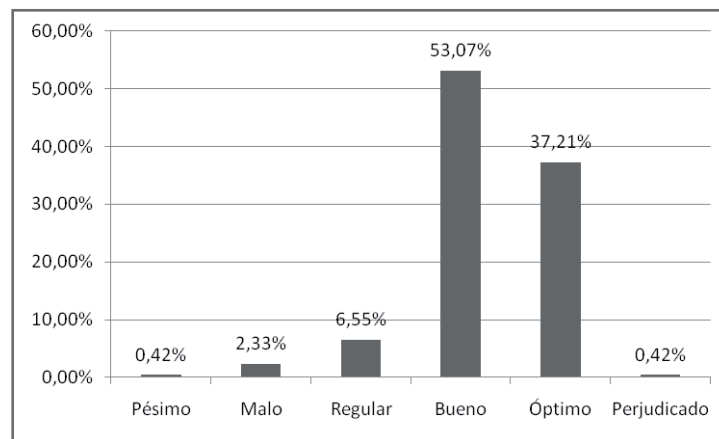


Figura 1: Auto-evaluación del desempeño académico en el curso (N=1986)

En términos de las expectativas construidas sobre el curso, 46,51% destacaron que las mismas tuvieron una muy buena atención, seguidos por 24,74% que afirmaron que existió una óptima atención a las expectativas. Todavía, 19,66% destacaron que las expectativas fueron satisfechas de modo regular (Figura 2).

Entre las expectativas que no fueron atendidas suficientemente, por los relatos de los alumnos, está la dificultad de unir la teoría y la práctica, una vez que los participantes ya están insertos en el mercado de trabajo. La actividad práctica del curso, la Residencia Social (RS), apuntaba justamente a mediar ese proceso. Se resalta que esa dificultad pueda existir debido al denso tratamiento teórico del curso antes de la RS, camino considerado necesario en términos educacionales y también prácticos, aunque se pudo evidenciar que estar en el mercado de trabajo no significa dominio y conocimientos sobre el contexto del DRS. Así, la estrategia direccionó a respaldar al alumno, posibilitando una intervención más efectiva.

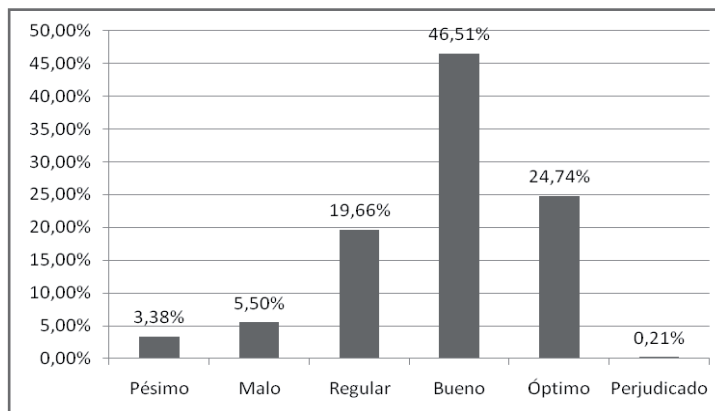


Figura 2: Satisfacción de las expectativas en relación al curso (N=1986)

En términos de la repercusión de la Residencia Social (RS) para la formación profesional, la gran mayoría confirma una interferencia entre buena (39,75%) y óptima (38,05%) (Figura 3). Este resultado puede encontrar respuesta en que la RS ofrece una inmersión del alumno al universo práctico. Pensando en el perfil del alumno, compuesto por funcionarios de una institución financiera que trabajan de ocho a diez horas diarias, promedio, esa práctica constituye no sólo una posibilidad de vivir otras realidades, sino también provoca una reflexión práctica a partir tanto de los modelos teóricos estudiados en el curso como de las políticas del DRS incorporadas por las instituciones.

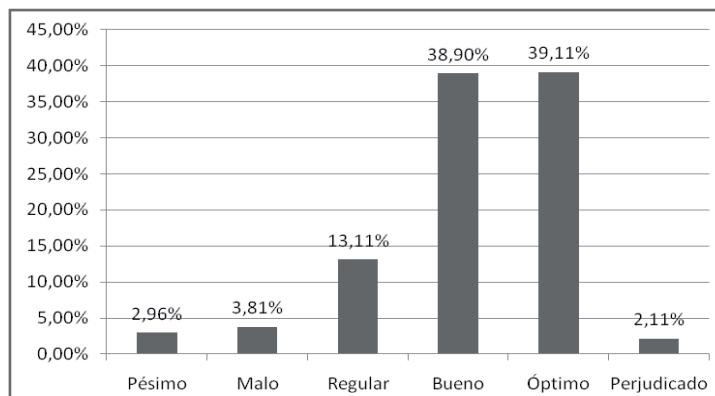


Figura 3: Evaluación de la Residencia Social para la formación profesional de los alumnos (N=1986)



Siguen algunos comentarios de los alumnos sobre la Residencia Social:

Comentario 1: "El curso, especialmente la Residencia Social, fue de gran relevancia para mi crecimiento personal y profesional, permitiendo una comprensión más sistematizada y real de la cuestión de la responsabilidad social, en el empleo y desarrollo de la estrategia del DRS".

Comentario 2: "Creo que la propuesta del curso fue buena, válida. Todavía, varios puntos necesitan de revisión. Como, por ejemplo, las horas dedicadas a la residencia social. Aprendemos mucho con ellas, inclusive fue una opinión unánime entre los participantes de mi clase, pero fue muy difícil cumplir las horas. Por ese motivo, creo que la RS debe ser revisada, ya que es importante, aunque debe tener su carga horaria reducida (...)".

Por los comentarios presentados, se destaca que son atribuidos discursos sobre la importancia de la metodología de la Residencia Social para la formación de los alumnos, una vez que se define que el ejecutivo/funcionario/alumno debe ser un gestor social, o sea, su actuación es vista de modo ampliado. Puesto en la marcha, todavía, se debe tener en mente los límites impuestos por la propia práctica profesional de los alumnos que tienen dedicación exclusiva al banco. Así, los horarios deben ser flexibles para incluir la realización de esta vivencia y, más que eso, permitir que el alumno entre en contacto, fundamentalmente, con la realidad observada, tornándose parte de la misma, o sea, que asuma una posición de observador-participante. Es a partir de esa mirada que ellos pueden comprender lo que es ser un gestor social insertado en la realidad analizada.

Pero ¿cómo esas prácticas de DRS acaban siendo colocadas en una comunidad y cómo ellas contribuyen efectivamente para la mejoría en la calidad de vida de las poblaciones? Esta es una pregunta de muchos de los funcionarios y que solamente tuvo respuesta a partir de esta intervención. Así, se debe resaltar que los alumnos atribuyeron gran importancia para esa actividad, vinculándola directamente a la formación profesional, lo que corrobora el objetivo principal de la actividad, o sea, que la experiencia podría ser confrontada con la propia experiencia del residente en cuanto gestor, educador o técnico del banco, contribuyendo para su análisis crítico y cualificación profesional.

En términos de pertinencia del curso para la formación profesional y personal de los alumnos, la mayoría destacó que el curso fue óptimo (45,03%) y otros 42,71% que el curso fue bueno, lo que corresponde a casi 90% de los encuestados, lo que se ubica como un número bien expresivo y confirma la relevancia del curso para la vivencia profesional de los alumnos (Figura 4).

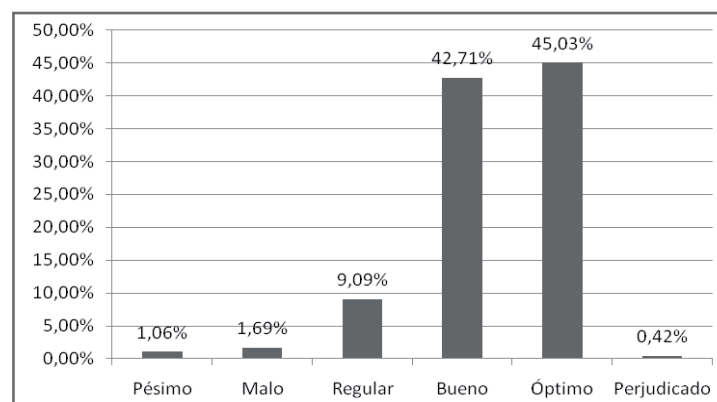


Figura 4: Evaluación de la relevancia del curso para la formación profesional (N=1986)

Se justifica la propuesta del curso, precisamente por promover una reflexión sobre la actuación del profesional, diversificando el modo como ejecutivos enfrentan la realidad

más allá de las instituciones, por ejemplo, llevó los alumnos a pensar en sus experiencias de trabajo, basadas en aspectos económicos y sociales que justamente evidencian al ser humano y sus posibilidades de transformación y mejora de calidad de vida. A continuación, algunos comentarios sobre el curso:

Comentario 3: "El curso fue muy bueno y es muy importante no solamente para el banco o para Brasil. Entre los temas desarrollados en este curso, muchos tienen importancia mundial."

Comentario 4: "Muy bueno. Incorporamos las disciplinas mucho más a nuestras vidas. El contenido, por ser actual, a cada hora despertó más pasión y voluntad de ir más lejos en las investigaciones. Particularmente, me motivó en muchas cosas. He buscado más y más participar con las cuestiones de sostenibilidad... procurar autores y trabajos, en fin: he sufrido una transformación muy buena. Todo fue muy bueno, las relaciones, las interacciones y el acceso a tantas informaciones que sola no buscaría. La educación a distancia es una realidad".

Comentario 5: "El MBA innova en muchos conceptos necesarios al bancario que conducen a la estrategia DRS, pero está más allá de lo que es el DRS para el banco... y se presenta en una estructuración difícil para la rutina del bancario, especialmente para aquel que le gusta leer, aprender... todos los conceptos presentados durante el curso fueron importantísimos para mi postura como funcionaria responsable por el DRS en mi agencia, fueron más allá de mis expectativas".

Comentario 6: "La Residencia Social, por ejemplo, se destacó como un verdadero momento de crecimiento. En general, es una oportunidad única para crecer personal y profesionalmente, y sería óptimo que todos los gestores hicieran el curso, renovando sus ideas en relación al desarrollo regional sostenible. De mi parte, presento mis agradecimientos por lo mucho que he aprendido y puedo hoy repasar, multiplicar, ayudar al desarrollo con sostenibilidad y contribuir para la mejoría de la vida de mucha gente".

Comentario 7: "El curso nos rescata la necesidad de acción ciudadana, en la búsqueda de nuestra complicitad. La mejora de conocimientos con actualizaciones, principalmente quien optó por las áreas sociales, económicas y financieras. Repensar nuestras trayectorias y capacidades de aprendizaje y entrega".

Comentario 8: "Es un curso muy interesante. He añadido muchas informaciones cruciales para mi vida personal y profesional. Hoy me siento estimulada a trabajar en esa área y conocer más profundamente esa estrategia".

Comentario 9: "Es un curso en línea con las nuevas exigencias y necesidades del mundo. Muy provechoso para el desarrollo con responsabilidad y crecimiento para la inclusión social".

De ese modo, también a partir de la vivencia práctica en diferentes contextos, esos profesionales son invitados no sólo a profundizar en una comunidad o una organización externa al banco, sino también a vivir sus valores, sus dificultades, sus expectativas y sus posibilidades de innovación y transformación de la realidad social. Como quedo demostrado en el comentario 6, "(...) repasar, multiplicar, ayudar al desarrollo con sostenibilidad y contribuyendo para la mejoría de la vida de mucha gente", el gestor social posee la tarea de ampliación de su red de saberes más allá de su propia agencia y de su propio contexto, de modo que no sólo pueda contribuir para la mejoría de la calidad de vida de otras personas, sino que también pueda replantear y ampliar su propia actuación.

En este sentido, el interés por el área del DRS también fue destacado por muchos alumnos (como en el comentario 8), el que destaca que el potencial de ejecución de proyectos en ese campo no es sólo exequible sino también estimulante para algunos de los participantes, lo que puede brindar posibilidades de nuevas actuaciones profesionales. La inclusión social mencionada en el comentario 9 puede ser comprendida

dentro de la perspectiva de que los contextos deben aproximarse para un diálogo en el cual la inclusión no piense sólo en los llamados “desfavorecidos o excluidos”, sino también en aquellos que reflexionan sobre ese fenómeno, respetando justamente la diversidad. El ejecutivo, en cuanto un gestor social, comienza a mirar la realidad partiendo de un nuevo prisma, que relativiza su función etnocéntrica y lo coloca como copartícipe del desarrollo de una comunidad, una organización, de otra realidad. Se debe destacar que esa nueva forma de mirar partiendo de la vivencia en los diversos contextos del DRS aún merece mayor investigación en términos de la efectiva apropiación de esas prácticas en la actuación de esos profesionales, así como instrumentar otras intervenciones dentro de la perspectiva de que el ejecutivo es, antes de todo, un gestor social.

El incremento de la formación profesional a partir del curso es destacado como importante por los alumnos, ya que hubo una acumulación de conocimientos y prácticas relacionadas directamente con el rendimiento dentro del banco, como se explica en el comentario 5, justamente instrumentalizando el trabajo de la funcionaria en relación con los planos y estrategias de DRS. Como se señala en el comentario 4, se puede afirmar que existió una apropiación de saberes por parte de los participantes, mostrándose positivo tanto dentro de la perspectiva de la institución, que busca una aplicación práctica de esos conocimientos (se trata de un programa de formación) como en el alumno, en términos de su formación profesional, además de personal. El desarrollo de esas habilidades ocurre en el sentido propuesto por Mintzberg (2004), especialmente en relación al de la reflexión, inclusive sobre la necesidad continua de mejora en función del contexto, posibilitando el llamado alineamiento de energías y potencialidades con la organización, compartiendo poder e iniciativa (Covey, 2001; Senge, 2004; Sarriera y Silva, 2003).

De hecho, al compartir esos nuevos contextos, la formación de ese gestor es repensada, debiéndose extrapolar la visión asistencialista y filantrópica que todavía impregnan muchos de las prácticas de los alumnos (traer lo bueno a otros, ayudar al prójimo, intervenir en otras realidades) e iniciar un proceso bidireccional, en el cual tanto el gestor social como las personas atendidas por programas del DRS puedan ser incluidos en una intervención no sólo económica o política, sino también histórica y profesional. Así, con esas experiencias, se puede señalar que el gestor comienza a cubrir otros aspectos unidos a su actuación, nuevos lenguajes y renovadas formas de concebir al ser humano, lo que, inequívocamente, lo lleva a una reflexión sobre su práctica y de su forma de ser profesional. Por fin, se debe destacar que el “ser profesional” está atravesado por el “ser personal”, en el sentido de que las experiencias son referidas (tal como en los comentarios 4, 7 y 8, por ejemplo) como impactantes para la vivencia personal del alumno, o sea, ambos dominios pueden ser pensados como interpenetrables, aunque esa aproximación aún sea un desafío tanto práctico cuanto teórico.

## 6.- CONCLUSIONES

Es importante reflejar que la sostenibilidad social implica mantener e incrementar la calidad de vida de toda la población y eliminar las formas de vida subhumanas, exigiendo el desarrollo de relaciones de conducta y de consumo que respeten los límites del ecosistema. La sostenibilidad cultural implica el respeto de las diferencias étnicas y culturales, incorporándose a una civilización planetaria los aportes de todos los pueblos, buscando una convivencia pacífica y agradable, con respeto a las diferencias. Pensando en la sostenibilidad científico-tecnológica, existe una exigencia de la producción del saber y de las técnicas, llevando en cuenta la perspectiva de un sistema ambiental finito, para la producción de bienes y servicios que atiendan las reales necesidades humanas, y no sólo a la lógica del beneficio material.

La propuesta de este curso, teniendo como orientación tales presupuestos, buscó proporcionar una visión amplia sobre el desarrollo y sostenibilidad, haciendo que el

alumno, más que conocer diferentes vertientes del tema, pudiese reflexionar sobre su práctica profesional y en qué medida la misma impacta en las actuales concepciones de qué es, qué debe ser, y qué es posible hacer en beneficio de la inclusión social. Se argumenta, de esta forma, que el ejecutivo es formado y se forma no sólo con la adquisición de conocimientos específicos en su área, sino también actuando en comunidades, conociendo proyectos de desarrollo regional, participando de experiencias en beneficio de la sostenibilidad. Eso permite no sólo conocer diferentes realidades, sino también llevar su realidad a otras personas y construir su subjetividad.

Es importante que los ejecutivos y nuevos gestores en el área del desarrollo regional sostenible no tengan más una visión cerrada de su intervención, pensándola como un trabajo dirigido para el individuo o una institución, como si éstos viviesen aislados, sin relación con la realidad social que transforman y los transforma. Es preciso ver cualquier intervención, ya sea en nivel individual (o empresarial), como una intervención social. No sólo los cursos de postgrados, sino también las experiencias profesionales deben preparar personas con capacidad para transformar el conocimiento científico en conductas profesionales y personales relativas a los problemas y necesidades de esa sociedad.

Es preciso que los nuevos profesionales de Administración de Empresas y de áreas relacionadas (ejecutivos y gestores sociales principalmente) asuman un compromiso social en sus carreras, dirigiéndose hacia una intervención crítica y transformadora de nuestras condiciones de vida. Esta gama de recursos permite formar ejecutivos comprometidos no sólo con una visión técnica de lo que es el desarrollo e inclusión, sino también con una visión que respeta la diversidad y la pluralidad cultural, regional y social, o sea, las columnas de la contemporaneidad, que repiensa y reescribe tales principios en nuestra sociedad.

## BIBLIOGRAFIA

**ALMEIDA, M. E. B.** Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem. Educação e Pesquisa, v. 29, n. 2, p. 327-340, 2003.

**ARAÚJO, E. T.; DECHANDT, S. G.; SILVA; M. R.** Orientações sobre a metodologia da Residência Social no MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável. Salvador: CIAGS, UFBA, 2007.

**ARAÚJO, E. T.; BOULLOSA, R.** Dicas técnicas para vivências de RS. Documento técnico do MBADRS. Salvador: CIAGS/UFBA, 2007.

**AUSTIN, J. E.** **Parcerias:** fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001. 200 p.

**AUSUBEL, D. P.** A aprendizagem significativa: a teoria de David Ausubel. São Paulo: Moraes, 1982.

**BARREIROS, D.** Redes culturais diversidade e educação. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

**BAUER, R.** Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999. 253 p.

**CERNY, R. Z.** Avaliação da aprendizagem na educação a distância. 2001. 104 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós Graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

**COVEY, S.** Três funções do líder no novo paradigma. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 2001. p. 159-165.

**DEPRESBITERIS, L.** Avaliação educacional. Brasília: SENAI/DN, 1999.

**FISCHER, T.** Projeto Programa de Desenvolvimento e Gestão Social. Edital MCT/FINEP 01/2001/12 – Fundo Verde-Amarelo. Salvador: UFBA/FAPEX, 2001.

**GARCIA, R. L.** A avaliação e suas implicações no fracasso/sucesso. 2000. In: ESTEBAN, M. T. (Org.). Avaliação: uma prática em busca de novos sentidos. Rio de Janeiro: DP & A, 2001.

**HESSELBEIN, F.** O líder voltado para como ser. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 2001. 316 p.

**KNOWLES, M.** The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development. Holton, 1998. 310 p.

**LA TAILLE, I.** (Org.). Piaget, Vygotsky e Wallon: teorias psicogenéticas em discussão. São Paulo: Summus Editorial, 1992.

**LEITE, J. P. A.; COELHO, V. L. P.** Estratégias de regionalização e parcerias para o DRS. Apostila do curso de MBA Executivo em Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável. Brasília, 2008. 200 p.

**MENDONÇA, P.** Desenvolvimento Regional Sustentável. Apostila do curso de MBA Executivo em Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável. Brasília, 2007. 173 p.

**MINAYO, M. C. S.** O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo-Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1994.

**MINTZBERG, H.** A Natureza do Trabalho Gerencial. In: AMARU, A. C. M. Teoria Geral da Administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 530 p.

**SARRIERA, J. C.; SILVA, M. A.** O executivo pós-moderno: transformações no trabalho e subjetividade. Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho, v. 3, n. 2, p. 35-62, 2003.

**SCHOMMER, P. C.; FRANÇA-FILHO, G. C.** Metodologia da Residência Social e aprendizagem em comunidades de prática. In: FISCHER, T.; ROESCH, S.; MELO, V. P. Gestão do desenvolvimento Territorial e Residência Social. Casos para Ensino. Salvador: EDUFBA, CIAGS, 2006. p. 63-78.

**SCORSOLINI-COMIN, F., MATIAS, A. B., INOCENTE, D. F.** A formação profissional de estudantes de Administração: uma experiência de estágio social com jovens abrigados. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 9, n. 1, p. 103-114, 2008.

**SENGE, P. M.** A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende. 14. ed. Cidade: Editora, 2003. 444 p.

**THIOLLENT, M.** Metodologia da pesquisa-ação. 13. ed. São Paulo: Cortez: 2004.

**VIEIRA, R. O. C.** Os programas de desenvolvimento integrado e sustentável das mesorregiões diferenciadas: a materialização de um novo paradigma no desenvolvimento regional

Fabio Scorsolini-Comin, Leandro Gilio, Sonia Valle Walter Borges de Oliveira, Alberto Borges Matias

brasileiro. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 8-11 Oct. 2002, Lisboa, Portugal, Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044406.pdf>>. Acesso em: set. 2007.

**ZAPATA, T.** Marco conceitual do Desenvolvimento Regional Sustentável. Brasília: Gerência DRS, Banco do Brasil, 2006.