COLECCIÓN **SUPERIOR**

# Percepciones del servidor público sobre lo imprevisto en la construcción de un modelo eficiente de la gestión pública

RICARDO ANTONIO ESCOBAR
MARÍA BEATRIZ ESCOBAR ESCOBAR

ESCUELA SUPERIOR
DE ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

**RICARDO ANTONIO ESCOBAR**

Doctor en Pensamiento Complejo por la Multiversidad, así como magíster en Educación por la Universidad Católica de Manizales. También es especialista en Gerencia y es administrador de empresas, ambos títulos obtenidos en la Universidad Católica Luis Amigó. Actualmente, se desempeña como docente titular en la ESAP, donde hace parte del Grupo de Investigación Orión. Integra así mismo el Grupo de Investigación Educación y Pedagogía: Saberes, Imaginarios e Intersubjetividades, de la Universidad de Manizales.

**MARÍA BEATRIZ ESCOBAR ESCOBAR**

Doctora en Pensamiento Complejo por la Multiversidad, magíster en Enfermería Materno-Infantil por la Universidad del Valle, especialista en Docencia Universitaria y Administración en Salud, y profesional en Enfermería. Actualmente se desempeña como docente en la Universidad del Quindío y es integrante del Grupo de Investigación en Enfermería GRIEEQ.

COLECCIÓN **SUPERIOR**

# Percepciones del servidor público sobre lo imprevisto en la construcción de un modelo eficiente de la gestión pública

Catalogación en la publicación - Grupo Biblioteca y CDIM
Escobar, Ricardo Antonio
Percepciones del servidor público sobre lo imprevisto en la construcción de un modelo eficiente de la gestión pública / Ricardo Antonio Escobar, María Beatriz Escobar Escobar. -- Bogotá : Escuela Superior de Administración Pública-ESAP, 2026.
264 páginas : figuras. -- (Colección Superior)
Incluye bibliografía e índice temático.
ISBN 978-958-609-205-0 (papel). -- ISBN 978-958-609-206-7 (electrónico)
1. Colombia -- Administración pública 2. Entidades públicas -- Resiliencia organizacional -- Colombia 3. Administración sanitaria -- Colombia 4. Administración educativa -- Colombia 5. Instituciones de salud -- Resiliencia organizacional -- Caldas (Colombia) -- Estudios de caso 6. Instituciones de salud -- Resiliencia organizacional -- Quindío (Colombia) -- Estudios de caso 7. Instituciones de educación -- Resiliencia organizacional -- Caldas (Colombia) -- Estudios de caso 8. Instituciones de educación -- Resiliencia organizacional -- Quindío (Colombia) -- Estudios de caso 9. Transparencia administrativa -- Colombia 10. Gobierno local -- Administración -- Colombia 11. Funcionarios públicos -- Colombia I. Escobar, Ricardo Antonio, autor II. Escobar Escobar, María Beatriz, autora III. Título IV. Serie.
CDD-22: 352.3

Percepciones del servidor público sobre lo imprevisto en la construcción de un modelo eficiente de la gestión pública
Ricardo Antonio Escobar y María Beatriz Escobar Escobar, autores
Subdirección Nacional de Investigaciones

Colección Superior
ISBN 978-958-609-205-0 (papel)
ISBN 978-958-609-206-7 (electrónico)
2026

© Escuela Superior de Administración Pública
https://ror.org/03vhr8v79
*Director Nacional* Jorge Iván Bula

**Subdirección Nacional de Servicios Académicos**
Grupo de Publicaciones
Editorial ESAP
grupo.publicaciones@esap.edu.co
https://www.esap.edu.co/
https://libros.esap.edu.co/

*Coordinación editorial* Óscar A. Chacón Gómez
*Corrección de estilo* Lorena Castro Castro
*Diagramación* Diego Andrés Mesa

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)
Grupo de Publicaciones. Calle 44 # 53-37, Bogotá, D.C.
(+57) 601 795 6110

Este libro cuenta con una versión electrónica bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0), disponible en el portal de libros de la ESAP y en el Repositorio CDIM.

Hecho en Bogotá, D. C., Colombia, 2026

# Percepciones del servidor público sobre lo imprevisto en la construcción de un modelo eficiente de la gestión pública

RICARDO ANTONIO ESCOBAR
MARÍA BEATRIZ ESCOBAR ESCOBAR

ESCUELA SUPERIOR
DE ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

Este libro se deriva de las actividades investigativas de los autores. Fue evaluado por pares académicos como libro de investigación y aprobado por el Comité Nacional Editorial de la ESAP en 2025.

# Contenido

**Introducción** ..... **15**

**Introducción a los conceptos básicos** ..... **21**
Planteamiento del problema ..... **22**
Descripción general de la situación objeto de estudio ..... **24**

**Fundamentos teóricos sobre la imprevisión en la función pública** ..... **27**
Fundamentación conceptual ..... 27
Bases teóricas ..... **28**
Bases legales ..... **38**
Bases conceptuales ..... **46**
La percepción de lo imprevisto en las organizaciones públicas ..... **51**
Mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas ..... **56**
Los modelos de gestión administrativa y el desarrollo organizacional ..... **61**

**Metodología de la investigación** ..... **75**
Método de investigación ..... **76**
Etapas ..... **77**
Población y muestra ..... **78**
Técnicas de recolección de los datos ..... **79**
Instrumentos ..... **80**
Concepto de observación participante ..... **81**
Presupuestos epistemológicos ..... **83**

Pautas metodológicas para hacer la observación ..... **85**
Concepto de testimonio focalizado ..... **88**
Presupuestos epistemológicos ..... **90**
Pautas metodológicas para los testimonios focalizados ..... **92**
Conceptualización de la entrevista estructurada ..... **94**
Epistemología de la entrevista estructurada ..... **96**
Pautas metodológicas para hacer la entrevista estructurada ..... **98**
Círculos de reflexión o grupos de discusión ..... **101**
Epistemología de los grupos de discusión ..... **103**
Pautas metodológicas para hacer círculos de reflexión o grupos de discusión ..... **105**

**Análisis y discusión de resultados** ..... **117**
**Resultados** ..... **118**
**Análisis de la entrevista estructurada** ..... **120**
Análisis de guía de testimonio focalizado ..... **123**
Análisis de la observación participante ..... **126**
Análisis de los grupos de discusión ..... **128**
**Discusión** ..... **135**
**La imprevisión como apuesta de la mejora continua** ..... **136**
**La percepción: un concepto polisémico y poliédrico** ..... **139**
**Mirada sistémica** ..... **140**

**Modelo de gestión eficiente del imprevisto en las organizaciones públicas** ..... **145**
**Horizonte teórico reflexivo del modelo de gestión** ..... **146**
Bases legales ..... **148**
El sustento normativo ..... **148**
Metodología para el modelo de gestión ..... **152**
**Horizonte práctico metodológico del modelo de gestión** ..... **159**
**Cartilla** *Lo imprevisto, una llave maestra que abre las puertas de las oportunidades* ..... **161**
**Fundamentación teórica de la cartilla** ..... **162**
**Lo imprevisto en las organizaciones públicas** ..... **162**
**Hacia una percepción favorable de lo imprevisto** ..... **164**
**Las gafas de la percepción multicolor** ..... **165**
**La mirada caleidoscópica** ..... **166**
**La percepción no es solo lo que se ve en la cambiante realidad objetiva** ..... **167**
**Lo imprevisto en el pensamiento sistémico** ..... **169**
**La cultura de la prevención** ..... **173**

**Las llaves para administrar lo imprevisto** ..... **174**
**La llave de los nuevos liderazgos** ..... **175**
**La inteligencia emocional** ..... **177**
**Comunicación organizacional** ..... **178**
**La resiliencia** ..... **179**
**La resonancia** ..... **179**
**La responsabilidad** ..... **180**
**El compromiso** ..... **180**
**La escucha activa** ..... **181**
**Bases para la construcción de un modelo de gestión del imprevisto en organizaciones públicas** ..... **181**
**Tejer redes para participar y diagnosticar** ..... **182**
**El diagnóstico participativo (DP)** ..... **182**
**Pasos para el diagnóstico participativo** ..... **183**
Sensibiliza, motiva y conforma un equipo que lidera el proceso ..... **184**
Claves para conformar equipos de trabajo ..... **185**
**Identificar los posibles problemas o imprevistos y definir los instrumentos para obtener la información pertinente** ..... **185**
Mapeo sistémico para identificar con claridad los imprevistos ..... **185**
Instrumentos para obtener la información ..... **187**
Priorización, análisis y evaluación de las amenazas y la vulnerabilidad ..... **188**
Socialización de los resultados ..... **191**
Planeación y diseño de futuro ..... **192**
Implementación ..... **194**
Gestión del talento humano, recursos y medios tecnológicos ..... **196**
Gestión del talento humano ..... **197**
Recursos ..... **198**
**Medios tecnológicos** ..... **199**
**Síntesis del modelo de gestión eficiente del imprevisto en organizaciones públicas** ..... **200**
**Consideraciones adicionales** ..... **202**

**Conclusiones y recomendaciones** ..... **203**
**Perspectiva teórica** ..... **204**
Perspectiva metodológica ..... **207**
Perspectiva práctica ..... **208**

**Referencias** ..... **211**

**Apéndices** ..... **235**
Apéndice A. Guía de testimonio focalizado ..... **235**
Apéndice B. Formato de observación participante ..... **238**
Apéndice C. Pautas: entrevistas estructuradas a directivos ..... **239**
Apéndice D. Guía grupos de discusión n.º 1 ..... **242**
Apéndice E. Guía grupos de discusión n.º 2 ..... **246**
Apéndice F. Guía grupos de discusión n.º 3 ..... **250**
Apéndice G. Consentimiento informado "percepciones del servidor público sobre lo imprevisto en la construcción de un modelo eficiente de la gestión pública" ..... **254**
Apéndice H. Lista chequeo retroalimentación evaluación de expertos ..... **256**

**Sobre los autores** ..... **259**

**Índice temático** ..... **261**

# Lista de tablas

**Fundamentos teóricos sobre la imprevisión en la función pública**

Tabla 1. Bases legales para la administración del riesgo en organizaciones públicas de carácter administrativo municipal ..... **39**

Tabla 2. Normas ISO y similares para administrar riesgos en organizaciones públicas ..... **40**

Tabla 3. Administración del riesgo en organizaciones educativas ..... **42**

Tabla 4. Administración del riesgo en organizaciones de salud ..... **43**

**Metodología de la investigación**

Tabla 5. Etapas y fases de la IAP ..... **78**

Tabla 6. Pasos para realizar la observación participante ..... **86**

Tabla 7. Propuestas de modelos teóricos de entrevistas estructuradas ..... **98**

Tabla 8. Modelo propio para implementar la entrevista estructurada en los tres escenarios institucionales ..... **100**

Tabla 9. Propuesta metodológica específica para los grupos de discusión ..... **107**

**Modelo de gestión eficiente del imprevisto en las organizaciones públicas**

Tabla 10. Fundamentación del modelo de gestión eficiente ..... **147**

Tabla 11. Bases legales para la gestión del riesgo en la administración pública ..... **149**

Tabla 12. Diseño metodológico del modelo de gestión eficiente de lo imprevisto ..... **154**
Tabla 13. Gestión del talento humano, recursos y medios tecnológicos ..... **156**
Tabla 14. Control y evaluación de recursos, talento humano y tecnologías ..... **158**
Tabla 15. Las amenazas imprevistas ..... **186**
Tabla 16. Imprevistos agrupados por categorías ..... **187**
Tabla 17. Instrumentos para obtener la información ..... **188**
Tabla 18. Gestión del talento humano, recursos y medios tecnológicos ..... **196**

# Lista de figuras

**Fundamentos teóricos sobre la imprevisión en la función pública**

Figura 1. Tendencias de la gestión administrativa.....**62**

Figura 2. Administrar lo imprevisto.....**64**

Figura 3. Línea de tiempo del concepto de resiliencia.....**68**

Figura 4. Resiliencia desde el contexto de la organización.....**69**

Figura 5. El líder resonante.....**71**

**Metodología de la investigación**

Figura 6. Modelo de observación participante.....**88**

Figura 7. Proceso de validación de los instrumentos .....**113**

**Análisis y discusión de resultados**

Figura 8. Red conceptual. Resultados de entrevista estructurada, categoría *lo imprevisto*.....**121**

Figura 9. Red conceptual. Resultados de Entrevista estructurada, categoría *percepción sobre lo imprevisto en la organización*.....**122**

Figura 10. Red conceptual. Resultados de Entrevista estructurada, categoría *Mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas*....**123**

Figura 11. Red conceptual. Resultados de Guía de testimonio focalizado categoría *lo imprevisto* .....**124**

Figura 12. Red conceptual. Resultados de Guía de testimonio focalizado categoría *percepción sobre lo imprevisto en la organización*.....**125**

Figura 13. Red conceptual. Resultados de Guía de testimonio focalizado categoría, *mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas*.....**126**

Figura 14. Red conceptual Resultados de observación participante en educación, salud y administración municipal.....**127**

Figura 15. Red conceptual. Resultados de grupo de discusión, categoría *imprevisto*..... **129**

Figura 16. Red conceptual Resultados de grupo de discusión, categoría *imprevisto*..... **130**

Figura 17. Red conceptual. Resultados de grupo de discusión, categoría, *percepción sobre lo imprevisto en la institución*..... **131**

Figura 18. Red conceptual. Resultados de grupo de discusión, categoría, *percepción sobre lo imprevisto en la institución*..... **132**

Figura 19. Red conceptual Resultados de grupo de discusión, categoría *percepción sobre lo imprevisto en la institución*..... **133**

Figura 20. Red conceptual. Resultados de grupo de discusión, categoría, *Mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas*... **133**

Figura 21. Red conceptual Resultados de grupo de discusión, categoría *mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas*.... **134**

Figura 22. Red conceptual Resultados de grupo de discusión, categoría *Mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas*.... **135**

**Modelo de gestión eficiente del imprevisto en las organizaciones públicas**

Figura 23. Pasos para el diagnóstico participativo ..... **184**

Figura 24. Los faros de la vigilancia estratégica ..... **189**

Figura 25. Círculos de priorización ..... **191**

Figura 26. Tirando la carreta hacia el mismo lado..... **193**

Figura 27. Dos pilares para administrar lo imprevisto ..... **195**

Figura 28. Articulación sistémica de las prácticas organizacionales para la eficiencia..... **196**

Figura 29. Puntos clave para gestionar los recursos y el talento humano de una organización pública ..... **198**

# Introducción

**LAS ENTIDADES PÚBLICAS COLOMBIANAS** se caracterizan por ser organizaciones estructuradas de manera sistémica, con una constante presencia de interdependencia, vínculos, interacciones y enlaces que las muestran como unidades de administración y gestión que piensan, sienten, actúan, aprenden y prestan servicios a la comunidad.

La planificación, el desarrollo de estrategias de control, la vigilancia, la evaluación y la capacitación de talento humano conforman el hilo conductor de todas sus actividades. Sin embargo, existen eventos y circunstancias que se escapan a los modelos que determinan los componentes principales de la misma. En esta esfera de lo no planificado es donde operan los imprevistos, que se asumen como acontecimientos repentinos, amenazas, riesgos y vulnerabilidades que están latentes o explícitas, y que suelen presentarse de manera abrupta, intempestiva y sin anticipación previa.

En esta obra se busca ahondar en las miradas para conocer, valorar e interpretar de qué manera las experiencias y vivencias en torno a la imprevisión se aprovechan como áreas de inmensas oportunidades para trabajar con base en procesos de mejora continua, configurados a partir de principios, valores y atributos de

validez integral. Así, se propone un recorrido holístico, sistémico y participativo a través del cual directivos, funcionarios y otras personas que forman parte de diferentes organizaciones públicas colombianas contribuyen significativamente con opiniones, creencias y perspectivas.

En el primer capítulo, el punto de partida es una contextualización que implica situar al lector en el escenario de la investigación, constituido por entidades públicas de salud, educación y administración local de los departamentos de Caldas y Quindío. Esta ubicación geoespacial es pertinente para iniciar un proceso deconstructivo que desglosa la descripción del problema, indicando claramente sus causas, consecuencias e impactos más notorios en la administración de los imprevistos en dichas organizaciones.

En el segundo capítulo, se establece la fundamentación teórica con el fin de crear los argumentos que, desde diferentes fuentes de información, sustentan la investigación. En un primer nivel de aproximación, se identifican las bases teóricas que son un insumo pertinente para exponer algunos constructos válidos desde el saber administrativo y organizacional, con respecto a la imprevisión en los escenarios donde se lleva a cabo la función pública.

Posteriormente, se abordan las bases investigativas, incluyendo dos niveles de análisis. El primero recorre los antecedentes históricos del saber administrativo y la forma en que, en esta evolución, lo imprevisto se fue incorporando como concepto. En otra dimensión, se exploran los antecedentes de investigación que buscan establecer los aportes de estudios realizados a partir de 2018 en el contexto latinoamericano con publicaciones en español. Este recorrido es muy importante para esclarecer los elementos de originalidad y, del mismo modo, retomar dominios de indagación que enriquecen la teoría construida y sirven de base conceptual al desarrollo categorial.

En ese mismo capítulo se presentan las bases legales, que son una síntesis de leyes, decretos, resoluciones y otras disposiciones pertinentes en la administración de los imprevistos, especialmente en las entidades públicas de salud, educación y gobierno local en Colombia. Se comprueba que la reglamentación colombiana hace

referencia fundamentalmente a la gestión, la prevención y el manejo del riesgo, incluyendo factores y variables que surgen en entornos ambientales, psicológicos, laborales y emocionales, entre otros, que se incorporan en la trama administrativa, organizacional y operativa de las diferentes entidades. Por lo tanto, lo imprevisto como parte de dichas regulaciones se asume en calidad de eje articulador de las mismas, desde una cultura de la anticipación y prevención, más que en función de su afrontamiento cuando los acontecimientos repentinos suceden.

La fundamentación teórica se completa con un desarrollo categorial basado en la exposición de cuatro categorías de análisis que son el insumo intelectual, metodológico y práctico para orientar la inmersión en el campo, el trabajo con los participantes en el proceso, la interpretación de los resultados y el diseño de un modelo de gestión eficiente de la imprevisión en las organizaciones públicas.

La primera categoría, denominada "Lo imprevisto en las organizaciones públicas", muestra dos ejes de reflexión conceptual. En el primero, se define desde la transversalidad del concepto, y en el segundo eje, se desglosa su importancia para comprender las dinámicas del cambio y de transformación en las organizaciones públicas.

La segunda categoría se ocupa de la "Percepción de lo imprevisto en las organizaciones públicas". Se aborda en un primer nivel de análisis como definición que integra distintas contribuciones de la psicología organizacional y cognitiva, en articulación con el pensamiento administrativo. En un segundo momento de reflexión, la imprevisión como dominio teórico se explica desde el marco de la neoinstitucionalidad, que es un enfoque novedoso en el que se acentúa la necesidad de empoderar la participación de los actores institucionales para generar procesos de liderazgo y desarrollo democrático. Todo esto es de gran importancia para que los campos perceptivos de situaciones imprevistas que amenazan la estabilidad de las entidades puedan asumirse como peldaños para ascender hacia el éxito y no solamente como barreras u obstáculos que impiden el progreso institucional.

La tercera categoría se ocupa de la "Mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas", con base en una definición de su pertinencia para comprender que las organizaciones son mucho más que la suma de sus partes y que se convierten en unidades sentipensantes que aprenden, perciben y actúan de manera interdependiente, interretroactiva y dialógica. Se aporta una breve descripción de lo que son y de la utilidad que para las entidades representan los mapeos sistémicos, que pueden ser herramientas prácticas y metodológicas para diagnosticar y diseñar el futuro de dichas herramientas de manera sistemática y participativa.

El tercer capítulo es el de la metodología, este capítulo muestra los resultados de la indagación y, en particular, del trabajo de campo realizado con los participantes involucrados en el proceso de reflexión, acción y transformación, que se instaura en la base del método de investigación acción participativa (IAP) seleccionado.

En el cuarto capítulo de resultados se utiliza el *software* ATLAS.ti como herramienta tecnológica para categorizar, triangular y analizar la información obtenida, con el fin de elaborar las redes semánticas que se integran al corpus del documento. En estos organizadores gráficos, aparecen los planteamientos que surgen en los diálogos e intercambios conversacionales gestionados en cuanto al concepto de lo imprevisto, su pertinencia y modos concretos de administración, al igual que otras perspectivas básicas para comprender la naturaleza sistémica de las organizaciones, el sentido práctico de la percepción y el modo en que todo este acervo de conocimientos y capacidades puede utilizarse para proponer un modelo de gestión eficiente de lo público y de los servicios al usuario.

En el quinto capítulo, se aborda el modelo de gestión eficiente de los imprevistos en las organizaciones públicas. Se trata de un apartado eminentemente práctico, en el que se desglosa la estructura del modelo de gestión eficiente de los imprevistos en las organizaciones públicas, partiendo de su fundamentación teórica, normativa y metodológica. Así, se busca mostrar un camino de diálogo, empoderamiento y participación que debe

seguirse con los miembros de cada entidad, con el fin de encontrar juntos las respuestas inmediatas a los acontecimientos y las amenazas imprevistas.

Por otro lado, se devela de qué manera definir solidaria y colaborativamente los aspectos que identifican los imprevistos antes de que acontezcan, para construir dialógicamente una ruta de anticipación, prevención y preparación, a partir de la cual la organización pueda estar en la capacidad de generar planes que sistémicamente ayuden a solucionar las dificultades que se presentan, sin esperar que lleguen los recursos de entidades a nivel nacional, porque lo más importante es entender que la imprevisión, en su complejidad e incertidumbre, fortalece las capacidades para avanzar hacia la cultura de la mejora continua.

En el marco del modelo de gestión eficiente de lo imprevisto, se elaboró una cartilla titulada *Lo imprevisto, una llave maestra que abre las puertas de las oportunidades,* en la cual los miembros de cada organización encuentran una diversidad de actividades teóricas, metodológicas y prácticas, basadas en el uso de la narrativa, la descripción sencilla y el uso de recursos imaginativos, que de forma clara muestran un camino para andar con los miembros de cada una de las instituciones, a fin de estructurar un proceso de capacitación permanente hacia la anticipación y el diseño de futuro en circunstancias imprevistas. Es un material didáctico y pedagógico que surge como resultado de todo el recorrido teórico y del trabajo de campo realizado con los participantes, y que se convierte en una herramienta que puede emplearse adecuadamente en cada institución para lograr que la imprevisión y sus impactos administrativos, emocionales, comunicacionales y en el clima laboral no sean tan adversos.

En el último capítulo se presentan de manera sucinta las conclusiones e inferencias como resultados de todo el proceso de reflexión, indagación y transformación, especialmente los que identifican con calidad los aportes metodológicos y prácticos que de ellas se derivan. En estas configuraciones de carácter analítico y generalizador, se plantean los conceptos innovadores

que se instalan en lo imprevisto como un constructo que debe asumirse desde una percepción favorable y no tanto en función de sus acontecimientos desestabilizadores y, a veces, catastróficos.

Se comprueba que la resiliencia ante la adversidad, el liderazgo resonante, las prácticas conversacionales entre los integrantes de las instituciones, la escucha activa, la responsabilidad colectivizada y la anticipación son atributos fundamentales para crear la cultura de la mejora continua y del diseño de futuro, en lugar de un clima laboral tenso, poco enriquecedor y proactivo.

Se expone una apuesta por construir un modelo de gestión en el que lo imprevisto, como constructo, mejora la percepción del servidor público acerca de lo que es la calidad en la prestación del servicio y la organización pública como un sistema interactuante. Se busca impactar el modo subjetivo a partir del cual el funcionario público se percibe a sí mismo y a su marco institucional, con el propósito de encontrar caminos epistemológicos, metodológicos y prácticos para que las entidades en los niveles locales brinden un servicio en el cual la incertidumbre, los riesgos, las amenazas y la falta de predictibilidad puedan asumirse como un área de oportunidad y no como obstáculos para la sostenibilidad y el desarrollo integral de los actores de la administración, dentro y fuera del microsistema organizacional.

# Introducción a los conceptos básicos

**EN ESTE CAPÍTULO, SE CONTEXTUALIZA** el problema de la investigación, con el fin de delimitar los elementos que permiten plantearlo de forma acertada, en términos de falencias concretas que se convierten en causas y consecuencias de situaciones imprevistas en las organizaciones públicas. Se identifican los argumentos que justifican su novedad, interés y utilidad para desplegar un corpus que actúe como soporte de la concepción innovadora del concepto de lo imprevisto en el contexto organizacional y administrativo del que se ocupa este trabajo.

En ese sentido, lo imprevisto, como categoría transversal y sistémica, propone una reflexión investigativa en el marco de la calidad integral de la gestión pública, dentro de un análisis multidimensional y multifactorial de los distintos elementos implicados en la mejora de la eficiencia en el desempeño de las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control.

Las falencias están articuladas a un conjunto de determinantes organizacionales y de proyección social que impactan negativamente el modo concreto en que las instituciones públicas en los niveles locales asumen lo incierto, la incertidumbre, la complejidad y los riesgos como parte de unas circunstancias

problémicas que están afectando la percepción del servidor público y que dificultan el proceso de toma de decisiones, de resolución de los conflictos y de la capacidad de respuesta inmediata a las nuevas demandas del contexto.

Las crisis que pueden generarse en las instituciones públicas como consecuencia del entrecruzamiento de las falencias y las debilidades ligadas a los desequilibrios originados por lo imprevisto, se encuentran articuladas y enlazadas a lo que Simbaqueba (2016) identifica como el paradigma clásico burocrático, en el que la nueva gestión pública emerge como una alternativa de solución a las dificultades que plantea la descentralización, la baja calidad de los servicios, el uso poco asertivo de las TIC y, en general, lo que impone barreras de comunicación del gobierno nacional con sus niveles departamentales, locales y comunitarios.

Según Mejía (2018b), "la administración pública debe ser más eficiente, logrando mejores resultados con menor gasto. Los mecanismos de participación y transparencia deben ser fortalecidos para tener una democracia abierta, que traiga beneficios claros para todos" (p. 76).

## Planteamiento del problema

Lo imprevisto, entendido como aquello ligado a los escenarios de contingencia, a lo impensado y a la multiplicidad de aspectos que emergen de manera súbita y abrupta en la naturaleza, la sociedad o las circunstancias vitales del planeta, ejerce un acto sistémico, notorio y altamente significativo en el desarrollo de la administración pública de las instituciones y en su eficiencia (Luhmann, 1998b; Luhmann, 1973a; Prigogine, 1996; Morin y Sátiro, 2004; Morin, 2009; Von Bertalanffy, 1968).

Los efectos de lo imprevisto pueden ser negativos cuando la organización no tiene claridad conceptual acerca de este constructo teórico, ni ha prospectado metodológicamente los niveles estratégicos que pueden, en determinado momento, mostrar salidas creativas a las crisis que se producen. Estas ausencias de coherencia reflejan aspectos que afectan los campos de la práctica y el desempeño institucional en distintos procesos y componentes

administrativos, como la gerencia, la comunicación interna y externa, la gestión del talento humano, la planeación, la evaluación, el control interno y, fundamentalmente, en la prestación del servicio al público (Simón, 1997; Johnson, 1971; Kast y Rosenzweig, 1972).

La afectación mayor se visualiza en la creación de desequilibrios organizacionales que, desde el punto de vista de la teoría de sistemas, debilitan la capacidad de respuesta institucional en la sostenibilidad de la organización como una totalidad interdependiente, interconectada e integrada en diferentes procesos, componentes, estamentos y actividades de la gestión pública.

Lo imprevisto, como variable independiente y categoría transversal de la investigación, comprende eventos o sucesos que escapan a los planes o programaciones políticas de los gobiernos, lo que genera crisis inesperadas y una diversidad de circunstancias problemáticas que limitan la capacidad de maniobra de la organización. Esto conduce a un estado de incertidumbre y caos que desafía la capacidad de gestión eficiente de las instituciones públicas (Etkin, 2005).

Estas consecuencias de lo imprevisto pueden ser causadas por eventos de tipo natural, originados en la tecnología, el inadecuado desarrollo de los procesos organizacionales, lo mismo que a partir de fenómenos ligados a la salud pública, la abrupta caída y el resquebrajamiento del sistema financiero, u otras situaciones en la esfera de deficiencias instauradas en una percepción inadecuada de los servidores públicos y demás personas que prestan sus servicios a las entidades de gobierno en los niveles local o regional (Reyes, 2010; Frías Adán y Véliz Fajardo, 2013).

En síntesis, a partir de un enfoque sistémico multidimensionado, se configura un constructo sobre lo imprevisto fundamentado en las perspectivas de los servidores públicos, satisfaciendo de este modo algunos vacíos conceptuales y teóricos que se han logrado determinar en el campo específico de la administración pública. Luego se identifican lineamientos y criterios que, desde lo metodológico, permitan elaborar un modelo de gestión eficiente para implementar una estrategia de validación de lo que en este se proponga y, de esta manera, contribuir con un componente

práctico que impacte directamente el funcionamiento eficaz de las instituciones que forman parte del contexto de investigación.

## Descripción general de la situación objeto de estudio

La pertinencia de este estudio se fundamenta en la convergencia de tres elementos que permiten justificar su originalidad como conocimiento novedoso, la potencialidad de transformación que a partir de este se genera en la realidad y la contribución concreta que se efectúa a la expansión de la administración pública como campo de conocimiento y a las comunidades científicas y académicas en calidad de instituciones que promueven la investigación como proceso para la promoción de nuevos saberes y áreas de oportunidades en el orden social, económico, tecnológico, político y cultural (Vargas-Murillo, 2020; Ovalle, 2019).

Lo imprevisto es un concepto novedoso y original que no ha sido lo suficientemente estudiado desde la percepción sistémica, compleja y multidimensional del servidor público. Su pertinencia teórica está más allá del análisis coyuntural de las circunstancias que, por su inmediatez y contingencia, modifican el comportamiento de las organizaciones públicas. Autores como Luhmann (1998a), Espinosa y Morris (2002), Frías Adán y Ramos Rodríguez (2012) y Silva (2014) han señalado la necesidad de fortalecer los niveles de flexibilidad para el manejo estratégico de la planificación y la creación de un ambiente laboral preparado para afrontar y poner en marcha modelos de gestión eficiente ante estos escenarios impensados. En la administración pública, el enfoque de sistema y de la complejidad es pertinente no solo para construir el concepto de lo imprevisto, sino también como una opción creativa, disruptiva y eficaz para el adecuado manejo de las amenazas y las crisis. Como afirma Luhmann (1973b), "las amenazas previamente ignoradas o imprevisibles se convierten progresivamente en obstructoras hasta que, finalmente, una crisis decide la acción" (p. 73).

Lo imprevisto adecuadamente direccionado favorece el desarrollo de modelos de gestión eficiente, en los que la metodología

mejora las estrategias de planificación, selección y proyección de las entidades públicas. La percepción del servidor público es relevante para que el concepto teórico se reconfigure a partir de elementos subjetivos en los que pueden verse reflejados los sentimientos, las estructuras mentales e incluso algunos estados de ánimo que intervienen en la construcción de lo que implica lo impensado y lo imprevisto. El nivel estratégico es determinante no solo en la optimización de los procesos de planificación, sino también en el diseño y la implementación de un modelo de gestión sobre la eficiencia como una categoría transversal que mejora, cualifica y optimiza la prestación integral de los servicios (Quesada-López y Martínez, 2019).

La interlocución sistémica entre lo imprevisto como concepto teórico y los modelos de gestión eficiente como estructura estratégica y metodológica se constituyen en elementos sustanciales para construir lineamientos y criterios con base en la calidad como presupuesto para generar espacios prácticos de transformación en la realidad de las entidades públicas donde se implemente la indagación.

Esta es una pretensión que integra tanto los niveles de gestión locales, departamentales y nacionales, porque para el Gobierno colombiano, según lo expresado por Mejía (2018a), "El rol del Equipo de Innovación Pública (EIP) es habilitar el uso estratégico y sistemático de la experimentación para transitar hacia un gobierno capaz de abordar desafíos públicos complejos de maneras más efectivas y eficientes" (p. 4). Esta contribución de la investigación opera en el campo de la práctica y es fundamental para reconstruir y restituir los valores agregados que se derivan de una gestión pública que encuentra en lo imprevisto un conjunto de factores que desafía su capacidad de respuesta institucional, la creatividad como elemento de innovación y la calidad como eje que, de manera sistemática, holística y fecunda, cambia los paradigmas instalados en su marco de acción y operatividad hacia la comunidad (Miltersteiner *et al.*, 2020; Bernal Ballesteros, 2019).

# Fundamentos teóricos sobre la imprevisión en la función pública

## Fundamentación conceptual

Este capítulo presenta una revisión de literatura de forma organizada que tiene como hilo conductor el pensamiento administrativo y organizacional con sus diferentes concepciones, modelos y prácticas institucionales, que se constituyen en el punto clave para el manejo de lo imprevisto en las entidades públicas de salud, educación y administración local.

Las ideas base y las generalizaciones empíricas, como las denomina Pantaleón *et al.* (2024) se presentan en este capítulo organizadas en cuatro apartados. El primero muestra las bases teóricas que sintetizan algunas perspectivas emergentes en el campo de la administración y de la organización pública. Estos aportes son importantes para estructurar un andamiaje teórico que retoma cuatro aspectos muy importantes para comprender de qué modo las entidades públicas deben innovar y adaptarse a nuevas tendencias en las ciencias administrativas: bases teóricas, bases investigativas, bases legales y bases conceptuales.

En la segunda parte se efectúa una descripción de las bases investigativas, en donde se asume como punto de partida los antecedentes históricos que exponen de forma breve y concisa la evolución del pensamiento administrativo y organizacional,

especialmente, los desarrollos y avances experimentados por esta ciencia desde sus orígenes a comienzos del siglo XX hasta nuestros días. Esta contextualización histórica pretende exponer de qué manera lo imprevisto aparece de forma implícita o explícita en estas corrientes, tendencias y escuelas de administración.

La sección denominada "Bases legales" efectúa un recorrido por las principales normas y disposiciones que, en el ordenamiento jurídico colombiano, pretenden orientar y trazar rutas de prevención y manejo del riesgo. Este contexto es el que se encuentra desarrollado de manera sistemática en esta reglamentación, por cuanto lo imprevisto como tal no aparece desglosado a profundidad. Las leyes, decretos y resoluciones que se ponen en consideración son importantes para conocer el nicho jurídico que el gobierno colombiano y la ISO han construido a este respecto, todo, por cuanto es necesario partir de este referente conceptual para proponer el modelo de gestión institucional más eficiente.

La cuarta parte, titulada "Bases conceptuales", es un ejercicio sistemático, crítico y metódico en el que se construyen las categorías más importantes. En este apartado se integran conceptualmente la revisión de literatura efectuada para construir las bases teóricas, investigativas y legales, con los resultados obtenidos durante la inmersión en el campo y la gestión del conocimiento, la perspectiva y la experiencia de los sujetos participantes. Esta acción contrasta, compara e interpreta y recategoriza los hallazgos que son fundamentales para estructurar el modelo.

## Bases teóricas

En esta sección, se muestran algunos desarrollos teóricos que son importantes para comprender lo imprevisto desde el pensamiento administrativo y organizacional, con un énfasis particular en lo que esto implica dentro de las entidades públicas de salud, educación y administración local. Se asume que la administración es una ciencia fecunda en materia de avances epistemológicos, metodológicos y prácticos, argumento que es preciso tener en cuenta en el abordaje de temas complejos.

### La evolución de la administración científica y el manejo de la imprevisión

La administración pública presenta giros que demuestran la necesidad de orientar procesos innovadores que contribuyan en el manejo de lo imprevisto en el marco de las organizaciones de salud, educativas y de gestión en los municipios. Estos campos tienen como características el abordaje de una diversidad de metodologías, prácticas y formas que tienen como finalidad descubrir nuevas opciones para gerenciar el talento humano, fortalecer las competencias laborales y emocionales, y afrontar la adversidad como parte de procesos que ayudan a resolver problemas desde la incertidumbre y la complejidad.

Administrar el riesgo remite al uso creativo de "comandos de incidencia", que según Cartagena Cano y Flórez Montoya (2019), es un concepto de gerencia estandarizado para atender múltiples riesgos asociados a un incidente, evento u operativo. Este sistema permite la adopción de una estructura organizacional integrada de mando para afrontar complejidades y demandas en circunstancias de desastres, límites jurídicos o cualquier otro tipo de acontecimiento impensado. Este modelo es estructuralmente lineal y se basa en una organización que jerarquiza funciones, desempeños y actividades en una secuencia integrada que fortalece la capacidad de respuesta inmediata.

Con el propósito de complementar estas tendencias, recientemente emergen enfoques enmarcados en el New Public Management (NPM), que para Chica-Vélez y Salazar-Ortiz (2021) implican nuevas concepciones de la gobernanza y de la innovación para encontrar otras formas organizadoras que recompongan la dinámica propia de la acción pública. Esta perspectiva es de gran importancia para comprender que actualmente las instituciones deben adaptarse a otros modelos y enfoques que, desde ajustes internos, posibiliten una proyección hacia los usuarios que no solo busque la eficacia, sino también el logro de metas de calidad, donde la imprevisión, en lugar de ser una barrera, se convierta en un universo de oportunidad para mejorar.

La pertinencia de los nuevos liderazgos encaja en estos direccionamientos revolucionarios que, según Alarcón Flor (2021), tienen como base la ética, la calidad humana y los valores como una alternativa a los reduccionismos de la ciencia y el conocimiento. La base teórica instalada en el New Public Management no solo remite a nuevas formas de gobernanza y de liderazgo, sino que compromete el desarrollo de otras tendencias enmarcadas en políticas de gobierno abierto, inteligente y electrónico. Esta concepción coincide con lo expuesto por González-Franco (2018) acerca de una organización inteligente donde la gente continuamente desarrolla la capacidad de descubrir cómo se crea y estructura su propia realidad. Lo imprevisto forma parte de las nuevas emergencias reales que surgen en las instituciones y que tanto los funcionarios como las administraciones deben aprender a conocer, valorar y dimensionar sobre la base del reconocimiento de calidad humana, valores y oportunidades que se configuran en la nueva gestión pública (NPM).

Estas tendencias muestran que lo imprevisto reorienta los conceptos, los modelos y los enfoques para administrarlo y gestionarlo dentro de organizaciones que son capaces de mutar hacia otro tipo de formas de gobierno, gobernanza, liderazgo y atención al usuario. En estas configuraciones teóricas se observa que el reduccionismo administrativo clásico y su linealidad muestran hoy en día evidentes transformaciones hacia nuevos escenarios donde la gestión distribuida del poder, la resiliencia, la responsabilidad corporativa y la creatividad son elementos significativos para que la complejidad y la incertidumbre sean vistas como catalizadores del progreso, del bienestar y de la productividad institucional.

### Los nuevos enfoques sistémicos en el análisis de las organizaciones públicas

La teoría de sistemas es un marco epistemológico fundamental en el contexto científico de la disciplina administrativa; así mismo, sus aportes han tenido un impacto sobresaliente en otras áreas del saber y del conocimiento humano. Los postulados de Luhmann

(1998b), Von Bertalanffy (1968) y las contribuciones recientes del pensamiento complejo de Morin (2009) y la modernidad líquida de Bauman (2002) complementan las tesis de un campo gnoseológico y filosófico todavía inexplorado. Lo más importante es reconocer que en estos legados históricos hay una concepción del mundo dinámica, polisémica y multidimensional, en la que la incertidumbre, la complejidad, la estabilidad y la inestabilidad se cruzan para proporcionar elementos de juicio acerca de la naturaleza y la magnitud de los cambios en todos los órdenes del quehacer humano.

Lo primero que debe resaltarse es la plasticidad del enfoque sistémico, que desdibuja el paradigma asociado a la máquina, para legitimar una orientación crítica que se sitúa desde la realidad latinoamericana sin ningún tipo de colonialismos ideológicos (Szlechter *et al.*, 2020). Se trata de reinterpretar el mundo, sus transformaciones y sus efectos tangibles en campos tan diversos como el político, el gubernamental, el social, el económico, el cultural y el tecnológico. Por otro lado, cabe añadir que el pensamiento sistémico, para Luengo (2018), muestra distintas vertientes basadas en la capacidad autoorganizativa de las organizaciones para impulsar de forma permanente procesos de reelaboración, reestructuración, reequilibrio y regeneración, todo esto porque, según este mismo autor, los sistemas no son estáticos.

Las entidades públicas de salud, educación y administración local no se sustraen a este tipo de dinámicas y, por el contrario, se hacen mucho más evidentes en el desarrollo de sus funciones administrativas, de gestión y atención a los usuarios, con el fin de potencializar en ellas distintos movimientos hacia la transformación que, para Luengo (2018), se inscriben en aspectos como: la posibilidad de futuro, la producción de innovaciones y el impacto potencial de pequeñas perturbaciones con grandes consecuencias en el sistema. Lo imprevisto es un componente estructural de las organizaciones que se genera cuando convergen algunos de los elementos y circunstancias preferidas para comprobar que la actividad de conocer es todavía inacabada e incompleta.

Las sociedades se reinventan en la medida en que son capaces de leer críticamente las señales y acontecimientos del cambio. Por ejemplo, una de estas tendencias es la que muestra este tipo de instituciones como una especie de ecosistema que, para Arfuch (2018), es una metáfora adecuada en la construcción del esqueleto y la anatomía renovada de las empresas, entendiendo sus conexiones y adaptaciones para combinar servicios y nichos equilibradamente como si fueran células. La perspectiva ecosistémica de las organizaciones se convierte en una apuesta innovadora para comprender que todas ellas fluyen de manera interconectada, una razón que redefine la imprevisión como un agente catalizador de oportunidades y de mejora continua.

Estas orientaciones sistémicas repercuten directamente en configurar organizaciones de gobierno que, de acuerdo con Piattini Velthuis y Ruiz González (2022), construyen modelos viables que en su base fortalecen las capacidades de medir y valorar los impactos y los riesgos para equilibrar las perspectivas acerca de lo que estos implican. Estas particularidades paradigmáticas demuestran la necesidad que se tiene de enfrentar lo inesperado y lo contingente como un complejo de interés, necesidades y acontecimientos que instauran en las instituciones para permearlas como si se tratase de ecosistemas biológicos. El pensamiento ecosistémico es útil y pertinente en la comprensión de una organización, que tiene sus propias dinámicas, leyes de movimiento, interacciones y procesos que se mueven de manera integrada y en sintonía común, la relación simbiótica y biótica que generan las interdependencias y las interconexiones entre todas sus partes constituyentes.

### La inteligencia emocional en las organizaciones públicas

Los avances discursivos y los nuevos desarrollos teóricos en el campo de la administración y de las organizaciones públicas posicionan el concepto de inteligencia emocional como fundamental para comprender los procesos de relaciones humanas entre los integrantes de las instituciones y, en particular, lo relativo al manejo de la conflictividad, la resolución de problemas y el

fortalecimiento del clima laboral. Lo imprevisto puede generarse a partir de cualquiera de estas variables que, con las circunstancias adversas, ponen a prueba la resiliencia y la capacidad de la organización para canalizar las emociones, mucho más si se asume que cada entidad es un ecosistema y, por ende, que funciona con base en reciprocidad, equilibrio, inestabilidades y desequilibrios simultáneamente.

La inteligencia emocional, en la óptica de Medina Domínguez (2021), tiene que ver con el manejo de las emociones propias y ajenas, al igual que con el desarrollo de las relaciones psicoafectivas dentro del marco organizacional. Por su parte, Goleman (2014), uno de los pioneros de esta teoría, expresa que el carisma, uno de los componentes de la inteligencia emocional, "depende de tres factores, la experiencia clara de las emociones, la capacidad para expresarlas de manera convincente y ser más un emisor que receptor de emociones" (p. 96). Las organizaciones requieren algo más que eficiencia técnica y metódica; demandan altos niveles de empatía con los usuarios, sus empleados y entornos de productividad y competitividad, razón para entender que las instituciones carismáticas y altamente entrenadas en el manejo de las emociones están mejor preparadas para enfrentar no solo lo imprevisto, sino también para alcanzar eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios.

La mirada de la inteligencia emocional en las organizaciones públicas se encuentra frente al desafío de interconectar los aspectos eminentemente técnicos y racionales con aquellos que están en la esfera de la percepción, la subjetividad y la psicoafectividad. A este respecto, Csikszentmihalyi (1988) manifiesta que "la relación existente entre el cerebro racional y el cerebro emocional es que el primero organiza la ejecución y el segundo aporta la energía y el rumbo a tomar" (p. 69). Esta consideración es muy importante para dimensionar lo que Illouz (2019) determina como un proceso de interpretación de sí mismo y de los otros para relacionarse mejor dentro de los marcos organizacionales a los que se pertenece. La premisa que se deriva de estos dos aportes teóricos es que, en

cualquier institución pública de salud, educación o gobierno local, son los seres humanos que las conforman quienes definen el curso de sus sistemas de relacionamiento para el desarrollo del clima laboral.

Lo anterior deriva necesariamente en la búsqueda de lo que Lazzati (2019) denomina "conexión emocional", que, según Uribe y Henao (2015), entraña tanto dimensiones personales como profesionales que son básicas para que la organización funcione de manera eficiente y pueda desarrollar un modelo de gestión acorde con las necesidades de los usuarios y de los entornos. Estas reflexiones son muy relevantes para instaurar en los discursos y sistemas de pensamiento sobre lo imprevisto la búsqueda de marcos referenciales enfocados desde la inteligencia emocional que aporten a cada organización pública elementos de juicio para analizar su situación presente y futura. Así, se busca preparar integralmente a sus funcionarios, directivos y usuarios hacia la respuesta asertiva y eficaz en las circunstancias y situaciones imprevistas que pueden surgir en cualquier momento de su funcionamiento.

### La teoría de la percepción

Las bases teóricas con respecto a la percepción organizacional se encuentran instauradas en modos subjetivos de asumir el comportamiento de las organizaciones en función de su incidencia en las actitudes, aptitudes y estados emocionales de los funcionarios, los usuarios y las comunidades que se benefician de su servicio. Los campos perceptivos surgen en un marco que, para Méndez Álvarez (2020), se configura desde el clima organizacional, la subjetividad, las actitudes y las conductas, aspectos relevantes que muestran un camino propio y autónomo para cada entidad pública.

La percepción como componente teórico tiene sus raíces en la psicología, sea esta cognitiva, social u organizacional. Según Valero-Hernández (2012), "la percepción es como una foto instantánea que los órganos de los sentidos toman de las cosas, hechos, personas o cualquier espectrum" (p. 261). En este razonamiento se

devela que el proceso de percibir genera capturas, aprehensiones y modos de ver la organización como contexto, al servidor público como parte de su engranaje, al usuario como el destinatario y consumidor de los productos y al entorno como el escenario de interacciones, enlaces y cadenas que inciden en el funcionamiento y la operatividad de las entidades.

En un proceso perceptivo de esta magnitud, la organización construye cosmovisiones que, para Valero-Hernández (2012),

> [...] supone la adquisición de conocimientos específicos sobre los objetos o los hechos de cada momento, esta se genera cuando los estímulos activan los sentidos. Además, la percepción incluye también la interpretación de los objetos, de los símbolos y de los demás. (p. 262)

Además, la percepción se trata de una activación sensorial que integra y conecta al cerebro como una totalidad que, de acuerdo con Robbins (2004), se vale de las facultades perceptivas visuales, auditivas, motrices, táctiles e incluso emocionales para construir una visión del directivo, del funcionario y del usuario sobre su papel dentro de la organización y, del mismo modo, configuran una óptica, una especie de imaginario colectivo que influye y modifica dicha percepción subjetiva e individual.

En cualquier caso, las teorías acerca de la percepción son muy importantes para que cada organización construya sus agendas y planes que tienen como finalidad manejar lo imprevisto, preparar a sus integrantes para que lo asuman con resiliencia y asertividad, transformándolo en una oportunidad de mejora continua. El modelo de gestión presupone que cada miembro de la institución configura campos perceptivos que son simultáneamente subjetivos e individuales, pero del mismo modo se ven afectados por un imaginario de tipo colectivo y grupal que se visibiliza en la misión, la visión, los principios y el horizonte institucional. Por otro lado, la gestión de las entidades se ve impactada por estas formas de percepción y estos desarrollos son los que muestran la

fotografía que le sirve al usuario y a la comunidad para hacerse su propia idea de los servicios y crear una perspectiva propia de la calidad de estos.

### La comunicación organizacional

Lo imprevisto demanda una comunicación eficiente al interior y al exterior de las organizaciones. Según Garcés-Uribe (2020), se trata de una nueva narrativa que comporta marcos referenciales y de significado para que las organizaciones actúen en una línea de progreso constante. Los modelos clásicos acerca de la teoría organizacional pueden resumirse, de acuerdo con Eisenberg y Goodall (2013), en cuatro tendencias: transferencia de la información, procesos transaccionales, control estratégico, balances transaccionales. Esta perspectiva propone una convergencia de enfoques teóricos de predominio estructuralista y funcionalista que son válidos en la actualidad para algunas organizaciones que están instauradas en una percepción lineal, jerarquizada y conservadora de la administración, la gerencia, el desarrollo del talento humano y el manejo de los procesos de planificación, evaluación, prevención y atención de las contingencias.

Las nuevas meganarrativas y macrorrelatos que se institucionalizan en la administración pública sugieren modelos organizacionales distintos en los que es preciso construir una mirada que, de acuerdo con Almeida-Guzmán y Díaz-Guevara (2020), implica una nueva racionalidad de la comunicación, donde se resignifiquen los símbolos y valores de lo público para lograr configurar otro tipo de escenarios, realidades y procesos. Todo esto apunta necesariamente a una transformación significativa de lo que es comunicar en tiempos donde la globalización trae como consecuencia cambios paradigmáticos profundos que afectan el desarrollo de las instituciones y la gestión de sus distintos procesos y actividades. Lo imprevisto es, por lo tanto, un concepto cambiante, fluido y complejo que se mueve en un mundo volátil, en particular, modificado por el uso de las tecnologías emergentes y la creación de nuevas redes y entornos digitales.

Aprovechar los contextos digitales, para Vega *et al.* (2020), es fundamental en el aseguramiento de la competitividad organizacional y para garantizar la seguridad de la información con el propósito de evitar los riesgos potenciales de la red, al tiempo que se utiliza como una estrategia que aprovecha lo tecnológico en la cooperación y en la generación de nuevo conocimiento. Se trata de fortalecer, de acuerdo con Páez-Gabriunas *et al.* (2022), la capacidad para generar confianza en los mercados emergentes, caracterizados por nuevos emprendimientos, los cuales se acompañan de riesgos cibernéticos debido a que "cuanto mayor sea el nivel de especialización y descentralización de la estructura de gobernanza, mayor es también el riesgo de generar diferencia entre la eficacia local y global de la organización" (p. 205).

La macrotransformación digital plantea el riesgo como un concepto asociado a lo cibernético, las plataformas y la red que se encuentran interconectadas, es decir, una racionalidad que emerge de manera impetuosa para modificar el curso de la historia en las organizaciones y proponer desafíos, ajustes y cambios de las estructuras administrativas y de gestión de lo público. Por otro lado, "la introducción de las TIC en la administración va a hacer posible la redefinición de los procesos administrativos, ya que constituye un elemento de aporte fundamental para acompañar los procesos de cambio que conlleva" (Fundación Telefónica, 2007, p. 233).

En esta redefinición se engranan distintos conceptos que tienen como eje articulador la comunicación organizacional en conexión directa con el reconocimiento de las transformaciones que en el mundo se presentan como consecuencia de las tecnologías digitales y de los avances importantes, uno de los cuales, según Cardona (2009), incide en que el ciudadano de hoy esté más informado debido a su proximidad con las TIC, lo que repercute en ahorro de tiempo, dinero, mejora de servicio y, básicamente, en el logro de transparencia y preparación de las organizaciones. Esta realidad es revolucionaria e incluye las nuevas cadenas de suministros que, para Tundidor *et al.* (2018), son concomitantes

con el despliegue de las tecnologías 4.0 que fueron presentadas por primera vez en la feria de Hannover. Dichas tecnologías están liderando hoy en día una transformación de la industria digital, que focaliza la mirada en las oportunidades de mejora que se derivan de estas tecnologías disruptivas, las cuales les ayudan a las organizaciones a no naufragar en un océano administrativo y de gestión ampliamente volátil y cambiante.

Esta nueva realidad está a la mano y a la vuelta de la esquina, una razón para admitir que "la industria 4.0 se puede percibir como la interconexión entre el mundo físico y el mundo virtual, a través de un conjunto de nuevas tecnologías" (Tundidor *et al.*, 2018, p. 60). Estas concepciones de progreso y avance tecnológico institucionalizan teorías que afectan la comunicación organizacional como un proceso que se define en el devenir cotidiano de las instituciones que operan en los campos de la salud, la educación y la administración local. Sus efectos se evalúan y se miden en el control del riesgo y la imprevisión, explorando en concreto la percepción del funcionario público que debe adaptarse a estas estructuras paradigmáticas nacientes, pero en las cuales se espera una fecundidad en términos de innovación, progreso y estabilidad de las organizaciones.

## Bases legales

La normatividad colombiana no contempla lo imprevisto como un constructo propiamente dicho que se reglamenta para prevenir y gestionar las circunstancias de incertidumbre, crisis, desequilibrio y riesgos de las organizaciones. Sin embargo, existen algunas disposiciones que abordan temáticas conexas, como la administración de las amenazas, la preparación de planes de contingencia y otros factores asociados al manejo adecuado de lo no pensado como una variable que puede alterar los estados y el funcionamiento de las entidades públicas. En la tabla 1, se listan algunas leyes relacionadas con la administración del riesgo en organizaciones públicas de carácter administrativo municipal.

**TABLA 1.** Bases legales para la administración del riesgo en organizaciones públicas de carácter administrativo municipal

| Disposición | Contenido |
|---|---|
| Ley 80 de 1993 | La norma define, establece y diseña mecanismos de contratación estatal incluyendo medidas presupuestales, acciones legales y prácticas institucionales para prevenir y administrar el riesgo derivado de la celebración de contratos con entidades en los diferentes niveles administrativos. |
| Ley 1150 de 2007 | Modifica la Ley 80 de 1993 en materia de riesgos previsibles cobertura y efecto del riesgo. |
| Ley 1474 de 2011 | Establece normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública, artículo 73. |
| Decreto 1510 de 2013 | Define mecanismos para controlar y prevenir los riesgos por corrupción lo mismo que etapas: planeación, evaluación, mitigación, asunción de los riesgos. |
| Ley 1682 de 2013 | Establece normas, mecanismos y procedimientos para prevenir y controlar riesgos en los sectores de infraestructura y transporte. Acordes con los planes de ordenamiento territorial y los planes para el manejo de los riesgos ambientales y sociales. |

Fuente: elaboración propia con base en CIJUF (s. f.).

El recorrido por estas normas muestra que, en el contexto local de administración, los riesgos para la gestión pública están asociados principalmente a la contratación por parte del Estado, especialmente en lo relativo a la prevención, el control, la sanción y el manejo de la corrupción pública. Administrar estas circunstancias es muy importante para asegurar la calidad y la transparencia, aspectos coyunturales y definitivos en la mejora continua de las organizaciones. La tabla 2 muestra un recorrido similar por organizaciones de carácter educativo, las cuales también son vulnerables a una diversidad de riesgos derivados de la prestación del servicio.

Las normas y otras disposiciones derivadas de una entidad pública como el Departamento Nacional de Planeación (DNP) aportan información relevante para gestionar el riesgo en las organizaciones públicas del país, desde un punto de vista técnico y administrativo, fundamentado en estándares que, a su vez, consolidan normas y disposiciones internacionales. La tabla 2 contiene las principales reglamentaciones en este sentido.

**TABLA 2.** Normas ISO y similares para administrar riesgos en organizaciones públicas

| Disposición | Año | Contenido |
|---|---|---|
| COSO-ERM | 1992 | En 1992, COSO publicó el Sistema Integrado de Control Interno, un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2023). En 2017 fue actualizada la versión de COSO-ERM. |
| ISO 14000 | 1996 | Es un intento de establecer una norma internacional voluntaria para la gestión medioambiental (Clementes, 1996). |
| AS/NZ 4360:2004 | 2004 | Esta norma suministra una guía genérica para manejar el riesgo, se puede aplicar a una amplia gama de actividades, decisiones u operaciones de todo público, la empresa privada o de la comunidad, grupo o individuo (Standards Australia International, 2004). |
| PMBOK | 2004 | La finalidad principal de la Guía del PMBOK® es identificar el subconjunto de fundamentos de la Dirección generalmente reconocido como buenas prácticas (Project Management Institute, 2004). |
| OSHAS | 2007 | Son una serie de estándares voluntarios internacionales relacionados con la gestión de seguridad y salud ocupacional (OHSAS Project Group, 2007). |

| Disposición | Año | Contenido |
|---|---|---|
| ISO 31000:2009 | 2011 | Aunque todas las organizaciones gestionan el riesgo en algún grado, esta norma establece un número de principios que es necesario satisfacer para hacer que la gestión del riesgo sea eficaz. Esta norma recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco de referencia cuyo propósito sea integrar el proceso para la gestión del riesgo en los procesos globales de gobierno, estrategia y planificación, gestión, procesos de presentación de informes, políticas, valores y cultura de la organización (Icontec, 2011). Esta norma internacional fue recientemente actualizada. |
| DAFP | 2011 | El Departamento de Administración de la Función Pública ha diseñado diversas guías de Administración del Riesgo que contienen metodologías para que las entidades públicas puedan dar cumplimiento a lo establecido en el Modelo Estándar de Control Interno en su componente de Administración de Riesgos (DAFP, 2011). |
| ISO 27005 | 2011 | Establece las directrices para la gestión del riesgo en la seguridad de la información (Guerrero y Gómez Flórez, 2011). |
| E-TOM | 2011 | Modelo de gestión empresarial para las empresas de telecomunicaciones, desarrollado por el TM Forum. |
| COBIT | 2012 | Es un marco de gobierno corporativo enfatiza en el control del negocio y la seguridad IT (ISACA, 2012). |
| ISO 22000 | 2015 | Esta norma específica requisitos para un sistema de gestión de inocuidad de los alimentos en la cadena alimentaria (Icontec, 2005; ISO, 2005). |
| Ley 2195 | 2022 | Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción y se dictan otras disposiciones. |

Fuente: elaboración propia con base en Valencia y Hernández (2019).

La normativa ISO desempeña un papel fundamental en la comprensión de cómo las organizaciones públicas asumen y gestionan el riesgo a partir de medidas estandarizadas que tienen como finalidad fortalecer los modelos de calidad.

Como se aprecia en la tabla 2, los contenidos de cada norma ISO transversalizan variables coyunturales, clima laboral, telecomunicaciones y otras que deben tenerse en cuenta, más allá del concepto amplio de lo imprevisto y de sus consecuencias en el desarrollo de los planes de mejoramiento para el control de la calidad.

**TABLA 3.** Administración del riesgo en organizaciones educativas

| Disposición | Contenido |
|---|---|
| Directiva Ministerial 13 de 1992 | Define las responsabilidades del sector educativo como integrante del Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres (Ministerio de Educación Nacional). |
| Decreto 1743 de 1994 | Se fijan los criterios para la promoción de la educación ambiental no formal e informal y se establecen los mecanismos de coordinación entre el Ministerio de Educación Nacional y Ministerio del Medio Ambiente (Ministerio de Educación Nacional). |
| Resolución 7550 de 1994 | Regula las actuaciones del sistema educativo nacional en la prevención de emergencias y desastres (Ministerio de Educación Nacional). |
| Decreto 93 de 1998 | Determina las políticas, acciones y programas a nivel sectorial, nacional, regional y local referido a diferentes aspectos de la gestión del riesgo, entre ellos la educación, capacitación y participación comunitaria (Ministerio del interior y de Justicia). |
| Directiva Ministerial 12 de 2009 | Define que las Secretarías de Educación deben participar en los Comités Regionales y Locales para la Prevención y Atención de Desastres (CREPAD y CLOPAD) con el fin de definir los planes de acción y coordinar su implementación en las diferentes etapas de la emergencia (prevención, gestión del riesgo, crisis y posemergencia), así como la inclusión de mecanismo de seguimiento (Ministerio de Educación Nacional). |
| Directiva Ministerial 16 de 2011 | Establece que los planes de acción para el manejo del riesgo deben contemplar emergencias ambientales o de conflicto armado por actores o grupos al margen de la ley, así como la forma de reportar la información derivada de las emergencias ocurridas (Ministerio de Educación Nacional). |

Fuente: adaptación a partir de Valencia Duque y Hernández (2019).

En la tabla 3 se especifican las normas referidas al riesgo causado por situaciones ambientales, desastres naturales y catástrofes que impactan directamente el funcionamiento de las organizaciones educativas; es importante, además, tener en cuenta otras disposiciones que reglamentan situaciones de tipo social, cultural, emocional y de vulneración de los derechos básicos de los actores educativos. Entre estas se pueden resaltar la ley de infancia y adolescencia, Ley 1098 de 2006 y la Ley 1620 de 2013 sobre la gestión de la convivencia escolar y la salvaguardia de los derechos reproductivos. Por otro lado, es pertinente estar en sintonía con otro tipo de situaciones imprevistas que deben manejarse en diálogo y articulación con los planes de prevención en salud pública, a partir de los cuales es posible disminuir los factores de riesgo de problemas de tipo psicosocial, afectivo y emocional.

La tabla 4 muestra el mismo recorrido por el marco normativo para las organizaciones de salud pública.

**TABLA 4.** Administración del riesgo en organizaciones de salud

| Disposición | Contenido |
|---|---|
| Ley 100 de 1993 | Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. |
| Ley 789 de 2002 | Normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunas disposiciones del régimen de subsidio familiar. |
| Ley 1122 de 2007 | Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Define y modifica los Planes Obligatorios de Salud (POS) que las Entidades Promotoras de Salud (EPS) garantizarán a los afiliados. |
| Decreto 3039 de 2007 | Establece las prioridades, objetivos y estrategias coherentes con los indicadores de salud de la población y las políticas de salud, además de las responsabilidades en salud pública a cargo de los diferentes actores del sistema. |

| Disposición | Contenido |
|---|---|
| Decreto 574 de 2007 | Se plantea como elemento fundamental para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Sistema General de Seguridad Social en Salud, que las entidades mantengan una adecuada solvencia desde el inicio de sus operaciones, entendida como la capacidad de atender todas sus obligaciones. El régimen de solvencia propende por un prudente manejo de los recursos financieros y de los riesgos inherentes a la actividad de las entidades promotoras de salud del régimen contributivo y entidades adaptadas. Comprende el cumplimiento del monto mínimo establecido para el margen de solvencia, la constitución, el mantenimiento de las reservas técnicas y la inversión de estas reservas (3). La Superintendencia Nacional de Salud.<br>Que la actividad de las Entidades Administradoras del Sistema General de Seguridad Social en Salud está relacionada con la incertidumbre y el riesgo y, por tanto, una gestión técnica de los riesgos inherentes a su actividad es determinante en la sanidad financiera de este tipo de instituciones. |
| Ley 1438 de 2011 | Por medio de la cual se reformó el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones. Se incluyen disposiciones para establecer la unificación del Plan de Beneficios. |
| Plan Decenal de Salud Pública (PDSP) 2012-2021 | Establecido en el marco de la reforma al Sistema General de Seguridad Social en Salud del país llevada a cabo por medio de la Ley 1438 de 2011, plantea la implementación de estrategias de intervención colectiva e individual basadas en un sistema participativo e intersectorial y tiene como eje transversal la estrategia de Atención Primaria en Salud (APS) para lograr un impacto positivo en los determinantes sociales y económicos de la salud en el país. |
| Ley 1751 de 2015 (Ley estatutaria) | Consagra la salud como un derecho fundamental autónomo, su prestación como servicio público esencial obligatorio ejecutado bajo la indelegable dirección. |
| Resolución 429 de 2016 Política de Atención Integral en Salud (PAIS) | Está orientada a resolver los retos en materia de acceso oportuno y efectivo, superponiendo el interés de las personas sobre el interés de los agentes. La política se hace operativa a través del Modelo Integral de Atención en Salud. |

| Disposición | Contenido |
|---|---|
| Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS) | Se basa en la Gestión Integral del Riesgo en Salud como hilo conductor para articular las intervenciones poblacionales, colectivas e individuales que realizan los distintos agentes del sistema de salud, quienes deben propender por la humanización del sistema, centrando su atención en las personas. |
| Gestión Integral del Riesgo en Salud | Hilo conductor para articular las intervenciones poblacionales, colectivas e individuales que realizan los distintos agentes del sistema de salud, quienes deben propender por la humanización del sistema, centrando su atención en las personas |
| Plan Nacional de Mejoramiento de la Calidad en Salud (PNMCS) | Plan Estratégico denominado "Por un Sistema de Salud con un propósito humano hacia la innovación y la excelencia" cuya ejecución culmina en el periodo 2021. |
| Plan decenal de Salud Pública 2022-2031 | Es una política de estado que busca orientar el quehacer en salud pública del país en el periodo comprendido entre 2022 y 2031. Se realiza a través de un proceso amplio de participación que conlleva definir las acciones, metas, recursos, responsables, indicadores de seguimiento. Los pilares del Plan Decenal de Salud Pública son: protección social, cultura para la vida y la salud, ambiente y salud, integralidad en salud. |
| Resolución 1035 de 2022 (14 de junio de 2022) | Por la cual se adopta el Plan Decenal de Salud Pública 2022-2031 con sus capítulos diferenciales: indígena para los pueblos y comunidades indígenas de Colombia, población víctima de conflicto armado, el pueblo rom y la población negra, afrocolombiana, raizal y palenquera. |

Fuente: elaboración propia con base en Minsalud (2018).

El riesgo en las organizaciones de salud está ligado a factores que inciden directamente en el modelo a través del cual las entidades públicas prestan el servicio, con el fin de disminuir la morbilidad, la mortalidad y otros aspectos que deterioran progresivamente las condiciones para una vida sana y digna. La tabla 4 muestra un

recorrido por las normatividades que establecen mecanismos y procedimientos para atenuar el impacto negativo de los factores socioculturales, económicos, ambientales y de otra índole que en determinado momento podrían amenazar la salud individual o colectiva de los funcionarios en el sector educativo, administrativo y de salud.

## Bases conceptuales

Esta sección se encarga de describir las bases conceptuales, que son fundamentalmente las categorías en las que se concretiza la teoría de la que partió esta investigación. Es una sección muy importante, ya que de ella se desprenden las diferentes actividades que orientaron el curso de la indagación y que constituyen el andamiaje intelectual para comprender de qué manera lo imprevisto puede ser organizado desde la administración como disciplina científica, la organización como campo de conocimiento y la gestión pública como una línea de investigación, participación y transformación de las entidades de salud, educación y administración local.

Desde la perspectiva de Hernández Sampieri *et al.* (2014), teorizar es simultáneamente una etapa y un producto de un proceso cuya finalidad es generar un conocimiento nuevo. En este caso, las categorías que se exponen a continuación son el resultado de una pesquisa bibliográfica que se contrasta con los hallazgos obtenidos durante la inmersión en el campo, mostrando la percepción, los puntos de vista y las opiniones de los sujetos participantes en la investigación.

El análisis y la interpretación fueron elementos fundamentales para triangular la información obtenida, comparar y recategorizar los supuestos que sirvieron de punto de partida y que se amplían en el corpus de esta parte.

### Lo imprevisto en las organizaciones públicas

Esta categoría tiene como propósito generar conocimiento acerca de lo imprevisto, basándose en un abordaje desde la ciencia administrativa, la organización como campo de estudio que se ocupa de las dinámicas de funcionamiento de las entidades públicas, y

la gestión como la actividad fundamental que estas despliegan en diferentes niveles de desarrollo nacional y local.

No es fácil definir un término que, por sus propias características, es incierto y demuestra la existencia de factores variables, eventos y circunstancias que operan en la esfera de lo no planificado y de lo no pensado. La palabra *imprevisto* se forma por raíces latinas que significan "lo que no fue visto con anticipación", con los componentes léxicos *im* (no), *pre* (antes) y *vistus* (visto) (Soca, 2022).

Esta consideración es pertinente para introducir el desarrollo de la categoría. En este sentido, Chiavenato (2011) explica que "cuando se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos se le denomina ambiente mutable/variable o inestable" (p. 26). En esta apreciación se resume el concepto, que tiene como característica principal su capacidad de movimiento, lo que invita a una reflexión sobre el cambio, la no permanencia, el no estatismo e incluso el reconocimiento de la inestabilidad como una variable concomitante y connatural al desarrollo de la gestión pública.

La categoría se desarrolló en dos dimensiones: en la primera, se justifica por ser transversal a todo el proceso investigativo; y en el segundo abordaje, se muestra de qué manera este constructo es importante para entender lo que se denomina la dinámica del cambio. En estas dos ópticas, lo imprevisto se concibe en el marco de las organizaciones, de los programas, procesos, componentes y elementos instaurados en la planificación, el control, la evaluación y los resultados implicados en el funcionamiento de las actividades que gestionan las entidades públicas analizadas en esta indagación.

**Lo imprevisto como categoría transversal**

Las organizaciones públicas en sus diferentes niveles locales o nacionales se encuentran expuestas y sujetas a la dinámica de lo imprevisto, una movilidad y un conjunto de comportamientos inscritos en la esfera de lo incierto de la incertidumbre de lo que no se conoce y de lo contingente. Se concibe este concepto como una desviación que individualiza y diferencia el acontecimiento, el fenómeno o el tipo de emoción implicada en el desarrollo de la

gestión; por su parte, Chiavenato (2019) apunta que lo imprevisto está articulado a contextos inciertos y que la incertidumbre incrementa el grado de dificultad para el funcionamiento de todo el sistema organizativo. En el aporte teórico de Rodríguez Sumaza y Gómez González (2018), las situaciones imprevistas operan en un campo de carácter volátil, complejo y ambiguo que se instala en un rumbo final incierto.

Lo imprevisto es un constructo en el que la ausencia, la ambigüedad y la falta de certeza entran en un juego de variables posibles o imposibles, las que retan a los actores y las instituciones públicas a superar lo que Arias-Bernal (2020) denomina resistencia al cambio y, por consiguiente, asumir actitudes y comportamientos enmarcados en la flexibilidad para reconocer y aceptar los riesgos emergentes en un momento dado. Arellano (2021) correlaciona la noción de improviso a un espectro de acción contingencial en el que intervienen factores complejos que obligan a una adaptación estructural y funcional. Aguilar Villanueva (2015) señala que lo imprevisto se ciñe a los atributos de la contingencia, estimulando la toma de decisiones rápidas que visibilizan los valores propios de flexibilidad frente a la vida asociada dentro y fuera del marco institucional. Por su parte, Villafañe Gallego (1999) considera importante la búsqueda del equilibrio y de la anticipación como un elemento que dispone la organización para integrar sus intereses de racionalidad a lo que se vislumbra como comportamiento de futuro, lo cual contribuye a la definición de lo que debe hacerse, de los sujetos que participan y los mecanismos a utilizar.

Se establece un correlato entre lo imprevisto como un conjunto de factores posibles que configuran escenarios de contingencia, en los que lo inesperado, lo incierto, lo complejo y la inestabilidad generan un clima organizacional caracterizado por la sumatoria de factores, variables y disposiciones que presuponen un cambio profundo en los estilos de planificación y de desarrollo de la gestión pública. De ahí la importancia de garantizar lo que Arrizabalaga (2018) considera como una estrategia de comunicación de las circunstancias de crisis y caos, caracterizada por la claridad, la eficiencia, la precisión y el adecuado uso de los canales y las vías

para que la imprevisión no se reconozca como una barrera, sino como un peldaño para ascender y progresar.

La correlación estrecha y sistémica entre circunstancias imprevistas, fenómenos de contingencia y el marco de incertidumbre impacta la gestión pública en sus modelos de funcionamiento y estructuración de los distintos procesos y niveles estratégicos. Esta es una razón para comprender que la planificación, la operacionalización de los programas, la comunicación al interior y al exterior de la institución deben prospectar con visión de futuro y de un modo flexible. Esta aseveración es pertinente para que las entidades abran sus puertas a una nueva lógica y dinámica de organización que presupone, según Ramos-Serrano (2006), la noción de un mundo abierto y con incertidumbre de fondo.

Este mundo de hoy está envuelto en una dinámica de fenómenos, circunstancias, hechos y situaciones históricas que cambian en fracción de segundos, todo esto porque la transformación digital, la revolución 4.0 y la globalización hacen del cambio una constante en el día a día de la vida social, cultural, científica e investigativa de las organizaciones públicas. Lo imprevisto es una especie de ápeiron al modo del pensamiento griego que modula y transforma en el ámbito de lo infinito, de la complejidad y de la inestabilidad que debe ser controlada. En esta percepción, la imprevisión no puede ser admitida como un obstáculo, una barrera o una limitante, por el contrario, es la valla que debe saltarse, la montaña que invita a ser escalada y el nuevo paisaje que se propone como desafío para dibujarse con la participación de los servidores públicos y de los demás actores que tienen en sus manos la responsabilidad de fortalecer la gestión pública para que la mejora continua y la eficiencia sean un ideal alcanzado y no deseado.

### Lo imprevisto como dinámica en las tendencias del cambio

En la administración pública, la palabra *cambio* despierta diferentes sensibilidades, intereses, motivaciones y reacciones, porque, por sí misma, comporta potencia, fuerza y sentido de renovación. Lo imprevisto como dinámica configura la transformación en un fenómeno convertido en tendencia y en elemento

descollante del nuevo escenario global. El término es, por otro lado, polisémico, ambiguo y contradictorio, porque existe una brecha significativa entre el cambio como un ideal deseado y su práctica como hecho logrado. Cambiar es un verbo que invita a la modificación de estilos de pensamiento, actitudes, comportamientos e incluso de él se infiere la necesidad de lucha y batalla contra los enemigos y obstáculos que, en determinado momento, pueden estancar e interferir en el desarrollo de las instituciones públicas y precarizar la implementación de su gestión.

Ferrari y França (2011) conciben el cambio como un elemento sustancial en un mundo que es vulnerable y que pone en juego los activos intangibles, la marca y la reputación organizacional, lo que pone de relieve que, en el fondo de su dinámica, está en juego la responsabilidad social como eje de toda transformación. Chiavenato (2019) plantea que la tendencia a cambiar es frecuente, drástica y envuelta en una atmósfera de incertidumbre; todo esto, según este pensador, impacta las funciones tradicionales de la administración: planeación, organización, dirección y control. Las instituciones están expuestas al cambio y, si no se comportan en consonancia con esta dinámica, corren el riesgo de desaparecer porque su carácter, como lo señala Pardo (1992), es volátil y, por lo tanto, presenta como condición la inmediatez, la instantaneidad y la imprevisión, aspectos que generan en cada organización la capacidad de responder con soluciones prontas y efectivas.

Bohlander *et al.* (2018) introducen el concepto de administrar el cambio como un conglomerado de hechos y circunstancias que permiten aceptar los nuevos desafíos administrativos y los retos tecnológicos que, en el marco de fronteras cruzadas y disueltas, proponen a la organización renovados escenarios de planeación, toma de decisiones y solución de problemas. Este requerimiento implica lo que, para Betancourt Tang (2002), es una nueva gerencia direccionada desde el cuarto paradigma, en el que la gestión es estratégica y se retroalimenta del poder de la gente. Esta consideración propone, según Chiavenato (2019), la noción de cambio desde la relación organizacional con el ambiente y, fundamentalmente, en el nuevo rol del administrador, que debe centrarse en los

conocimientos, las competencias, las perspectivas y sus actitudes. En la óptica de este teórico, el cambio se mueve en una época de complejidad e incertidumbre que, en sus propias palabras, pone de relieve que "la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana" (p. 24).

Administrar el cambio, gerenciar con la participación de los actores administrativos y empoderarse desde la complejidad y la incertidumbre, son puntos de quiebre para comprender que lo imprevisto es algo más que contingencias generadas por desequilibrios en la naturaleza, la tecnología, las relaciones interpersonales, el mundo emocional de los funcionarios, la salud pública o cualquier otro detonante que, de manera súbita o drástica, precipite un alto en el camino o una digresión en la ruta de operación y funcionamiento. Esta reflexión es válida para trasladar el campo de la transformación a lo que Verdesoto Custode (2000) interpreta como saberes, conocimientos y prácticas para una agenda específica que debe ser elaborada por todos los miembros de la organización de manera colaborativa, sistemática, metódica y participativa.

### La percepción de lo imprevisto en las organizaciones públicas

Esta categoría expone los hallazgos encontrados en el estudio de la percepción organizacional como un aspecto que se configura subjetivamente dentro y fuera de la misma. Al interior, se construye a partir de la visión compartida de los funcionarios sobre distintos asuntos, procesos y programas institucionales, mientras que, al exterior, se configura con base en las opiniones que los usuarios y clientes de las entidades públicas que prestan servicios de salud, educación y administración local. El término es complejo por su propia naturaleza y tiene una fundamentación teórica que dialoga transdisciplinariamente con la psicología del comportamiento y de la organización social.

Lo primero que debe analizarse, según Rivera Porras *et al.* (2018), es que la percepción organizacional se refiere a los elementos que comparten sus miembros con respecto a la política, a los procesos y las prácticas organizacionales; se encuentra

determinada por las características individuales que surgen en el fondo de la subjetividad humana. Es una categoría que permite interpretar el clima organizacional y la satisfacción laboral como parte de macroprocesos administrativos en donde la percepción es el producto de la satisfacción de las personas con las diversas circunstancias organizacionales (Pedraza Melo, 2018).

La categoría se asume desde la percepción que el servidor público construye de su organización, fundamentada en lo imprevisto, y un segundo elemento se conceptualiza a partir de un enfoque novedoso denominado la neoinstitucionalidad. Estas dos subcategorías permiten comprender la relación existente entre la gestión de lo imprevisto y la configuración de niveles perceptivos que transversalizan la subjetividad compartida por los funcionarios públicos involucrados en la investigación, sean estos profesionales de la salud, educadores, directivos o personal administrativo de las alcaldías municipales.

**La percepción del servidor público sobre lo imprevisto**

La gestión pública en las instituciones gubernamentales se despliega dentro de los marcos perceptivos de sus servidores públicos; estos marcos orientan ajustes cognitivos y comportamentales que determinan cómo se responde a lo imprevisto. Dichos marcos perceptivos no son neutrales: la subjetividad —entendida como el conjunto de representaciones, valores y experiencias individuales y colectivas— funciona como elemento transversal que atraviesa y configura dichos sistemas perceptivos.

En consecuencia, la forma en que una organización enfrenta situaciones inesperadas emerge de la interacción entre: a) los marcos institucionales y normativos que guían la acción administrativa, y b) las subjetividades de los actores (sus historias, creencias, afectos y referencias culturales y tecnológicas) que moldean la interpretación de la realidad, la priorización de problemas y las respuestas prácticas. Por ello, cualquier diagnóstico o propuesta para mejorar la gestión de lo imprevisto debe integrar análisis de procesos y herramientas técnicas con indagación sobre percepciones, imaginarios y condiciones socioemocionales de los

servidores públicos, pues sin atender esa dimensión subjetiva las intervenciones corren el riesgo de ser ineficaces o resistidas

El fenómeno perceptivo, en el encuadre conceptual de lo imprevisto en la gestión pública, aporta una base analítica para comprender e interpretar adecuadamente el mundo personal y social del servidor público en sus vínculos con la realidad y el entorno. Al respecto, cabe citar a Lapuente *et al.* (2018), quienes postulan que el acto de percibir es básicamente un ejercicio en el que se concreta un proceso histórico en el sujeto, es decir, el funcionario adquiere una visión de la organización a partir de sus representaciones y, al mismo tiempo, es percibido por los colegas y usuarios del servicio que prestan. Por su parte, Merleau-Ponty (1957) considera que el sistema perceptivo está íntimamente ligado a la conciencia, que es mucho más que la coherencia intrínseca de un objeto representado.

La mirada que se propone, pese a su trasfondo psicológico, es útil para entender que la gestión pública genera en el servidor público, los usuarios, los directivos y las comunidades de opinión una diversidad de formas, modos y perspectivas que tienen un profundo nexo con la fenomenología de los seres humanos que son los protagonistas de la historia y las prácticas institucionales. Merleau-Ponty, en su teoría, afirma que "La percepción no es una ciencia del mundo, ni siquiera un acto, una toma de posición deliberada, es el trasfondo sobre el que se destacan todos los actos y que todos los actos presuponen" (1957, p. 5). Esto significa que el servidor público actúa y ejerce una acción sobre su mundo organizacional, dependiendo de cómo percibe, interpreta, configura y representa cognoscitivamente su situación y su desempeño en el amplio espacio de la gestión institucional. No es una actuación deliberada, metódica o sistemática, puede ser una respuesta automática y natural a una diversidad de estímulos, factores y variables instauradas en la complejidad del sistema organizacional.

Fraisse y Piaget (1973) descubren los mecanismos genéticos que generan la percepción en el ser humano, siendo esto un conjunto de factores que determina la manera como percibir

termina siendo una construcción artificial, no objetiva, sobre el mundo objetual y las circunstancias que en este se entroncan. Los psicólogos citados conciben distintas actividades perceptuales que comportan operaciones como el contraste, la esquematización, el posicionamiento, el desplazamiento, la configuración, entre otras, que estimulan una interacción del hombre con el mundo. La reflexión es válida para razonar acerca del proceso perceptivo como una fuente de experiencias, sensibilizaciones, prefiguraciones y retroalimentaciones a partir de las cuales es posible que el servidor público concrete su identidad como miembro de una organización y, al mismo tiempo, proyecte sus modos subjetivos de asimilarse a estas.

Esta forma de ver la percepción es pertinente para establecer que la organización pública es mucho más que estructura física, bienes, inmuebles o recursos financieros, puesto que en ella actúan determinantemente modos de subjetividad que están instalados en la conciencia y que se escapan a la pretensión de objetivar el sentido científico y técnico de la administración. Lo imprevisto es una pieza que, como en el juego de ajedrez, se responsabiliza de las tácticas, las estrategias y los movimientos de los participantes, de tal manera que el éxito de la gestión pública se logre articulando con inteligencia las jugadas y las movidas. Esta comparación es muy importante para contextualizar la siguiente afirmación: "la percepción consiste en la categorización, en el sentido de una identificación que estriba en reconocer, en el objeto percibido, al representante de una clase" (Fraisse y Piaget, 1973, p. 13).

De acuerdo con la aseveración anterior, percibir lo imprevisto es, para el servidor público, un medio, un canal y una vía para comprender sistémicamente la organización donde se desempeña e identifica con un modelo de gestión que es integral, holístico y multidimensionado. La complejidad, la incertidumbre, lo contingente y lo incierto son factores ausentes, invisibles, imponderables que pueden asumir una forma física, emocional, tecnológica, financiera o actitudinal en el marco estructural y funcional de las instituciones de gobierno local; es decir, el trabajador debe

estar preparado para inscribirse en un plan de soluciones prontas, efectivas y eficientes cuando las circunstancias imprevistas aparezcan en cualquiera de sus causas y detonantes.

### La percepción del servidor público en el marco de la neoinstitucionalidad

Las percepciones acerca de lo impensado cambian a medida que las instituciones se transforman. El servidor público no puede quedarse anclado mental, psicológica y emocionalmente a determinados paradigmas tradicionales de gestión administrativa. El neoinstitucionalismo es un concepto que muestra una ruta de innovación que debe seguirse, si se quiere construir modelos eficientes, progresistas y administrativos que den lectura a las realidades emergentes.

El neoinstitucionalismo, como tendencia y discurso en la administración pública, se retroalimenta y enriquece a partir de los aportes de autores como Douglass North, James G. March, Masahiko Aoki, Johann P. Olsen, Paul DiMaggio y Walter W. Powell, entre otros (Torres Espinosa, 2015). Se trata de una teoría que dirige su mirada al componente sociológico de las instituciones, las cuales se conciben como espacios donde los distintos actores desarrollan sus prácticas de desempeño, en las cuales hay como trasfondo una percepción acerca del ser, el hacer y el saber hacer en el contexto institucional y en la proyección de este hacia las comunidades de usuarios.

El corpus sociológico de esta teoría se configura en esta investigación como una mediación que le aporta a la fundamentación de lo que implica una percepción, sobre la base de la organización concebida como un todo sistémico, integrado y expuesto a lo impensado. La línea de base para el análisis es la interpretación de los resultados con respecto a componentes de la gestión pública, el empoderamiento del talento humano, los estilos de dirección, entre otros, que son indispensables para garantizar un nivel perceptivo óptimo y del cual se desprende una concepción subjetiva de calidad y eficiencia.

Construir percepción implica un empoderamiento desde las instituciones del sector público, en el que, como señalan Salvador y Ramió (2012), hay un campo fértil en materia de gestión y participación, en el cual la democracia y la participación forman parte de los arreglos institucionales para que lo impensado se asuma desde la flexibilidad, la versatilidad y como "una apuesta por la creatividad". Este es un ingrediente tanto axiológico como praxeológico que convierte la organización pública en un tejido de oportunidades para el cambio, en el que el servidor público y los usuarios aportan significativamente las visiones de mundo, de conocimiento y de sociedad.

La participación y la democracia conducen a repensar la administración pública en función de los escenarios contingentes que pueden derivarse de la dirección acertada del personal y la gestión del talento, lo mismo que de un diseño institucional basado en la participación ciudadana y el empoderamiento. A este respecto, Salvador y Ramió (2004 y 2012), consideran que el nivel profesional y la existencia de fuertes unidades de apoyo no permiten que crisis en temas menores adquieran una desproporción que afecte el discurso de la armonización. En esta reflexión, lo más importante es entender que lo impensado provoca situaciones coyunturales que ponen a la entidad en un dilema entre lo que es urgente y lo que es importante, es decir, plantean una circunstancia dicotómica sobre la cual se debe generar un modelo estratégico eficiente para que ambas situaciones puedan administrarse sin alteraciones que desequilibren sus interacciones sistémicas.

### Mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas

Esta categoría despliega una argumentación muy importante para aproximarse a lo imprevisto desde la teoría de los sistemas, la cual ha sido ampliamente difundida en los campos conceptuales de la administración y del desarrollo organizacional. Es un concepto clave para entender que cualquier organización pública forma parte de un todo que interactúa y que se constituye en una unidad histórica, cultural, estructural, financiera y de aprendizaje.

En sus diferentes niveles, las entidades públicas están conformadas por sistemas y subsistemas que pueden verse afectados ante la ocurrencia de circunstancias imprevistas que, por pequeñas y aparentemente inocuas, no pueden ser desatendidas.

La primera subcategoría explora la pertinencia de la teoría de sistemas, y la segunda conceptúa de qué manera los mapeos sistémicos son herramientas que posibilitan un conocimiento óptimo y eficaz de la organización. Estos dos modos de abordaje son básicos para mostrar que toda organización pública está alineada funcional y administrativamente con sistemas más amplios de gobierno, gobernanza y desarrollo, los que a su vez forman parte de una red de organismos, entidades, recursos, planes y programas que presuponen una política, unos modelos y ciertos enfoques de mayor alcance.

**Pertinencia del enfoque sistémico**

El abordaje sistémico de la gestión pública ha cobrado relevancia y pertinencia debido a su naturaleza multidimensional, compleja, politécnica, interrelacional y multifactorial. Lo imprevisto engrana en la estructura y en la dinámica del enfoque, considerando su importancia para construir visión compartida, crear condiciones de aprendizaje colaborativo y potencializar los niveles estratégicos a través de los cuales la función pública se configura de manera eficiente y proyecta una gestión integradora y holística.

Chiavenato (2019) considera que el enfoque aporta a la administración pública una comprensión del concepto de sistema, para conocer características como: propósito, globalización, entropía y homeostasis desde la perspectiva de la relación organización-ambiente. El autor remarca que el abordaje sistémico captura el aporte no determinista de la teoría de sistemas, porque las organizaciones forman parte de la sociedad, argumento válido para apreciar las instituciones en su integralidad, interdependencia y vinculación con la realidad como una totalidad no fragmentada.

En principio, el enfoque sistémico en administración retomó las contribuciones de Kast y Rosenzweig (1972), para quienes en la organización quedaban simultáneamente la importación,

el procesamiento y la exportación con características de primer y segundo orden; todo esto aplicado al manejo integral de la información, a los recursos y a los demás componentes de la gestión administrativa.

En otra etapa más avanzada de la consolidación del concepto, el modelo sociotécnico de Cardona (2024) refiere que el modelo Tavistock es un enfoque sistémico basado en el análisis de los subsistemas técnico y social. En este tipo de acercamiento a la organización se vincula el contexto que incide de un modo sistemático y significativo en el desarrollo de la gestión administrativa y en el funcionamiento de las instituciones. Por otro lado, Perea Rivera (2006) agrega que el enfoque sistémico es pertinente para un análisis de la interrelación, la consistencia, la planeación y la evaluación con el propósito de satisfacer las demandas de la realidad, asumiendo la organización como un todo.

Suárez Alfonso *et al.* (2015) señalan que el pensamiento sistémico articula el clima organizacional, la ciencia, la tecnología y el entorno de realidad, todo esto como componente importante para gestionar el cambio y la calidad, identificando todo lo que influye de manera positiva o negativa en la dinámica institucional.

Otra faceta del abordaje sistémico tiene que ver con lo que para Hernández *et al.* (2013) es el diálogo entre modernidad y posmodernidad en el espacio público, que necesariamente conduce a la participación ciudadana, siendo un elemento básico para que lo imprevisto se identifique como un comportamiento que incide dentro y fuera de la institución pública. Por otro lado, Ruiz López (2012) manifiesta que de este modo el acervo de la gestión pública se enriquece en función de una mejora de la productividad, la innovación y la calidad integral, como visión global objetiva para un modelo de excelencia enmarcado en la fenomenología organizacional.

Leyva-Vázquez y Smarandache (2018) asumen la perspectiva sistémica desde disciplinas emergentes como la lógica difusa y las matemáticas sociales, teniendo en cuenta que los sistemas están signados por la ambigüedad y la incertidumbre, retroalimentándose para administrar la complejidad e interpretar holísticamente el entorno. El propósito es atrapar el futuro de escenarios inestables

que rompen la certidumbre para gestionar la indeterminación con base en enfoques multidisciplinares y metodologías abiertas que promuevan la innovación. Se busca un método multicriterio que integre los saberes y la conjunción de la ciencia implicadas en la gestión de lo público a modo de círculos concéntricos, que se relacionan con un alto nivel de interdependencia.

El enfoque sistémico pone de manifiesto que lo imprevisto, lo contingente y lo incierto operan en una esfera de subjetividad e intangibilidad que atraviesa las instituciones públicas en el orden administrativo local. La movilidad es concéntrica y circular, integrando holística y sinérgicamente los distintos componentes de la función pública para articular con éxito una confluencia de respuestas inmediatas a distintos determinantes y situaciones que ocurren sin anunciarse y esperarse dentro y fuera de la organización. Adicionalmente, el marco institucional es un sistema abierto no lineal en donde la planeación, la consistencia de los planes, la endogamia en el empoderamiento de los servidores públicos, los equilibrios y los desequilibrios, las fortalezas y debilidades, lo negativo y lo positivo son vistos integralmente y en una interdependencia con los contextos de realidad social, económica, política, científica, técnica y ecológica.

### Mapeo sistémico de la gestión pública

Los mapas han sido utilizados con frecuencia en distintas disciplinas, campos del saber y áreas del conocimiento humano. La historia, la geografía y la cartografía los utilizan para señalizar, describir y delimitar diferentes aspectos, hechos y procesos de lugares, relatos y experiencias humanas. En el transporte, son herramientas que definen coordenadas y puntos de ubicación para trazar rutas, mientras que, en ingeniería, la geología, la arqueología y la arquitectura son fuentes de información para descubrir, diseñar, delinear, dibujar y poner en contexto tesoros, realidades y nuevos conocimientos.

El mapeo sistémico es un contexto derivado de la transpolación analógica y simbólica de los mapas a la interpretación crítica de la realidad de las organizaciones que, en los distintos niveles,

gestionan lo público. El referente inmediato está dado por la cartografía social, que, según Diez Tetamanti y Escudero (2014), permite aplicar conocimiento como formas de intervención social a nivel local para llegar a donde las significaciones cambian de forma o se tornan inestables. Esta forma de cartografía recorre los complejos laberintos de los discursos, las representaciones y las historias relatadas y no contadas. Describe desde lo objetivo y lo subjetivo para hacer ver aquello que pasa desapercibido, carente de articulación o sentido inminente, recuperándose o transformándolo muchas veces en un acontecimiento significativo a nivel territorial o institucional.

En adición a lo anterior, Harley (2005) apunta que los mapas pueden ser empleados como fuente de conocimiento más amplio dentro de la historia cultural y social, y agrega que son un resumen de información, un camino desbrozado que se configura como imagen retórica del mundo, que puede decodificarse como construcción humana de la realidad. En los mapas se reconocen tres niveles de interpretación: el de los signos, símbolos o emblemas; el de la identidad del lugar real representado; y el de la dimensión simbólica e ideológica. En esta perspectiva, se bosquejan puntos interesantes para comprender que mapear sistémicamente la gestión pública es un proceso en donde se establecen señales, convenciones de navegación, rutas de movilidad, espacios de intercambio, vías de comunicación y caminos para actuar e intervenir con base en criterios multidimensionales y que no fragmentan la visión que se construye de la institución.

El mapeo sistémico implica, como lo expresan Hernández-Leal *et al.* (2017), un estudio secundario que tiene como objetivo construir un esquema de clasificación y estructurar un campo de interés. En el marco del descubrimiento de la *big data,* los autores citados consideran que los mapas ayudan a generar conocimiento rápido con respuestas en tiempo real y aprovechando el actual crecimiento explosivo de los datos para estructurar la información sobre una línea guía estandarizada por procesos.

Por su parte, Carballo Mendívil *et al.* (2018) comprenden el mapeo sistémico como un método de diagnóstico para identificar

áreas de oportunidad estratégicas, atendiendo las relaciones interorganizacionales. Desde su punto de vista, es una herramienta de planeación estratégica que incluye fundamentalmente cuatro fases: mapeo del macrosistema, mapeo del sistema organizacional, análisis de la madurez de los procesos y definición de objetivos estratégicos. Estos encadenamientos progresivos del mapeo son útiles para que la ruta de gestión siga un orden y una estructura coherentes con los propósitos de la institución y el carácter de sus procesos.

### Los modelos de gestión administrativa y el desarrollo organizacional

La gestión administrativa se implementa a través de modelos que, a su vez, están articulados sobre una base sistémica y perceptiva en la que convergen enfoques, tendencias y escuelas de pensamiento administrativo y organizacional. En esta categoría, se realiza un despliegue argumentativo de modo particular que se asume desde esta investigación, definiéndose en su historia pasada y en su contemporaneidad para llegar a conceptos claves como el de liderazgo distribuido y el área de oportunidades que se consolida con el nombre de las tres R —resiliencia, respuesta y recuperación—, para dinamizar equipos que ayudan decididamente en el manejo y la administración de los imprevistos en las organizaciones públicas.

La gestión administrativa se basa en modelos que integran un enfoque sistémico y perceptivo, incorporando diferentes tendencias y escuelas de pensamiento administrativo y organizacional. Este despliegue argumentativo, asumido en la presente investigación, aborda la evolución histórica y el contexto actual de la gestión administrativa, llegando a conceptos clave como el liderazgo distribuido y las tres R (un área de oportunidades que dinamiza equipos) para manejar y administrar los imprevistos en las organizaciones públicas.

Según la literatura, el liderazgo distribuido y las tres R son elementos fundamentales para la gestión administrativa en las organizaciones públicas, ya que permiten un manejo más efectivo de los imprevistos y situaciones imprevistas que puedan surgir.

### Enfoques y modelos del desarrollo organizacional en la actualidad

Los tiempos presentes muestran una evolución acelerada de los enfoques y modelos organizacionales, lo cual es preciso considerar en el análisis crítico de lo imprevisto como factor potenciador de la calidad, la eficiencia y la mejora continua de las instituciones públicas de salud, educación y administración local.

En la figura 1 se propone una red semántica que muestra una síntesis de las nuevas tendencias en el campo de la gestión organizacional, que es importante conocer, como un punto de partida para comprender las nuevas realidades en el manejo de la complejidad y la incertidumbre inherentes a la imprevisión, fenómeno latente en el entramado de la administración, dirección y prestación de servicios a la ciudadanía.

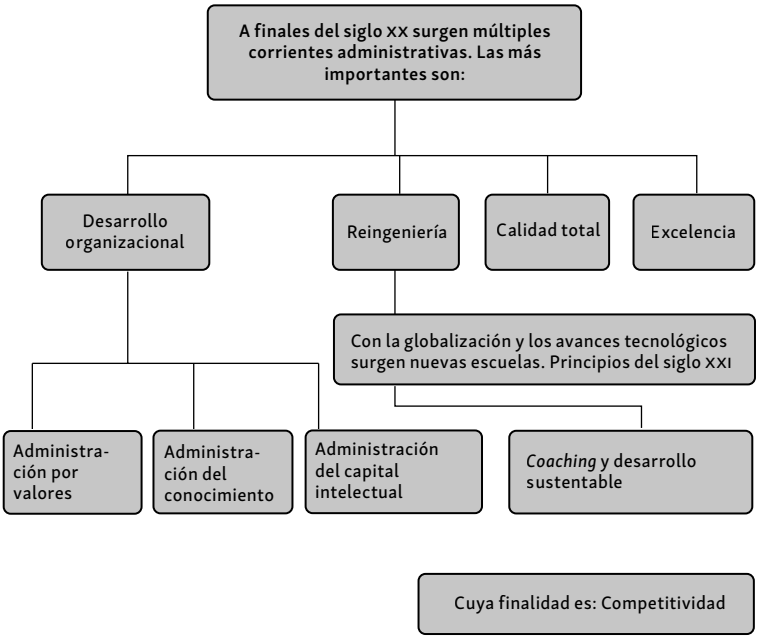


**FIGURA 1.** Tendencias de la gestión administrativa
Fuente: Münch (2010).

La red semántica expone que, a finales del siglo XX, tres conceptos fueron fundamentales para dar un giro al pensamiento administrativo y organizacional:

- La reingeniería: una noción que plantea la formación de talento humano y capital intelectual.
- La calidad total: una síntesis de las perspectivas instauradas con base en desarrollos tecnológicos y científicos derivados del toyotismo oriental.
- La tendencia a la excelencia: un atributo de calidad en el que convergen diversas miradas de lo que se hace en la empresa y en la organización, como parte de un proceso que es simultáneamente técnico, operativo, axiológico y ético.

El ingreso a las primeras dos décadas del siglo XXI propone como desafío la necesidad de administrar el conocimiento, los valores y el capital intelectual. Estos tres aspectos son básicos para comprender que la organización cambia en la medida que es capaz de ajustar sus procesos, planes y programas a una visión integradora y holística de los seres humanos que forman parte de ella.

Administrar lo imprevisto se agrega como un factor novedoso para que la gestión organizacional se convierta en un conjunto interdependiente de variables y categorías que tiene su origen en circunstancias impensadas, las cuales pueden alterar en un momento dado la estructura de planificación de las entidades.

Por lo anterior, administrar lo imprevisto implica una nueva visión de la organización, que a su vez comporta nuevos modelos y enfoques desde lo administrativo y operacional. En ese sentido, en la figura 2 se exponen algunos criterios para manejar un imprevisto a partir de estas nuevas concepciones teóricas.

La red semántica sitúa la perspectiva anticipatoria como eje que, junto con monitoreo, aprendizaje, recursos y cultura organizacional, permite transformar lo imprevisto en oportunidad mediante procesos de gestión del cambio inclusivos, coordinación efectiva y mejora continua; su debilitamiento en cualquiera de estos nodos incrementa la probabilidad de contingencia y crisis.

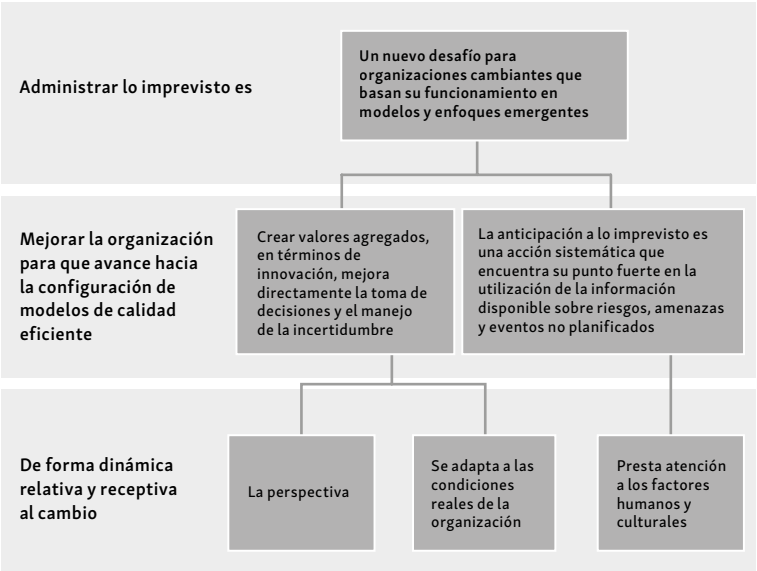


**FIGURA 2.** Administrar lo imprevisto
Fuente: elaboración propia.

La perspectiva anticipatoria se erige como el eje conductor de procesos que pretenden ir un paso adelante de los acontecimientos y circunstancias no pensadas o no esperadas. Dichas circunstancias son finalmente las que determinan el estado de crisis o conmoción de las entidades, cuando no hay una adecuada preparación para dar las respuestas apropiadas a la contingencia y la imprevisión.

En resumen, la red semántica propuesta plantea que la visión de lo imprevisto se ha transformado, alineándose con modelos organizacionales más inclusivos y capaces de gestionar el cambio. La clave radica en adoptar una perspectiva anticipatoria, que permita a las organizaciones prepararse y responder adecuadamente ante las situaciones imprevistas y no esperadas, evitando así caer en estados de crisis o conmoción. Dicho de otro modo, este enfoque implica que las organizaciones deben desarrollar capacidades para anticipar y adaptarse a lo inesperado, como parte fundamental de una gestión organizacional efectiva y resiliente.

**Gestión distribuida en la administración para nuevos liderazgos**

La gestión distribuida es una opción epistemológica reciente que reconfigura, desde el punto de vista teórico y práctico, las prácticas de liderazgo organizacional. Esto influye en la percepción del servidor público respecto al papel que puede desempeñar en la solución de crisis producidas por hechos y eventos de contingencia. Según Robbins (2004), la gestión distribuida para el liderazgo innovador está influida por una percepción de los roles a través de la cual cada servidor público comprende el valor de sus acciones y desempeños en el avance y progreso de la organización. Se trata de lograr una mirada compartida que, para Spillane y Ortiz (2019), incide en la gestión distribuida de las prácticas formales y no formales del liderazgo organizacional. Oñate *et al.* (2019) afirman que esta es una función que distribuye el liderazgo entre los miembros de la organización de manera democrática, participativa y equitativa.

Por otro lado, Chiavenato (2019) expresa que "la capacidad de alto grado de imaginación y de creatividad en la solución de problemas empresariales es ampliamente (y no escasamente) distribuida entre las personas. En la vida moderna, las potencialidades intelectuales de las personas son únicamente parcialmente utilizadas" (p. 291). Esto significa que el servidor público es una pieza importante para estimular el desarrollo de la estructura organizacional, y no solo un actor pasivo.

Según Rolin Díaz (2021), la gestión distribuida de los liderazgos es una herramienta que estimula la participación y el sentido de pertinencia con las entidades públicas, lo cual es una alternativa viable para que las organizaciones puedan adaptarse con facilidad a los nuevos entornos. Esto es relevante en el campo de lo imprevisto, como un conjunto de factores de riesgo de incompletitud y contingencia latentes en el entramado institucional.

Innovar va de la mano con la administración de lo imprevisto y, al mismo tiempo, estos dos conceptos se unen a otros enfoques novedosos que se instauran en la base del liderazgo como una práctica organizacional que distribuye con equidad responsabilidades, deberes y compromisos entre todos los integrantes de la

organización. En los últimos años, por ejemplo, se está posicionando de manera sólida e interesante la perspectiva ontológica del *coaching*, que forma parte de los procesos conversacionales que estimulan el aprendizaje y generan cambios organizacionales, emocionales, conductuales, personales y de capacidad de acción.

La gestión distribuida pone en el centro de la discusión la necesidad de cambiar perspectivas individuales e influir en el desarrollo de nuevos paradigmas acerca de la relación entre funcionario público, organización y prestación del servicio. Esto acentúa que, para las organizaciones, los clientes o usuarios se conviertan en su preocupación principal, fortaleciendo la percepción de deseos (Betancourt, 2002) para satisfacer sus necesidades y requerimientos.

En conclusión, lo imprevisto es un factor que, cuando es adecuadamente aprovechado, cataliza los diferentes procesos de organización y desarrollo institucional, en particular aquellos que se instalan en el campo perceptivo del funcionario, del directivo y del usuario. Estas orientaciones son indispensables para crear un clima laboral que integre la subjetividad y la intersubjetividad como variables clave en la formación de una identidad corporativa, soportada en prácticas innovadoras de liderazgo y actitudes de transformación individual inspiradas en la conciencia de sí y en la necesidad de construir colectivamente los modelos de gestión (Méndez, 2018).

### Teoría de las tres R

Las teorías administrativas y de organización muestran una evolución hacia el desarrollo de tendencias que buscan humanizar sus conocimientos y saberes. En este sentido, recientemente surge un enfoque denominado *tres R*, que tiene como finalidad crear climas laborales potentes y fortalecidos a través de la resiliencia, la resonancia y la responsabilidad.

Estas aproximaciones teóricas son útiles y pertinentes para el diseño de modelos de gestión administrativa que aseguren un manejo asertivo, eficaz y consciente de lo imprevisto como oportunidad de cambio y alternativa de mejora continua.

La resiliencia se refiere a la capacidad de las organizaciones y los equipos de trabajo para adaptarse y superar las adversidades, enfrentando de manera positiva los desafíos y las situaciones imprevistas. La resonancia alude a la sintonía y la conexión emocional entre los miembros del equipo, lo que fortalece los vínculos y la cohesión grupal. Por último, la responsabilidad implica el compromiso y la *accountability* de cada integrante, asumiendo un papel activo en la consecución de los objetivos organizacionales.

Al integrar estos tres elementos —resiliencia, resonancia y responsabilidad— en los modelos de gestión, las organizaciones pueden desarrollar una mayor capacidad para anticipar, enfrentar y adaptarse a lo imprevisto. Esto les permite aprovechar las situaciones inesperadas como oportunidades de mejora y cambio, en lugar de verlas únicamente como amenazas o crisis.

Estos modelos de gestión basados en la resiliencia, la resonancia y la responsabilidad pueden ser valiosos para que las organizaciones, y en particular las administraciones públicas, desarrollen una mayor capacidad de adaptación y respuesta ante lo imprevisto, contribuyendo así a la mejora continua de los servicios prestados a la ciudadanía.

### La resiliencia

La palabra *resiliencia* es una de las más utilizadas en los últimos años, no solo dentro del pensamiento administrativo, sino de manera transversal en múltiples disciplinas y contextos del conocimiento. Cáceres León y Gonzales Torres (2021) la definen como "una actitud flexible y positiva frente a lo inesperado, capacidad de anticipación a las amenazas, habilidad para resolver problemas y destreza que se pone en evidencia cuando es preciso adaptarse a las circunstancias de los nuevos eventos incidentes". En esta concepción, se reconoce que el término, en su origen semántico, retoma la teoría de la física, en la cual aparece como una cualidad de ciertas sustancias y productos de alargarse y cambiar de forma para luego retornar a su condición original.

En el contexto de la cuarta revolución industrial y el marco complejo de lo imprevisto, la resiliencia, de acuerdo con Morgan

Asch (2020), muestra el camino para "resistir, aprender y trascender en medio de la adversidad". Desde la perspectiva propiamente organizacional, Dorantes (2018) "considera que se refiere al nivel de anticipación que posee una empresa para detectar tendencias que pueden ser favorables o desfavorables, adaptarse a ellas y recuperarse cuando se materialice alguna crisis" (p. 2).

Las entidades públicas resilientes son aquellas que mantienen el estado de alerta, sin que esto signifique una visión apocalíptica de los incidentes y eventos que alteran la marcha como consecuencia de circunstancias no planificadas ni previstas.

A continuación, en la figura 3, se presenta una línea de tiempo en la que se consolidan algunas definiciones que han aportado a la construcción de este importante concepto.

**FIGURA 3.** Línea de tiempo del concepto de resiliencia
Fuente: elaboración propia con base en Serna Silva *et al.* (2017).

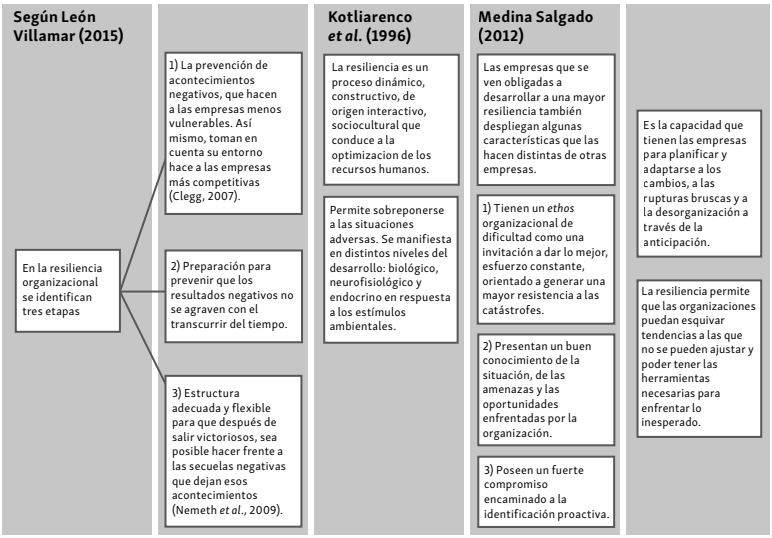


**FIGURA 4.** Resiliencia desde el contexto de la organización
Fuente: elaboración propia con base en Serna Silva *et al.* (2017).

Las expresiones metafóricas "nadar contra la corriente", "afrontar la tormenta" y "resurgir como el ave fénix" denotan el poder de la resiliencia para enfrentar la adversidad y buscar salidas creativas a las crisis. Estas figuras retóricas interpretan lo imprevisto como algo inesperado que llega y debe ser administrado de inmediato, configurando un argumento necesario para crear culturas de resiliencia en instituciones socialmente importantes como las de salud, educación y administración local.

Serna Silva *et al.* (2017) denominan "adaptación al concepto interno y externo" a este proceso, mientras que León González *et al.* (2022) afirman que la resiliencia desarrolla capacidades y enfoques de eficiencia que preparan a los administradores para aprender a enfrentar las crisis.

Los contextos organizacionales son configuraciones y reconfiguraciones que se dan desde la resiliencia para reinterpretar las realidades imprevistas en distintas circunstancias. La figura 4 muestra algunas de estas configuraciones.

La resiliencia se presenta como una herramienta fundamental para que las organizaciones, especialmente las del sector público,

puedan adaptarse y responder de manera efectiva ante los eventos inesperados y las situaciones de crisis. Al desarrollar una cultura de resiliencia, las instituciones pueden anticipar, enfrentar y superar las adversidades, convirtiéndolas en oportunidades de mejora y crecimiento; la figura 4 muestra algunas de estas configuraciones.

Las organizaciones públicas resilientes se caracterizan por ir un paso adelante de las demás en los siguientes aspectos:

- Prevención y anticipación de las crisis: tienen la capacidad de detectar y anticipar posibles situaciones de crisis, lo que les permite tomar medidas preventivas.
- Capacidad de respuesta y adaptación a lo inesperado: cuentan con la habilidad de responder de manera eficaz y adaptarse rápidamente a los eventos imprevistos que surgen.
- Habilidad para asumir los desafíos del cambio: están preparadas para hacer frente a los desafíos que implican los procesos de cambio y transformación organizacional.
- Desarrollo de capacidades alternativas: poseen la destreza de generar soluciones y opciones alternativas para enfrentar la adversidad, viéndola como una oportunidad de mejora y crecimiento.

Estas características les permiten generar un clima laboral, actitudinal y de trabajo en equipo que actúa de modo asertivo y constructivo ante diferentes tipos de eventos que se presentan sin previo aviso, a veces de manera sorpresiva.

Tal como señalan Serna Silva *et al.* (2017), el desarrollo de una cultura de resiliencia en las organizaciones públicas les brinda "capacidades y enfoques de eficiencia que preparan a los administradores para aprender a enfrentar las crisis" (p. 155). Por su parte, León González *et al.* (2022) destacan que la resiliencia organizacional permite "adaptación al concepto interno y externo" (p. 413), fortaleciendo la capacidad de respuesta institucional.

Las organizaciones públicas resilientes se distinguen por su proactividad, adaptabilidad y creatividad para hacer frente a lo inesperado, convirtiéndolo en una oportunidad de mejora continua.

### La resonancia

La capacidad de resiliencia se aplica dentro del contexto de liderazgo, tal como lo señala Cardeño Portela *et al.* (2018). Ellos la describen como un "comportamiento asertivo que explora la imagen que se tiene de sí mismo dentro de cada organización para elaborar una reflexión acerca de la vida" (p. 67).

Esto implica entender la existencia de diversas formas de discernimiento acerca de la realidad que se pretende transformar, a partir del ejercicio de un papel protagónico que parte de líderes resonantes. El mapa conceptual de la figura 5 muestra la relación entre liderazgo y la resonancia en las organizaciones.

Los líderes resonantes son aquellos que logran sintonizar con las emociones y las necesidades de su equipo, lo cual da lugar a una conexión profunda que les permite guiarlos de manera efectiva hacia el logro de los objetivos organizacionales. Estos líderes tienen la capacidad de generar un clima de confianza y colaboración, lo que a su vez fortalece la resiliencia de la organización para hacer frente a los desafíos y situaciones imprevistas.

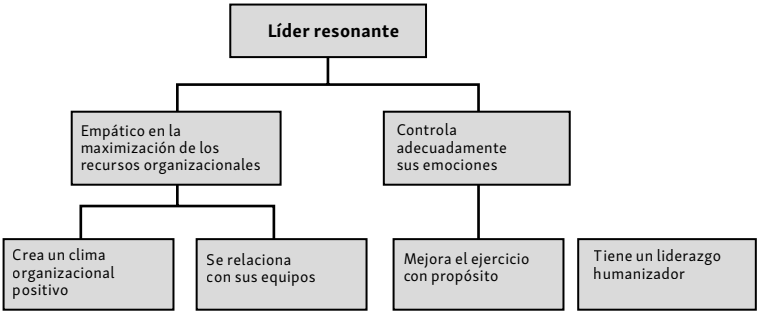


**FIGURA 5.** El líder resonante

Fuente: elaboración propia con base en Vázquez Hernández y Guerra (2018).

La resonancia tiene que ver con un tipo de liderazgo que, para Goleman (2014), implica un manejo de las emociones que le permite al líder aumentar el rendimiento y actualizar el potencial de las organizaciones. En sus propias palabras, Goleman expresa

que los "grandes líderes resonantes son personas que saben manejar las emociones" (p. 1). Desde la perspectiva de este psicólogo norteamericano, existen cuatro competencias que evidencian el dominio de las emociones: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones interpersonales.

Es evidente que, en el marco de cualquier institución o entidad pública, los distintos niveles de comportamiento emocional de los directivos, funcionarios y usuarios desempeñan un papel fundamental en la construcción de un clima de trabajo que posibilite la expresión adecuada de las emociones, sin ahogarlas, ocultarlas o pretender inhibirlas.

Según Buitrago *et al.* (2017), la gestión inteligente de las emociones es una clave que incrementa las posibilidades del líder para comprender al otro. Estos autores definen a dicho líder resonante como aquel que "sintoniza con el sentimiento de las personas", construyendo la resonancia como un conjunto de alternativas axiológicas y éticas para influir positivamente en los grupos.

Esto implica ingresar a un campo de exploración con una dinámica de cambio muy compleja, en la que la capacidad de administrar lo imprevisto resulta pertinente como una expresión genuina de lo que los seres humanos integrantes de una organización sienten, piensan, perciben y manifiestan en sus distintas actuaciones.

### La responsabilidad

La reflexión acerca de la responsabilidad ha sido un factor clave en la gestión de políticas y la actuación ética y moral de las entidades públicas, especialmente en temas de alta complejidad como el medioambiente, el entorno social, los recursos naturales, el uso de la tecnología, el manejo de la contaminación y el calentamiento global.

En este contexto, se destaca la importancia del individuo que forma parte de estos grupos humanos y que puede verse afectado emocional y psicoafectiva mente por cualquier circunstancia imprevista. Esta razón justifica la necesidad de incorporar una visión responsable de su labor y sus tareas organizacionales, la cual debe necesariamente salir a flote en un ambiente adverso.

Según Sosa Martínez *et al.* (2016), la responsabilidad es un valor que se articula a principios morales y humanistas, y que, como plantea Touriñán López (2007), orienta el accionar humano mediante un componente ético para construir experiencias axiológicas. Igualmente, Escobar Valenzuela *et al.* (2016) señalan que la persona responsable se caracteriza por defender razones coherentes, emitir juicios sobre aspectos del entorno, escuchar y discernir los juicios de otros de manera respetuosa, y asumir una posición personal.

En adición a lo anterior, Yarce (2009) afirma que la responsabilidad remite al temple moral al actuar con autonomía, lo cual, de acuerdo con Etkin (2014), crea compromiso con la dirección y las políticas de la organización, con el propósito de transparentar las decisiones y contribuir con el desarrollo organizacional. Por su parte, Fernández Ardavín (2000) establece la relación de la responsabilidad con la libertad personal, mientras que von Hildebrand (1983) la instaura en una esfera de poder que presupone necesariamente la libertad.

La responsabilidad es un atributo, cualidad o dimensión humana que se edifica sobre la libertad, el respeto por sí mismo y por el otro, el compromiso e identidad con la organización, y una rectitud que demuestra su temple en las situaciones más difíciles. Las organizaciones que fortalecen este valor se caracterizan por contar con un talento humano que rema en la misma dirección y se prepara para enfrentar las tormentas sin abandonar el barco, lo cual les permite avanzar hacia una madurez organizacional y administrativa que las hace más competitivas y socialmente pertinentes.

# Metodología de la investigación

**TODA INVESTIGACIÓN IMPLICA UNA METODOLOGÍA,** que es una especie de camino que muestra las diferentes guías para acceder al nuevo conocimiento. En este caso, el concepto de lo imprevisto se aborda como una categoría transversal a partir de la cual es posible construir un modelo de gestión eficiente en entidades públicas de educación, salud y administración local.

El capítulo recorre dicha senda metódica mediante la definición puntual y concreta del método para la investigación, sus etapas, la población y la muestra, al igual que la descripción explicativa y detallada de las técnicas e instrumentos con sus respectivos procedimientos de validación y de vinculación de los participantes, basándose en la ética que comportan dichos procesos.

La metodología utilizada en esta investigación es fundamentalmente participativa y encuentra en las técnicas e instrumentos empleados una mediación conversacional, interactiva y significativa para que los funcionarios públicos vinculados de manera voluntaria aporten sus percepciones acerca de los imprevistos en la organización de la cual forman parte. Esta perspectiva pone de relieve que lo más importante es restituir el valor que tienen las opiniones, las creencias y las miradas particulares que están en

la profundidad ontológica y subjetiva de los seres humanos que, junto a los investigadores, construyen una episteme solidaria e innovadora acerca de cómo administrar la imprevisión con sus riesgos, amenazas e impactos.

## Método de investigación

El método elegido para recolectar e interpretar los datos, y construir perspectiva con los servidores públicos, fue el de la investigación acción participativa (IAP). Este método se encuadra teórica y prácticamente en el paradigma cualitativo, el cual, según Martínez (2008), aborda la investigación como un todo de carácter polisémico e interdisciplinario, identificando la naturaleza profunda de las realidades, la estructura y las relaciones que se establecen en el marco de la dinámica organizacional. La IAP fomenta el diálogo creativo que se construye mediante el uso de la entrevista estructurada, el grupo de discusión, el testimonio focalizado y la observación participante. Con un muestreo no probabilístico intencional y voluntario, para lograr la vinculación activa de directivos y funcionarios de entidades públicas para recuperar sus voces anónimas y sus trayectorias vitales.

La gestión de lo público es justamente un concepto en el que los actores de la administración, el ciudadano, las políticas de gobierno, la estructura básica de la función pública, entre otras variables y factores que determinan la calidad del servicio, pueden analizarse sistemática y estratégicamente para obtener una visión no lineal de la eficiencia.

Martí (2017) considera que la IAP proporciona un corpus de metodología que transforma la relación entre base social, asociaciones y administración local hacia modelos más ciudadanos. Este argumento es válido para entender que el hilo conductor del método es lograr el empoderamiento de los participantes, pues es una vía integradora que estimula en ellos sus capacidades y habilidades para involucrarse en el análisis de la gestión pública desde sus propios entornos de percepción y como integrantes activos de una organización sistémica y compleja.

Otro ingrediente de la metodología es su potencial transformador y liberador, en el que se fortalece el pensamiento autónomo. Según de Oliveira Figueiredo (2015, p. 275), "la participación en la actividad científica investigadora se funda en la perspectiva del diálogo como un acto de la creación y la recreación, de responsabilidad, de coraje, compromiso y libertad". Este planteamiento reivindica el valor agregado del capital intelectual que los participantes ponen al servicio del proceso investigativo, sin el cual no es posible generar interlocución e intercambio de ideas, opiniones y puntos de vista que contribuyen en la generalización analítica de los resultados y en la triangulación reflexiva de la información.

## Etapas

La IAP es prolífica en las flexibilizaciones de la metodología, lo que sugiere diversos formatos y protocolos para organizar el diseño de investigación en etapas y fases. Esta investigación se acoge el modelo de Martí (2017) con algunos ajustes al campo disciplinar de la gestión pública y a las tareas de investigación que emergen durante la trayectoria, la reducción, la evaluación y la retroalimentación. El modelo en cuestión consta de las siguientes fases:

1. Fase de diagnóstico: identificación de problemas y necesidades.
2. Fase de planificación: diseño de la investigación y plan de acción.
3. Fase de acción y observación: implementación del plan y registro de información.
4. Fase de reflexión: análisis e interpretación de los resultados.
5. Fase de planificación revisada: ajuste del plan de acción.

Este modelo permite una aproximación flexible y adaptativa a la realidad estudiada, posibilitando la incorporación de ajustes y nuevas tareas de investigación que surjan durante el proceso. De esta manera, se logra una mayor pertinencia y contextualización de la metodología a las particularidades del campo de la gestión pública. En la tabla 5 se organizan las fases del modelo de Martí para esta investigación.

**TABLA 5.** Etapas y fases de la IAP

| Etapa | Descripción | Pasos |
|---|---|---|
| Preinvestigación: síntomas, demanda y elaboración | Detección de unos síntomas y realización de una demanda. | 1. Planteamiento de la investigación. |
| Diagnóstico | Conocimiento contextual del territorio y acercamiento a la problemática a partir de la documentación existente y de entrevistas a representantes institucionales y asociativos. | 1. Recogida de información<br>2. Constitución de la comisión de seguimiento.<br>3. Constitución del grupo de IAP.<br>4. Introducción de elementos analizadores.<br>5. Inicio del trabajo de campo (entrevistas individuales a representantes institucionales y asociativos).<br>6. Entrega y discusión del primer informe. |
| Programación | Proceso de apertura a todos los conocimientos y puntos de vista existentes, utilizando métodos cualitativos y participativos. | 7. Trabajo de campo (entrevistas grupales a la base social).<br>8. Análisis de textos y discursos.<br>9. Entrega y discusión del segundo informe.<br>10. Realización de talleres. |
| Conclusiones y propuestas | Negociación y elaboración de propuestas concretas. | 11. Construcción del Programa de Acción Integral (PAI).<br>12. Elaboración y entrega del informe final. |
| Posinvestigación | Puesta en práctica del PAI y evaluación. | 13. Nuevos síntomas. |

Fuente: elaboración propia.

## Población y muestra

El universo de investigación fue amplio e incluyó servidores públicos de los sectores de la salud, la educación y la administración de los departamentos de Caldas y del Quindío. Teniendo en cuenta los siguientes criterios de validez, segmentación y control, se

seleccionaron los municipios para implementar el trabajo de campo y los instrumentos: Manizales, La Dorada, Belalcázar y Salamina en el departamento de Caldas, y Armenia, Calarcá, Montenegro y Salento en el Quindío.

Los dos departamentos en total equivalen a 8 unidades de estudio, y la población inicial seleccionada representa un 20 % de dichas unidades, lo cual es un criterio de validez que garantiza la representatividad del muestreo, que es no probabilístico y por conveniencia, según los intereses y objetivos de la investigación.

En cada uno de estos municipios, se procedió a seleccionar funcionarios públicos, segmentados de la siguiente manera:

- Alcaldías municipales: incluyen coordinadores de departamentos, técnicos y servidores públicos encargados de la atención a los usuarios.
- Instituciones educativas: la población objetivo incluye algunos rectores, coordinadores académicos o de disciplina, y docentes de aula.
- Entidades de salud: directores de las entidades, coordinadores de centros u hospitales.

## Técnicas de recolección de los datos

Las técnicas para recolectar la información están en coherencia con el enfoque de investigación acción, orientadas hacia la captura de significados, sentidos, interpretaciones de la realidad y otros aspectos relevantes para construir una percepción sobre la gestión pública y lo imprevisto. Conforme a lo expuesto por Chávez Rea (2019), es conveniente el uso de técnicas e instrumentos aplicados, como la observación participante, el testimonio focalizado, las entrevistas estructuradas y los círculos de reflexión o grupos de discusión (Ramió Matas y Alsina Burgués, 2016). Así mismo, cabe anotar que los instrumentos se aplicaron después de la firma del consentimiento informado (véase el apéndice G).

Estas técnicas garantizaron la vinculación de los servidores públicos en cada una de las etapas del proceso. Los instrumentos de registro, como el diario de campo, los formatos de observación,

las actas y los cuestionarios, se adaptaron a las características de la muestra seleccionada, de modo que respondieran a los criterios de inclusión y exclusión establecidos.

La aplicación de estas técnicas e instrumentos permitió captar las percepciones, interpretaciones y significados que los servidores públicos otorgan a la gestión de lo imprevisto en sus respectivas organizaciones. Esto posibilitó la construcción de una visión holística y contextualizada del fenómeno estudiado, en coherencia con los principios de la IAP.

### Instrumentos

La categorización de los datos fue sistémica, basada en una combinación reflexiva del modelo de triangulación hermenéutica propuesto por Cisterna Cabrera (2005). En este modelo, los datos del trabajo de campo se agrupan bajo criterios técnicos fundamentados en una racionalidad interpretativa.

Esto significa que la participación de los servidores públicos aporta una diversidad de ideas y saberes a partir de los cuales es posible construir teoría y devolvérsela a los participantes para reflexionar críticamente y, de nuevo, efectuar la categorización.

El proceso de categorización se desarrolló en las siguientes fases:

1. Transcripción y organización de la información recopilada a través de las diferentes técnicas (observación, entrevistas, grupos de discusión).
2. Codificación inicial de los datos, asignando categorías provisionales que reflejaran los significados y percepciones de los participantes.
3. Análisis interpretativo de las categorías, identificando patrones, relaciones y temas emergentes.
4. Triangulación de la información, contrastando los datos de diversas fuentes para validar y enriquecer la comprensión del fenómeno.
5. Devolución a los participantes para la discusión crítica y la refinación de las categorías.
6. Construcción de categorías finales que reflejen la complejidad y riqueza de las perspectivas de los servidores públicos.

Este proceso cíclico y participativo permitió generar una teorización fundamentada en los significados y experiencias de los actores involucrados, en línea con los principios de la IAP.

### Concepto de observación participante

La observación participante se constituyó en una técnica de enorme potencial y significado para recolectar información acerca de la percepción del servidor público sobre lo imprevisto en la gestión administrativa. De acuerdo con Jociles Rubio (2018), esta metodología favorece una reconstrucción de las prácticas y las experiencias de los sujetos comprometidos con el proceso investigativo, restituyendo su complejidad sociocultural, a partir de una deconstrucción empírica y documental prolongada en el tiempo.

En Piñeiro y Diz (2018), la observación participante aparece como una experiencia cognitiva, cooperativa, con un carácter de mediación social y cultural, para construir reciprocidad dentro del campo de trabajo, el lugar que sirve de hábitat a quienes participan en la observación, con el propósito de propiciar relecturas e interpretaciones de notas, y una acumulación de información sobre lo que se oye, se escucha y se manifiesta en la realidad de las instituciones públicas.

Observar lo que acontece en la organización pública constituye una fuente infinita de datos, informaciones, anotaciones, hechos y fenómenos que los investigadores y sus colaboradores deben detectar, empleando la técnica como una herramienta de análisis de una realidad fluyente y cambiante. Es una pesquisa participativa que, para Peruzzo (2017), propone una inmersión en el entorno investigado. Al respecto, Barreno Salinas (2019) señala que esta técnica permite identificar prácticas, actividades y conductas, con respecto a las actitudes y comportamientos emergentes en el campo, escenario o hábitat donde se desenvuelve la función pública. Todo esto es un ingrediente fundamental que, según Bermúdez (2017), garantiza aprehender científicamente de lo real para compenetrarse con la experiencia sensible durante el trabajo cotidiano de los servidores públicos.

En los procesos de observación participante, las sensibilidades son el punto clave para construir percepciones con base en un permanente fluir de actitudes, capacidades y circunstancias que sirven de contorno a la cotidianidad de una alcaldía, una institución educativa o una entidad de salud, puesto que no puede desconocerse que son lugares en donde, aparte de prestar un servicio al público, se cruzan sentimientos, emociones, impulsos y otro tipo de experiencias subjetivas que impactan la calidad de lo que se hace. Burgos Borbor y Toala Morrillo (2019) manifiestan que de este modo es posible construir reflexión crítica, contrastando dicha experiencia con la teoría, fortaleciendo en el observador habilidades como la creatividad, la expresión escrita, la mente analítica, la claridad, la objetividad y la comunicación espontánea y auténtica.

Estas fortalezas de quien observa son fundamentales para reconocer el campo, recorrerlo y capturar todo lo que pueda aportar un insumo intelectual o de comprensión que haga más expedito el conocimiento integral de la organización como un todo que se mueve en un devenir histórico, social, cultural y básicamente administrativo.

La observación es una técnica cualitativa de gran utilidad para los administradores públicos, los educadores y los trabajadores de la salud, dado su potencial investigativo y el caudal de posibilidades que vehiculizan para aprehender, comprender y aproximarse a la realidad de las instituciones sistemática y holísticamente. Los hechos, las actitudes, el intercambio intra e interpersonal, las relaciones laborales, las redes de comunicación utilizadas, la atención al público, los procesos de evaluación y seguimiento, los programas de mejora del talento humano, entre otros aspectos de carácter administrativo, son las fuentes para observar y muestran el camino que debe recorrer con el fin de encontrar el origen y la justificación de las percepciones acerca de lo imprevisto y su incidencia en el funcionamiento de la organización como un todo vivo y que está expuesto a la dinámica del cambio.

La observación participante está anclada en un complejo aparato epistemológico y metodológico, constituido por relaciones

con el conocimiento, los saberes y los sentires, al igual que un entramado de instrumentos y herramientas que facilitan un diseño metodológico mediante el cual se garantiza su implementación en el campo y en los distintos contornos de la realidad observada. Las sinergias derivadas de la combinación eficaz y eficiente de los componentes epistemológicos y metodológicos convierten a la observación participante en una fortaleza para el proceso investigativo, porque devela una diversidad de circunstancias y situaciones que no siempre se perciben y reconocen a través de otras técnicas para la recolección de datos.

### Presupuestos epistemológicos

Un presupuesto epistemológico inicial tiene que ver con lo que Amezcua (2016) denomina "clarificar la posición del investigador en el campo y la relación con los informantes". Esto determina el tipo de conocimiento y de saber que se pretende observar, lo mismo que la forma de pensar implícita o explícita en el servidor público cuando interactúa con dichos objetos cognoscentes.

Por otro lado, Herrero (2019) concibe el aporte de la epistemología a la observación participante (véase el apéndice B) como un modo de concretar el plan científico que se requiere para darle sentido a lo que se investiga. Acentúa que la vigilancia epistemológica, como parte de lo que considera "primado epistemológico", posibilita que el investigador limite al máximo las emergencias subjetivas que pueden desviar o viciar las genuinas orientaciones de los procesos de observación rigurosa.

Estas connotaciones ponen de relieve lo que, para González (2019), es el pensamiento como doxa y episteme en la relación con los otros. Razón para entender que, en la administración pública, es preciso darle una mirada al juego intersubjetivo entre sus actores, del cual depende en gran parte el surgimiento y el desarrollo de un torrente perceptivo que delimita y dibuja la prestación del servicio, su calidad y la proyección efectiva hacia las comunidades de usuarios.

Otro presupuesto epistemológico alude a lo que Araque-Suárez y Araque-Suárez (2022) denominan "resignificación

de conceptos", sin reemplazar los saberes de los participantes, sino reintegrarlos, asumiendo que el conocimiento es flexible, plástico y se va reacomodando a las circunstancias que surgen durante la práctica organizacional y sus distintos momentos de planificación y gestión. Se trata de configurar una reciprocidad que, de acuerdo con Cladera (2020), se basa en el encuentro de los investigadores con las personas que forman parte de la investigación, construyendo colectivamente la huella epistemológica como elaboración participativa.

La orientación epistemológica sugiere un diseño metodológico, del cual depende el éxito de la observación y la eficiencia en la recolección de los datos. La metodología, en el concepto de Lago Suárez *et al.* (2017), refleja las propiedades del objeto que se estudia para avanzar en la construcción de uno nuevo, sobre una base de participación y democracia en la que cada servidor público contribuye de manera indirecta con la acumulación de descripciones que robustecen el corpus investigativo.

Este presupuesto metodológico implica tomar en cuenta las percepciones en la experiencia de interacción y diálogo, como si se tratara de una representación a modo de retrato de los hechos. La intención es lograr capturas emocionales, comunicativas, de significados, lingüísticas, corporales y subjetivas, con la finalidad de adquirir una imagen global y sistémica de la organización, su dinámica y su funcionamiento, y de los distintos entornos reales que impactan la gestión administrativa.

La reflexión metodológica como presupuesto remite, según Fassio (2018), a una valoración de la secuencia de las decisiones con respecto a los fenómenos observados, que permiten percibir el mundo de la organización en actitud dialógica. Esta configuración de lo metodológico es un axioma que muestra las sendas que deben transitar para que la observación logre sus propósitos de investigación y de formación, es decir, para que proporcione informaciones acerca del fenómeno estudiado y simultáneamente estimule algunas actitudes de los actores involucrados que son importantes en las transformaciones de los modelos administrativos y de organización.

Esta aseveración conduce a establecer otro presupuesto, de acuerdo con el cual la percepción está instaurada en el cruce dialéctico de las visiones que el servidor público construye de sí mismo, de la institución donde labora y de la relación de esta con los usuarios o beneficiarios del servicio que ofrece. Surge, entonces, una combinación de elementos teóricos, metodológicos y prácticos que enriquecen las descripciones resultantes para interpretar las anotaciones, máxime cuando los investigadores inmersos en el campo han establecido lazos interactivos y comunicativos con los empleados, y esta integración interpersonal es un objeto de significación tanto semiótica como semiológica y cognitiva para reconceptualizar los enunciados y los comportamientos.

## Pautas metodológicas para hacer la observación

El punto de partida fue la no existencia de unos lineamientos rigurosos y reductivos que determinaran cómo implementar el proceso de observación, ya que se trata de una actividad investigativa, intelectual y humana que debe hacerse respetando la identidad de los actores y, ante todo, construyendo espacios reflexivos que no deben afectar el devenir institucional y mucho menos las dinámicas de funcionamiento y operatividad de la institución. Esto significa que la observación está inmersa en los distintos momentos que se despliegan en la cotidianidad administrativa y no incluye una demarcación técnica de los escenarios para observar y efectuar las anotaciones. Por lo tanto, los participantes no deben sentirse observados, ni mucho menos experimentar sensaciones erróneas con respecto al procedimiento, porque esto puede convertirse en un enemigo letal para el éxito de la investigación.

En esta investigación se asumen algunos referentes teóricos básicos para construir un modelo propio de implementación de la observación participante, en el que se integren sistemáticamente los reportes de algunos autores que, desde su perspectiva, ofrecen algunas herramientas prácticas para observar en el terreno. Por ejemplo, Burgos Borbor y Toala Morrillo (2019) sugieren momentos como la planeación, la preparación del ingreso al campo y una fase reflexiva donde se razona acerca de la información recolectada,

se consolidan los hallazgos y los resultados, con el propósito de facilitar la salida del escenario. Este autor recomienda no efectuar el cierre sin antes confirmar las observaciones sistematizadas, porque el tiempo que se dedica al registro depende exclusivamente de la alineación con los objetivos de la investigación.

Complementariamente, Amezcua (2016) pone en consideración diez pasos para efectuar una observación participante, los cuales se sintetizan en la tabla 6.

**TABLA 6.** Pasos para realizar la observación participante

| Número | Paso | Descripción |
|---|---|---|
| 1 | Clarificar la posición y el grado de relación con los informantes | Implica tener en cuenta que no es lo mismo trabajar en un lugar abierto que en uno privado o reservado (se necesitan permisos). Es importante determinar si se es observador participante (sin relación con el campo) o participante observador (escenario con participación profesional). |
| 2 | Definir el nivel de afinidad con el campo para elaborar registros sin proyecciones subjetivas. | Al registrar la visión propia sobre el asunto de estudio, el investigador está convirtiendo en datos su subjetividad y, por tanto, facilitando que sea analizada como otras más. |
| 3 | Gestionar el flujo objetivo de la información | Identificar los conductos regulares, garantizar una circulación de los datos, y permitir que esta se filtre o se vicie por intervenciones de tipo personal o jerárquica. |
| 4 | Controlar la reactividad de los primeros momentos | Establecer un clima de buenas relaciones con los informantes mediante una estrategia de buena comunicación e integración con los participantes. |
| 5 | Observar mientras se convive | Registrar lo que se observa, la cotidianidad y la vivencia de los acontecimientos. |
| 6 | Seleccionar informantes representativos | Es preciso escuchar sus opiniones, verificarlas y triangular lo informado por ellos. |
| 7 | Efectuar las anotaciones en el diario de campo | Este procedimiento asegura que la experiencia de observación no se desperdicie, se disperse o se distorsione. |

| Número | Paso | Descripción |
|---|---|---|
| 8 | Registrar con continuidad y disciplina | Si es posible valerse de otro investigador y colega para que revise las notas y mejoren la descripción. |
| 9 | Determina el momento de saturación de los datos | Cuando se considere que la información consolidada es suficiente y oportuna, es preciso informar a los participantes que la observación finaliza. |
| 10 | Elaborar un protocolo de finalización | Construir un protocolo que incluya aspectos formales para informar y agradecer a la comunidad su participación en el proceso investigativo. |

Fuente: elaboración propia con base en Amezcua (2016).

De acuerdo con lo expuesto, los pasos sugeridos pueden adaptarse a las características de cada organización observada. Es decir, si se trata de una institución de salud, educativa o gubernamental, el observador debe tener en cuenta la peculiaridad de sus entornos y espacios laborales. Sin embargo, el formato de observación se debe construir sobre puntos de referencia comunes a partir de los objetivos de la investigación. En concordancia con este presupuesto metodológico, se configuró un modelo propio de observación participante, que se presenta en la figura 6.

Las etapas definidas en el modelo de observación participante no solo aseguran una observación exploratoria, descriptiva e interpretativa, sino que también respetan en todo momento la identidad personal de los sujetos de la investigación. Los procedimientos sugeridos son puntuales, pero recogen la fundamentación teórica, epistemológica y metodológica que se aporta, especialmente los aspectos neurálgicos relacionados con el modelo propuesto, pues busca trascender la mera recolección de datos y se orienta hacia la construcción de conocimiento contextualizado, respetando la dignidad y la participación activa de los sujetos involucrados. Esta perspectiva metodológica se alinea con los principios éticos y epistemológicos que deben guiar la investigación en el campo de la administración pública.

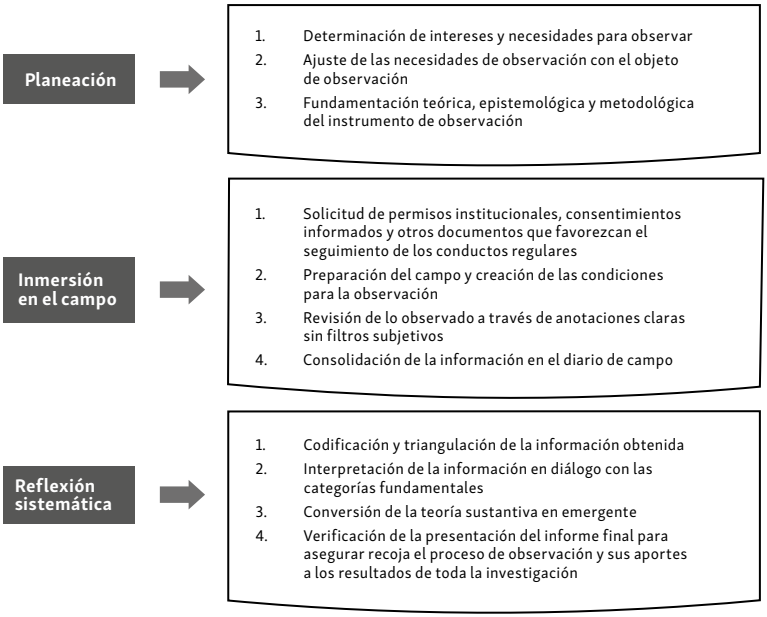


**FIGURA 6.** Modelo de observación participante
Fuente: elaboración propia.

## Concepto de testimonio focalizado

Las organizaciones públicas están conformadas por seres humanos que piensan, sienten, expresan emociones, se comunican y manifiestan diferentes actitudes con respecto a los entornos laborales, las relaciones interpersonales, los procesos administrativos y todo lo que comporta una vivencia compartida en el día a día y en la historia de cada contexto institucional. Lo imprevisto está latente en este devenir que trata un conjunto de historias personales y colectivas que teje hilos invisibles para construir la percepción de los servidores públicos y determinar su participación en el desarrollo de la gestión pública.

El testimonio focalizado es una técnica para recolectar información de carácter fenomenológico, subjetivo, inter e intrapersonal. Según el *Diccionario de la lengua española* (RAE, 2022), el término *testimonio* puede definirse de la siguiente manera:

- "Atestación o aseveración de algo", lo que indica que hay algo fundamental para reconocer y distinguir.
- "Documento autorizado por una autoridad pública", mostrando así que el ingrediente testimonial está asociado a la sistematización escrita de un dicho o hecho importante.
- "Prueba o razón que justifica la certeza o verdad de algo", lo que pone de relieve la pertinencia de la confianza y la credibilidad acerca de lo que aporta un informante.
- "Impostura y falsa atribución de una culpa", señalamiento que le confiere al testimonio una capacidad de ser probado y validado investigativamente.
- "Texto o manuscrito que se deriva de la tradición textual de una obra", razón para entender que esta técnica puede ser obtenida mediante escritos para enriquecer el proceso de indagación perceptual.

Desde el punto de vista investigativo, Hernández Garre *et al.* (2020) consideran que el testimonio focalizado origina la historia oral sobre diferentes hechos, cuyo objetivo es reconstruir relatos, experiencias, costumbres y opiniones desde una perspectiva ontológicamente interpretable a partir de lo vivido por los sujetos. La técnica plantea la necesidad de crear condiciones para que el informante abra la interioridad de su conciencia y permita que su ser fluya a través de lo que expresa con respecto a su estar y a su permanencia en la institución donde labora, puesto que esta experiencia de significación subjetiva es la que robustece la riqueza práctica del testimonio focalizado (véase el apéndice A).

El recuerdo vivido, las evocaciones personales y la mezcla de sentimientos emergen en el testimonio focalizado como circunstancias de investigación para comprender la mirada que el servidor público ha construido sobre la organización pública. García Calderón *et al.* (2022) agregan que esta técnica permite una interacción con las personas para obtener su visión particular de los acontecimientos en los ámbitos personal, social, familiar y laboral, definición que resalta no solo el elemento intersubjetivo de la técnica, sino también el matiz inter y transpersonal.

Los testimonios focalizados imbrican no solo estados de ánimo, tramas subjetivas y sensibilidades propias del servidor público, sino que también cruzan otros elementos como interacción, visión, creencias, estereotipos y autopercepciones (Barragán Martín *et al.*, 2022). La técnica, vista de este modo, es mucho más que una herramienta operativa para recolectar información cualitativa, si se tiene en cuenta que su valor agregado está en la exploración de una diversidad de experiencias, mecanismos expresivos y recursos lingüísticos que se encuentran en el fondo de un relato o narración de lo que un servidor ha experimentado, sentido y capturado como atributo durante su trayectoria institucional.

Los testimonios focalizados son deliberativos, como afirma Villamil Castillo (2022), ya que estimulan el diálogo de experiencias y opiniones, un rasgo distintivo con respecto a la encuesta y la entrevista estructurada, porque fomenta un sentido emancipador de lo que se dice, en el que lo más importante es dejar hablar al protagonista para escucharle con atención y profundo respeto. Esto significa que se trata de una técnica poco convencional y que debe manejarse adecuadamente por quien recoge cada testimonio, si su deseo es obtener una visión integral y sistémica de la relación entre el servidor, la organización y la gestión pública como servicio que se presta a la comunidad.

### Presupuestos epistemológicos

Los testimonios focalizados están instaurados en un conocer y un saber que, como ejes conceptuales, fundamentan su naturaleza epistemológica, es decir, la manera como potencializan su posición con respecto a las teorías de conocimiento que sustentan su organización conceptual. En comienzo, de acuerdo con Buitrago Malaver y Arias López (2018), se conciben como vías para acceder y generar conocimiento desde lo biográfico y narrativo, configurando un entramado ontológico y epistemológico, a modo de postura constructivista que explica la situación del sujeto, con el propósito de ampliar la mirada personal, ética, estética, moral, política, social y, sobre todo, emancipadora.

Es relevante, por lo tanto, encontrar el valor testimonial en la dimensión psicosocioafectiva y emocional de cada sujeto que participa en la recolección de los datos y que aporta sus comprensiones acerca de lo que para él significa, comporta el desempeño de su labor, la prestación del servicio, la institución como organización sistémica y otras connotaciones que demarcan la esfera perceptiva en su sentido humano, abierto a la lectura investigativa.

En cualquier caso, en el testimonio confluyen lo que, para Dávila-Rodríguez (2020), son variables de significación, de las cuales depende la agudeza crítica y la capacidad resolutiva para enfrentarse a lo imprevisto como una categoría transversal que moviliza el pensamiento, la sensibilidad y la acción en el desarrollo de los modelos de gestión pública. Arfuch (2018) agrega que, epistemológicamente, los testimonios demuestran que la vida se narra para que el ser humano sitúe su experiencia en un antes y en un después, en el marco de una analítica de la temporalidad, valiéndose del rol configurativo del lenguaje. En este presupuesto, se plantea una sinergia de comunicación entre las palabras, los hechos y los significados, aspectos fundamentales para construir una especie de retrato de alto contenido descriptivo y de infinitas posibilidades expresivas.

A la luz de lo expresado por Zemelman Merino (2010), puede encontrarse en esta técnica una fuerza de transformación de lo social como totalidad para construir la realidad como un colectivo, argumento que despliega una capacidad de producir cambios perceptuales en el servidor público que comparte su testimonio; es decir, a medida que la persona evoca, recuerda y trae una diversidad de hechos a su memoria, va retroalimentando sus propias experiencias laborales y recuperando distintos elementos axiológicos, éticos y estéticos que, en determinados momentos, pueden mejorar su relación con la institución y sus diferentes entornos administrativos.

Es indudable que, epistemológicamente, el testimonio focalizado se nutre de las contribuciones teóricas de la subjetividad

como un objeto de estudio que transversalmente permea los distintos contornos conceptuales y prácticos. González Rey y Patiño Torres (2017) acentúan que, en este tipo de organizaciones sistémicas, se debe tener en cuenta su carácter constructivo e interpretativo desde su propio modelo teórico para producir un saber sobre la subjetividad más allá de la conciencia y el lenguaje intencional. El funcionario de una institución educativa, de salud o de administración municipal construye una percepción sobre lo imprevisto tomando como punto de partida sus propios referentes, o sea, diferentes elementos dialógicos, discursivos y cognitivos que, para él, han sido determinantes en su desempeño profesional y en la gestión de las actividades administrativas que le competen.

En la apuesta por los testimonios focalizados, es pertinente tener muy en cuenta lo expresado por Radford (2017), quien considera que el saber es lo que resulta de la experiencia del individuo, aspecto que se relaciona con lo planteado por Piedrahita Echandía *et al.* (2012), para quienes la vida cotidiana es expresión subjetiva del sentido común en las dinámicas de agenciamiento personal de la institución. Esta pretensión comprueba que, en la práctica, indagar por los dominios y niveles testimoniales sugiere un vistazo a la manera como se configura el conocimiento y la experiencia en una alineación de los propósitos, objetivos y metas que delimitan el perfil funcional y operativo de la organización. La reflexión efectuada remite a entender que las instituciones son mucho más que entramados administrativos y de gestión, puesto que se comportan como organismos vivos en donde, simultáneamente con lo laboral, se integran una diversidad de emociones, sentires, saberes, valores, costumbres y otros elementos que son útiles en la construcción de la percepción sobre lo imprevisto.

## Pautas metodológicas para los testimonios focalizados

La metodología para recolectar testimonios focalizados no se basa en protocolos, formatos o herramientas unidireccionales y rígidas, sino que se acoge a diferentes instrumentos y modalidades que, en concordancia con los objetivos planteados, satisfagan las

necesidades de la investigación. Lo más importante es garantizar que se establezca una conexión y una sincronía con el informante, con el fin de propiciar los espacios de interacción y de diálogo a través de los cuales es posible conocer la percepción sobre lo imprevisto y los modelos de gestión administrativa.

En esta investigación, se toman como referentes metodológicos para la construcción de la guía previa del testimonio focalizado los aportes de Dávila Ramírez y Leal Soto (2019) y Lajpop Ajpacajá (2018), quienes proponen un formato de preguntas abiertas, claras y precisas, sobre las cuales es posible incitar los procesos autorreflexivos y de introspección que son indispensables para estimular las sensibilidades narrativas y biográficas que develan la experiencia cognitiva, personal e institucional de los informantes. Este es el insumo que se utiliza solamente como modelo para adaptarlo a las características y las decisiones propias de los ambientes organizacionales de las entidades donde se localiza la muestra de servidores públicos seleccionada como informantes.

En el proceso investigativo que se propone en la guía para recopilar testimonios focalizados, se tiene en cuenta que el servidor público es un ser humano que forma parte de una organización en la que la administración contribuye significativamente en el desarrollo de sus capacidades, actitudes y valores. Por otro lado, es muy importante reconocer en él un informante clave para describir la trayectoria institucional y registrar acontecimientos, eventos y episodios que, desde su percepción, puedan interpretarse como circunstancias imprevistas o impensadas. Todo esto es fundamental en un direccionamiento adecuado de las preguntas orientadoras, sin interponer juicios de valor que vicien los resultados derivados de la aplicación de la guía.

Las preguntas orientadoras son iguales para los servidores públicos en cada una de las instituciones, porque es preciso direccionar el testimonio sobre referentes comunes, evitando de este modo una dispersión de la información recopilada. Lo que realmente interesa es garantizar la construcción de un ambiente de empatía, confianza y libertad para que el testimoniante pueda

hablar acerca de lo que piensa y siente con respecto al cuestionamiento que se le propone. Al final de la guía, se plantea un espacio abierto para anotaciones, observaciones y otras expresiones personales que el informante desee compartir voluntariamente y que sean importantes como insumo en el mejoramiento cualitativo de la información suministrada.

### Conceptualización de la entrevista estructurada

La entrevista estructurada es una herramienta metodológica muy importante para suplir deficiencias de información. En el caso de las ciencias administrativas, se convierte en un aspecto fundamental para ampliar la masa de datos disponibles acerca de los fenómenos que estas comportan. Sordini (2019) considera que la técnica permite recuperar la voz de los entrevistados, escuchar un discurso en el despliegue de la práctica institucional, siendo esta un instrumento de carácter reconstructivo. Ulloa Martínez y Mardones Barrera (2017) señalan que la organización flexible y abierta es un factor científico de alto impacto que tiene su origen en el *focused interview*, atribuido a Robert Merton y su colega Patricia Kendall, que propicia una situación cara a cara para sostener una conversación con un propósito, en una relación asimétrica donde el soporte es la palabra y la interactividad un elemento clave para el intercambio y la significación.

Esta técnica sigue siendo importante para indagar en la realidad aspectos que no siempre son perceptibles, verificables o valorables con otros instrumentos de medición de carácter cerrado y restrictivo. A este respecto, Troncoso Pantoja y Amaya Placencia (2017) agregan que su finalidad es desentrañar las significaciones a través de la discursividad y la experiencia, teniendo en cuenta que el investigador es muy importante en el direccionamiento de la misma sin interferir en la respuesta. García Ferrer (2017) puntualiza que es individual, no estructurada y sugiere una conversación que incluye el análisis del lenguaje verbal y no verbal, lo que propicia la creación de un clima de solidaridad y confianza intersubjetivas. Presupone la existencia de un mínimo de dos interlocutores que, de acuerdo con Maxwell (2019), es muy

importante para el sondeo de razones y motivos que resultan de gran pertinencia en el desenvolvimiento de situaciones abiertas, libres y flexibles para incorporar nuevos conocimientos en el marco del intercambio de significación.

El intercambio, la interacción y la significación son tres elementos fundamentales para garantizar que una entrevista estructurada proporcione la información que se requiere, sin condicionar al entrevistado, interferir en su capacidad de respuesta e inhibir el libre desarrollo del lenguaje como una totalidad. De ahí que sea relevante lo enfatizado por Piza Burgos *et al.* (2019) acerca de la intimidad y la apertura como categoría que favorece recuperar lo no observable, lo que garantiza la convocatoria de actores de diferentes escenarios, y así facilita obtener información permeada por sus puntos de vista de manera integral. Este aspecto es de enorme relevancia en la reconstrucción de la realidad social e institucional y resalta el carácter explicativo que, para Pérez Gómez y Moreno Nery (2019), permite establecer comunidades de aprendizaje, lo que desde la óptica de Duque y Aristizábal (2019) es básico para la credibilidad de los datos.

Identificar las percepciones del servidor público sobre lo imprevisto, en el área de salud, la educación y la gestión pública, planteó como reto implementar entrevistas estructuradas que fueran integrales, transparentes y que promovieran prácticas conversacionales abiertas, desinhibidas y ampliamente explicativas. Las características particulares de sus dominios de desempeño y el carácter público de sus funciones son circunstancias que se tuvieron en cuenta en el momento de efectuar e implementar esta técnica, porque no siempre el funcionario está dispuesto a mostrar toda la gama de opiniones, comentarios y relatos acerca del fenómeno por el cual se indaga. Este argumento puede tenerse en cuenta como parte de la planeación y el diseño de la entrevista, por cuanto de él depende construir un clima de confianza, respeto e integración a partir del cual se disminuyan progresivamente los temores, las incertidumbres y otro tipo de predisposiciones que pueden derivarse de un instrumento mal configurado e inadecuadamente aplicado. Se realizaron guías de entrevistas estructurada (véase el apéndice C).

## Epistemología de la entrevista estructurada

Lo imprevisto es un concepto que suscita diferentes miradas, abordajes, posicionamientos teóricos y ópticas de percepción, dada su naturaleza polisémica, volátil, variable e instantánea. Estos atributos lo hacen a veces imperceptibles y difícil de medir, valorar, apreciar e identificar empleando técnicas que, por su tenor objetivo y cuantitativo, pueden terminar con una instrumentalización actual de la información recopilada. En un sentido contrario a este tipo de connotaciones metodológicas, la entrevista estructurada brinda matices y configuraciones de tipo cualitativo, humanizante y que, ontológicamente, son ventajosas para recuperar la voz de los actores encarnada en sus propios discursos, narrativas y lenguajes. Este es el primer elemento que, desde el punto de vista epistemológico, asegura una relación distinta por el objeto de conocimiento, los sujetos que lo generan y los contextos en donde circulan los saberes, las prácticas y las percepciones.

Estas reflexiones encajan en las perspectivas que, para Castellaro y Peralta (2020), remarcan la interacción social como una experiencia para generar conocimiento que favorece la reconstrucción sociogenética de los significados. De tal modo, que al trasladar este presupuesto epistemológico a la entrevista estructurada, se logra analizarla en su multidimensionalidad metodológica y práctica. Lorenzo (2017) aporta una mirada anclada en la posibilidad de construir conocimiento de manera conjunta para pensar nuevos escenarios, respetando la naturaleza de los informantes, favoreciendo las interacciones entre estos y el entrevistado, y la valoración de la experiencia y las competencias profesionales. El elemento de interactividad es epistemológicamente válido para que el conocer sea un acto conversacional que permite invaluables elementos de comunicación y significación derivados de la autointerpretación que la persona entrevistada elabora acerca de su papel en la institución y de su posicionamiento frente a las dinámicas de lo imprevisto.

La entrevista estructurada crea sinergias de interacción y de diálogo. En palabras de Castellaro (2017), estimula una relación entre la experiencia, el desarrollo, la inteligencia y las

interacciones sociales con base en un principio de interacción colaborativa de criterios, opiniones y puntos de vista distintos. Todo esto es básico para fortalecer el vínculo entre el entrevistador y sus entrevistados y, como lo señala Ribosa (2020), compartir un espacio de intersubjetividades en el mundo social de manera temporal. Esta configuración epistemológica pone de manifiesto el valor de lo que, para Scilletta (2020), infieren los procesos de pensamiento y los vínculos intersubjetivos cuando en una entrevista estructurada se conversa y se dialoga más allá de las discrepancias.

Vinculación intersubjetiva, diálogo y gestión comunicacional son ingredientes que matizan las entrevistas, impregnándose de calor humano y de una especie de intercambio energético que es de gran importancia en la recuperación de las percepciones acerca de lo imprevisto como un fenómeno que transversalmente afecta la organización en sus procesos de planificación, relaciones entre los sujetos que la conforman, implementación de las estrategias de atención al público y todo lo que deriva en el diario devenir institucional.

Emerge aquí un presupuesto epistemológico relativo a lo que Porta Vázquez y Flores (2017) denominan "comprender la complejidad de la narración y la autointerpretación de los sujetos", postulado indispensable para entender la forma como el informante simultáneamente mira hacia sí mismo para reconstruir lo vivido y, en el mismo espacio de reflexión, lo expresa como un enunciado sociosemiótico que es capaz de traducir sus estados emotivos y sus percepciones acerca de su rol en la institución. Es, por lo tanto, un ejercicio que captura la actitud natural de los actores en la vida cotidiana que, conforme al planteamiento de González Rojas (2017), se visibiliza a través del concepto de comunidad.

La técnica de la entrevista estructurada favorece la conformación de comunidades de informantes que, en distintos escenarios institucionales, aportan sus conocimientos, saberes, puntos de vista, relatos y narraciones acerca de lo imprevisto como un hecho de indagación que vale la pena mirar en el marco estratégico y de planificación organizacional. Todo esto implica

que las significaciones fluyen, las comprensiones se comparten, las explicaciones emergen para analizar coyunturas y las percepciones se construyen socialmente, así no se comparta un espacio, una temporalidad y una unidad subjetiva común. Los servidores de la educación, la salud y las alcaldías configuran su respuesta siguiendo una guía, pero actuando de manera libre, natural y espontánea, sin someterse a prescripciones, lineamientos o cualquier otro tipo de factores condicionantes que inhiban el uso fecundo de la palabra y del lenguaje.

## Pautas metodológicas para hacer la entrevista estructurada

La metodología para implementar una entrevista estructurada se ciñó a unos parámetros y pautas de organización, sin pretender con esto un formato único e inflexible que no permita la adaptación a los objetivos de la investigación y a las características de los sujetos que forman parte de la muestra de informantes. Lo más importante es que el instrumento utilizado debía propiciar la interacción, las prácticas conversacionales, la intersubjetividad y el espíritu narrativo como rasgos distintivos de la técnica, y a partir de los cuales fuera posible obtener una mirada integral de lo que los servidores públicos piensan, sienten y perciben acerca de lo imprevisto.

**TABLA 7.** Propuestas de modelos teóricos de entrevistas estructuradas

| Autores | Propuesta |
|---|---|
| Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2011) | Elegir un lugar adecuado, planificar la entrevista, introducción a las reglas y consentimiento informado, relatos, formular preguntas abiertas, formular preguntas complementarias, permitir información adicional y evaluar destacando lecciones aprendidas. |

| Autores | Propuesta |
|---|---|
| Gómez-Núñez *et al.* (2020) | Acentuar la responsabilidad del entrevistador en la recolección de los datos, modificar la entrevista de acuerdo a la información recabada y a las necesidades del entrevistador, presentación del entrevistador y los propósitos, mantener un clima de confianza, preguntar para profundizar y comprender, buscar respuestas espontáneas yendo de lo particular a lo general, tener a la mano preguntas complementarias, ofrecer un espacio de reflexión al final de la entrevista, agradecer y destacar la importancia de los aportes. |
| Piza Burgos *et al.* (2019) | Construir preguntas generales y de profundización, escuchar y registrar lo informado, elaborar cuestionamientos abiertos que favorezcan la percepción de los entrevistados, teniendo en cuenta que pueden aplicarse como biografías, grupos de enfoque o dirigidas a informantes especializados. |
| Duque y Aristizábal Díaz Granados (2019) | El instrumento debe ser lo suficientemente flexible, se sugiere el uso de audio o vídeo previa autorización del informante, evitar distracciones de parte del entrevistador o del entrevistado y asegurar que al gestionar la entrevista se logre la saturación de datos. |

Fuente: elaboración propia.

Las contribuciones teóricas que se presentan en la tabla 7 muestran que la entrevista estructurada es adaptable, integrada, personalizada y se alinea diferencialmente a las necesidades del contexto de investigación y a las características de los informantes en cada uno de los escenarios elegidos. La formulación de las preguntas es básica para generar la discusión, el diálogo y la comprensión; así mismo, es pertinente que se le garantice al entrevistado un clima de reflexión profunda y subjetiva acerca de sus opiniones, experiencias, relatos y percepciones.

En este sentido, las pautas metodológicas que se siguieron para implementar de la entrevista estructurada buscaron propiciar la interacción, las prácticas conversacionales, la intersubjetividad y el espíritu narrativo como rasgos distintivos de la técnica, a

partir de los cuales fue posible obtener una mirada integral de lo que los servidores públicos piensan, sienten y perciben acerca de lo imprevisto.

**TABLA 8.** Modelo propio para implementar la entrevista estructurada en los tres escenarios institucionales

| | | | |
|---|---|---|---|
| Planificación | • Retomar los objetivos de la investigación para elegir la ruta de preguntas.<br>• Identificar los objetivos específicos de la entrevista estructurada con base en los propósitos.<br>• Elaborar un mapeo para orientar la ruta de preguntas.<br>• Formular preguntas abiertas de tipo general y de profundización.<br>• Alinear los interrogantes con las categorías de análisis de la investigación.<br>• Informar a los entrevistados aspectos protocolarios como: fecha, hora, lugar y términos de la entrevista. | | |
| Aplicación | **Introducción** | **Desarrollo** | **Cierre** |
| | • Elegir el espacio adecuado en términos de comodidad, ventilación, iluminación y privacidad.<br>• Determinar el instrumento de grabación: audio o video.<br>• Protocolizar consentimiento informado.<br>• Definir las reglas de la entrevista. | • Formular las preguntas con claridad.<br>• Evitar incidir en las respuestas del entrevistado.<br>• Sostener la motivación y la atención.<br>• Proporcionar espacios para la reflexión, la aclaración o las observaciones puntuales.<br>• Formular contrapreguntas si es necesario. | • Propiciar espacios para la reflexión final.<br>• Autoevaluar y coevaluar la percepción y la sensibilidad durante el desarrollo de la entrevista.<br>• Agradecer, destacar y poner de relieve la participación del entrevistado.<br>• Informar protocolariamente sobre el cierre de la entrevista. |
| Sistematización | • Escuchar los audios u observar los videos de un modo general.<br>• Afinar códigos para la clasificación y el registro de los informantes.<br>• Transcribir los enunciados, relatos u opiniones siguiendo una demarcación alineada con las categorías de preguntas.<br>• Revisar la trascripción, evitando suprimir o agregar texto que no haya sido citado por el informante | | |

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 8 se presenta el modelo sugerido para la implementación de entrevistas estructuradas. Dicho modelo forma parte de la teoría sustantiva y tiene en cuenta que la entrevista estructurada convoca a servidores públicos de tres escenarios institucionales diferentes: alcaldía, centros educativos y centros de salud. Estos aspectos son relevantes para orientar adecuadamente la aplicación de los instrumentos, ya que se trata de espacios donde la vivencia de las relaciones laborales puede configurar factores que singularizan la percepción del funcionario con respecto a lo imprevisto.

Este hecho es importante para matizar la formulación de las preguntas y contrapreguntas, puesto que de esta forma se garantiza que el desarrollo de la entrevista conserve su carácter dialógico, comunicacional, experiencial y espontáneo. Tal como se mencionó anteriormente, las pautas metodológicas buscaron propiciar la interacción, las prácticas conversacionales, la intersubjetividad y el espíritu narrativo como rasgos distintivos de la técnica, a partir de los cuales fue posible obtener una mirada integral de lo que los servidores públicos piensan, sienten y perciben acerca de lo imprevisto.

En este sentido, la adaptación de las preguntas a las particularidades de cada contexto institucional (alcaldía, centros educativos y centros de salud) resulta fundamental para garantizar que los informantes puedan expresar de manera auténtica y profunda sus opiniones, experiencias, relatos y percepciones sobre el fenómeno de estudio.

### Círculos de reflexión o grupos de discusión

Los grupos de discusión como técnica para la recolección de datos presentan diversas ventajas que los posicionan como uno de los métodos más adecuados y pertinentes en el marco de la investigación cualitativa. En el campo de la ciencia administrativa y, en particular, con un objeto de estudio de tanta complejidad como lo imprevisto y su desarrollo dentro de la gestión pública, su relevancia y su significación se hacen más notorias, puesto que su utilización favorece la configuración de un horizonte

dialógico de interacción y de intercambio experiencial, emotivo e ideológico con los participantes.

La producción de discurso articulada a una cultura epistemológica novedosa contribuye al logro de aspectos resaltados por Bonilla Loyo *et al.* (2012), como la riqueza de interacción, la comprensión del todo que se investiga y la implementación de procesos grupales que inducen a la interacción y al cambio, todo esto en sincronía con la evolución de una dinámica potencializada por la fuerza social que se imprime cuando se favorece el aprendizaje y el trabajo colaborativo. La técnica se inscribe en una temporalidad que, según Castaño Molina *et al.* (2017), posibilita el acceso a valores, opiniones, sentimientos y actitudes, a través de la interpelación, la construcción de significados y la contrastación dialógica reflexiva del conocimiento.

La herramienta metodológica es útil para consolidar experiencias de investigación que privilegien la participación democrática de los sujetos seleccionados como parte de la unidad de análisis. Guerrero Valverde y Moral Mora (2018) apuntan que los grupos de discusión se fundamentan en el paradigma crítico, buscando la transformación de los actores, asumiendo como su objeto el discurso en calidad de texto producido en situación de comunicación interpersonal. El aprendizaje es comunitario, se construye artesanalmente hilando, tejiendo e integrando opiniones, puntos de vista e intersecciones, aspectos preponderantes para el análisis de lo que Godoi *et al.* (2018) denominan "cotidiano organizacional" como una práctica próxima a la discursividad social, informal y espontánea para interpretar, deseos, resistencias y temores.

Las discusiones derivadas al implementar esta técnica acentúan el valor de los diálogos y las prácticas de interacción social, al igual que lo señalado por Silvestre *et al.* (2018) como discursos colectivos, los mapas perceptuales e ideológicos que los sujetos construyen a través del entorno institucional. La dinámica de la participación, de acuerdo con Requena *et al.* (2016), es útil para cruzar puntos de vista con distintas trayectorias académicas, construyendo la perspectiva

dialógica dentro de la estructura cualitativa de la investigación. El otro ingrediente distintivo de la técnica es su carácter ontológico en el que, según Torres Espinosa (2015), preponderan la comprensión y la interpretación de la subjetividad.

Desde sus orígenes en los años cincuenta en la cultura anglosajona como *focus group* y a partir de 1958 en el contexto hispanoamericano como *grupos de discusión,* identificados así por investigadores como Ibáñez (1978) y De Lucas y Ortí (1995), la técnica se ha consolidado en los círculos académicos y de investigación, develando enormes potencialidades para construir visión con personas de diferentes trayectorias académicas, habilidades, capacidades, talentos y perspectivas sobre la realidad institucional en la que se encuentran inmersos. Se trata de una propuesta multicultural, asociativa y que encuentra en la participación elementos de alto nivel semiótico, comunicativo, conversacional e interactivo.

En el análisis de lo imprevisto como parte de la calidad y la eficiencia de los modelos de la gestión pública en instituciones de salud, educación y del gobierno municipal, los grupos de discusión recopilan informaciones y datos que surgen de la voz activa de los actores involucrados en el proceso y que emergen en distintas modalidades del lenguaje, como la expresión de la riqueza intelectual, axiológica y experiencial de los servidores públicos.

## Epistemología de los grupos de discusión

Los valores epistemológicos que se destacan en la base conceptual de los grupos de discusión se inscriben en la construcción dialógica del conocimiento, la integración de saberes y la asociatividad como el eslabón que une a grupos de personas heterogéneas, diversas y socialmente posicionadas en distintos niveles estamentales y organizacionales. Esto es un rasgo distintivo que presupone un abordaje diferenciado de las formas de pensar e interactuar con los objetos de investigación y las realidades institucionales que se pretenden impactar, lo que crea una dinámica de participación que se mueve en un horizonte de sinergias colaborativas y de comunicación intersubjetiva.

Es un esfuerzo por aproximarse a un paradigma dialógico que, en la óptica de Barbosa (2018), se inscribe en una racionalidad creativa generadora de formas alternativas de pensamiento, que integra la convergencia, la divergencia y los antagonismos que surgen en los distintos grupos de informantes. Desde el punto de vista epistemológico, es un modelo que restituye el valor de lo enunciado por Canto *et al.* (2018) como un espacio dialógico con generación de conocimiento, que en los horizontes investigativos de la ciencia administrativa resulta pertinente para conocer percepciones y puntos de vista instalados en la subjetividad humana. En la mirada de Ghiso (2017), se favorecen los nichos formativos, investigativos y comunicativos, que se traducen en la configuración de una *episteme* solidaria para confrontar el pensamiento único y hegemónico en la producción del conocimiento para la acción social.

Los nichos de formación, comunicación e investigación son lugares de encuentro y desencuentro que legitiman el valor que tiene la opinión personal como un aspecto fundante de la autoexpresión y lo que Figueroa Céspedes (2019) denomina "colaboración deliberativa" para la construcción de saberes como un encuentro cognitivo intersubjetivo y deliberativo. En esta epistemología se posibilita un tejido colectivo de conocimientos que, en consonancia con Hernández-Sánchez y Aiscow (2018), permite conocer los constructos personales de los actores mediante la expresión autónoma y voluntaria de la experiencia vivida en el delineado de un horizonte ético que se genera en los espacios de participación. Es, en pocas palabras, una técnica que, para Krainer *et al.* (2017), se convierte en una apuesta por posicionar conocimientos diversos que son básicos en la comprensión de lo imprevisto como un concepto que está implícito en el devenir institucional, pero que debe ser observado y enunciado por los servidores públicos, empleando el lenguaje como un medio material y simbólico de descripción y de expresión.

En la epistemología de los grupos de discusión, el conocimiento surge en procesos de deliberación, interpelación y confrontación que son fundamentales para lograr lo destacado por

Hernández-Rincón *et al.* (2017), que es comprender, sintetizar, teorizar y contextualizar el conocimiento, desde una valoración de las costumbres y las lecciones aprendidas por las comunidades que buscan el reconocimiento de sus problemáticas. Es, en suma, correlacionar dos elementos puntualizados por Piovani y Muñiz Terra (2018) como son la dialéctica reflexiva y la observación participativa en un lugar común para el encuentro de alteridades y otredades distintas.

La alteridad y la otredad son dos configuraciones teóricas que devienen en el cruce semiótico, semántico y transpersonal, suscitando un proceso visto por Marín-Cano *et al.* (2019) como una práctica reflexiva que actualiza deliberadamente el significado de las situaciones que se investigan en una gestión de conocimiento a través del diálogo con pares. Esta vigilancia reflexiva, acentuada por Cross (2019), garantiza la deconstrucción de sentidos como factor relevante en el fortalecimiento de capacidades heurísticas, estas últimas de gran importancia en la comprensión de los temas, hechos y coyunturas analizadas para definir las circunstancias de riesgo, imprevisión e incertidumbre que emergen en el devenir histórico, organizacional y cotidiano de las instituciones que sirven de marco para la investigación.

## Pautas metodológicas para hacer círculos de reflexión o grupos de discusión

Los criterios metodológicos para la implementación de grupos de discusión pueden generalizarse de un contexto institucional a otro, teniendo en cuenta aspectos como la flexibilización, el ajuste a los objetivos de la investigación, la selección de los participantes, de los espacios para gestionar los debates y, fundamentalmente, lo relacionado con el desarrollo de la entrevista que se constituye en el eje que soporta la herramienta propiamente dicha. Lo más importante es considerar que, con independencia del enfoque, del tipo o del diseño que se ha elegido para la indagación, se debe lograr en cada uno de estos grupos un alto nivel de diálogo, comunicación, intercambio semiótico y construcción discursiva. Todo esto con el fin de obtener una información cualitativa de calidad que sea

coherente con las categorías que transversalizan los constructos teóricos generados durante el proceso investigativo.

En esta investigación se analizaron como punto de partida los modelos metodológicos de Castaño Molina *et al.* (2017), Escobar y Bonilla-Jiménez (2017), Gil Flores (1992) y Arboleda (2008), que coinciden en señalar como aspectos clave para gestionar eficientemente los grupos de discusión lo siguiente:

- Diseño del grupo alineado con los objetivos planteados en la investigación.
- Preparación de los equipos de grabación.
- Registro sobre lo debatido.
- Elección del moderador.
- Tiempo de convocatoria.
- Disponibilidad de un escenario que facilite la interacción.
- Participación de todas las voces.
- Creación de las preguntas guía.
- Definición de las dimensiones de la entrevista.
- Implementación de la entrevista teniendo en cuenta el inicio, el desarrollo y la clausura.
- Guion definitivo de la entrevista.
- Definición de criterios éticos y valoración de la calidad.
- Análisis de los datos.

Estos aspectos son muy generales, pero proporcionan una idea completa de cómo se garantiza que, en los grupos de discusión, la participación democrática sea un elemento clave para el éxito en la recolección de los datos, puesto que este es un factor que potencia las interacciones y las prácticas conversacionales que son el modo central de las discusiones, a partir de las cuales se generan los discursos. Los investigadores deben proporcionar interrogantes que susciten un debate amplio, sin pretender predeterminar los contenidos y las reflexiones en cada uno de los ejes temáticos analizados. En los modelos metodológicos se remarca la pertinencia de seleccionar a los integrantes de una manera equilibrada y objetiva, asegurando que se dé una representación

pluralista, heterogénea y democrática, porque solo así es factible obtener visiones diversificadas y multiculturales acerca de los hechos y fenómenos estudiados.

Las orientaciones retomadas permiten construir el siguiente modelo metodológico para fundamentar el desarrollo de los grupos de discusión (véanse los apéndices D, E y F) en este proceso investigativo, teniendo en cuenta que se retoman tres escenarios institucionales y en cada uno se busca generar participación voluntaria y comprometida.

**TABLA 9.** Propuesta metodológica específica para los grupos de discusión

| Fases | Momentos | Actividades |
|---|---|---|
| 1. Planeación | 1. Conformación de los integrantes de los grupos de discusión | • Definición de los criterios para confirmarlo.<br>• Alineación con los objetivos de la investigación.<br>• Caracterización de los participantes.<br>• Selección.<br>• Convocatoria.<br>• Sensibilización. |
| | 2. Identificación de la logística | • Elección de los lugares más adecuados.<br>• Trámite de los permisos.<br>• Verificación de disponibilidad de recursos.<br>• Pruebas anticipatorias que verifiquen la calidad del sitio.<br>• Validación de condiciones de espacio, comodidad y capacidad instalada. |
| | 3. Preparación de preguntas y guion definitivo | • Fundamentación teórica del desarrollo de los interrogantes.<br>• Análisis de pertinencia y validez con respecto a la investigación.<br>• Planteamiento de preguntas generales y de profundización.<br>• Depuración del estilo lingüístico de los cuestionamientos.<br>• Confrontar las preguntas y el instrumental general con otros investigadores expertos.<br>• Aplicar un pilotaje del guion definitivo. |

| Fases | Momentos | Actividades |
|---|---|---|
| | 1. Disponibilidad del lugar y los elementos audiovisuales | • Verificar el estado de las instalaciones en momentos previos al desarrollo de la discusión.<br>• Pruebas de sonido para validar el estado de los equipos de grabación y amplificación si se requieren.<br>• Organización de la sala de tal manera que se propicie un clima de interacción entre los participantes.<br>• Provisión de instrumentos para realizar anotaciones personales en cada lugar.<br>• Asignación de una codificación preliminar que facilite la identificación de los debatientes. |
| 2. Ejecución | 2. Apertura | • Presentación del grupo de discusión, elección del moderador y dos relatores.<br>• Introducción al tema de reflexión.<br>• Sensibilización mediante estrategias lúdicas que motiven la participación, construir colectivamente las reglas para el uso de la palabra y de los tiempos.<br>• Establecimiento de criterios de calidad de las participaciones.<br>• Presentación de los aspectos éticos que se deben tener en cuenta en este tipo de investigaciones. |
| | 3. Desarrollo | • El moderador da comienzo a la discusión retomando los aspectos centrales de lo que se haya utilizado como parte de la sensibilización.<br>• Presentación de las preguntas para ponerlas a consideración del grupo.<br>• Adición de nuevos interrogantes si así lo determinan los participantes o modificar los propuestos.<br>• Establecer las bases dialógicas para un debate respetuoso y pluralista.<br>• Permitir a cada participante sus intervenciones en consonancia con las reglas de juego construidas previamente. |

| Fases | Momentos | Actividades |
|---|---|---|
| 2. Ejecución | 4. Registro | • Selección de la dinámica para registrar las anotaciones.<br>• Designación de dos relatores por cada grupo de discusión si es posible.<br>• Establecimiento de pautas generales para elaborar las anotaciones y así garantizar que se cuente con medios suficientes para efectuar los registros documentales.<br>• Recolección de las carpetas, libretas o fichas de registro para codificarlas y archivarlas bajo criterios de seguridad y confiabilidad, al final de la discusión. |
| | 5. Cierre | • Planteamiento de conclusiones e inferencias.<br>• Abrir el compás para reflexiones complementarias.<br>• Evaluación de la sesión.<br>• Agradecimientos.<br>• Identificación de puntos para tener en cuenta en jornadas de trabajo adicionales, si es el caso y si se requieren como parte de la investigación. |
| 3. Codificación de la información recolectada para su análisis | 6. Trascripción de los discursos | • Revisión de audios, grabaciones y notas de registro.<br>• Organización de los discursos según categorías de análisis.<br>• Uso de coincidencias y divergencias para agrupar la discursividad.<br>• Depuración de los conceptos y comentarios sin viciar o filtrar lo expresado por los participantes. |
| | 7. Categorización preliminar | • Codificación de los discursos según el participante.<br>• Construcción de tablas matrices o fichas para agrupar la información registrada.<br>• Definición de otros criterios que sean necesarios para realizar un análisis holístico, objetivo y completo tanto de la discursividad como de algunos lenguajes no comparables que ayuden a comprender integralmente el fenómeno investigado. |

Fuente: elaboración propia.

En esta investigación se conformaron tres grupos de discusión, uno para cada sector representado como parte de la población objetivo. El número de participantes acordado fue de 6, el tiempo fijado para la discusión fue un mínimo de 40 minutos y un máximo de 60 minutos. Los espacios físicos se eligieron en acuerdo con las entidades en donde laboran los servidores públicos, y se consideraron otras condiciones puntuales que emergieron en el transcurso de la investigación.

Debe quedar claro que la participación fue voluntaria, teniendo en cuenta el interés, el compromiso y la motivación de cada integrante. Después de haber realizado una explicación de los objetivos y de las ventajas del proceso investigativo, se sugirió la continuidad del grupo de discusión durante el desarrollo de los encuentros reflexivos convenidos, porque de esto dependió en gran parte el éxito de las deliberaciones, la claridad de la información recolectada y la fortaleza interactiva de los grupos.

**Validación de instrumentos**

La validez y la fiabilidad de los instrumentos en un modelo de investigación cualitativa como el empleado son de gran importancia para valorar integralmente su impacto y su utilidad en función del logro de los objetivos investigativos y de todo lo que conlleva sus resultados como aporte a las comunidades científicas. En este sentido, es importante resaltar algunos criterios para los instrumentos de investigación, señalados por el doctor Borjas García (2020):

- Coherencia interna
- Consistencia externa
- Comprehensión
- Capacidad predictiva
- Precisión conceptual y lingüística
- Originalidad
- Capacidad unificadora
- Simplicidad
- Potencia heurística
- Aplicación práctica

- Contrastabilidad
- Expresión estética

En cualquiera de las circunstancias de investigación, el uso de instrumentos pone a prueba lo que López Fernández *et al.* (2019) conciben como rigor científico, que es realmente garante de la rigurosidad y exactitud de dichos instrumentos. Al respecto, cabe anotar que, en esta investigación, se evaluaron la confiabilidad y la fiabilidad a partir de distintas estrategias en cada proceso de selección y adecuación.

Por otra parte, cabe recordar que el empleo de la IAP sugiere necesariamente examinar la evidencia intelectual racional que suscita una interpretación, elementos que son válidos para analizar de qué manera las técnicas de recolección de información cumplen con el propósito de acopiar en su sentido cualitativo sin desvirtuar el aporte significativo de los sujetos que forman parte de la muestra.

En este contexto investigativo, se utilizaron como procedimientos para comprobar la validez y la fiabilidad de los instrumentos el concepto de expertos y el pilotaje. En primer lugar, se acudió a especialistas en investigación para conocer sus observaciones y notas con respecto a cada una de las herramientas seleccionadas. En segundo lugar, se realizó un ejercicio práctico en el que se tomó una submuestra muy pequeña de sujetos que no fueron incluidos en la investigación, a quienes se les aplicó el testimonio focalizado, la entrevista, la observación y una de las guías para el trabajo con grupos de discusión. Los resultados de este ejercicio se describen a continuación, analizando detenidamente el proceso y destacando las ventajas para la viabilidad de la inmersión en el campo.

**Concepto de expertos**

El diseño y la implementación de los instrumentos para la recolección de los datos fue un proceso fundamental dentro del modelo de IAP, puesto que, a través de este, los sujetos que forman parte de la muestra contribuyen con sus ideas, opiniones, pensamientos y puntos de vista acerca de lo imprevisto y sus efectos

en las organizaciones educativas, de salud y de administración local. El concepto de expertos es un elemento que aclara, orienta, perfecciona y hace más comprensibles, precisos y ajustados dichos instrumentos, de tal forma que se cumpla con los objetivos de la investigación.

El perfeccionamiento del instrumento se basa, según Cruz Ramírez y Martínez Cepena (2012), en la consulta de las personas con profundos conocimientos sobre el objeto de estudio o de la investigación científica propiamente dicha, teniendo en cuenta su competencia profesional, pericia y capacidad para proveer, evaluar y ofrecer valoraciones, y hacer recomendaciones viables. El juicio obtenido de parte de estos especialistas es pertinente y de peso epistemológico para pulir, depurar, filtrar, significar y aterrizar los conceptos, preguntas y constructos instalados en la base organizativa de la herramienta para recolectar información.

Consultar expertos es una tarea compleja y que no puede tomarse a la ligera, considerando que, como afirman Robles Garrote y Rojas (2015), se trata de una opinión informada de personas reconocidas en la comunidad científica por estar calificadas para aportar una evidencia, un juicio o una valoración. De acuerdo con esta autora, el ejercicio es pertinente para adaptar, significar y validar los contenidos o el ajuste de aspectos de orden cualitativo que dimensionen en el contexto de investigación la complejidad cognitiva y las demandas comunicativas de los instrumentos analizados.

Garantizar la confiabilidad, la validez interna, la coherencia externa y la claridad de los instrumentos en procesos de IAP sugiere necesariamente la resignificación de tales instrumentos, de los interrogantes formulados en las entrevistas, de las guías para el trabajo con los grupos de discusión, con la intención de convertirlos en mediaciones que favorezcan la interacción entre los investigadores y los sujetos participantes, sobre la base de un clima de diálogo y de confianza que se genera cuando los contenidos, la presentación y los aspectos de comunicación de cada instrumento son claros y comprensibles. El grado de conocimiento del especialista junto a su experiencia son dos elementos que sirven de base para la elección de un experto, los cuales pueden fortalecerse

con los siguientes criterios aportados por Hernández de la Torre y González-Miguel (2020): voluntad de querer participar en el estudio, disponibilidad de tiempo, compromiso, años de experiencia en la temática estudiada y su capacidad de comunicación efectiva.

La fundamentación teórica expuesta condujo, entonces, a la selección y la vinculación de los expertos en la validación de los instrumentos, cuyos principales elementos se concretan en la figura 7.

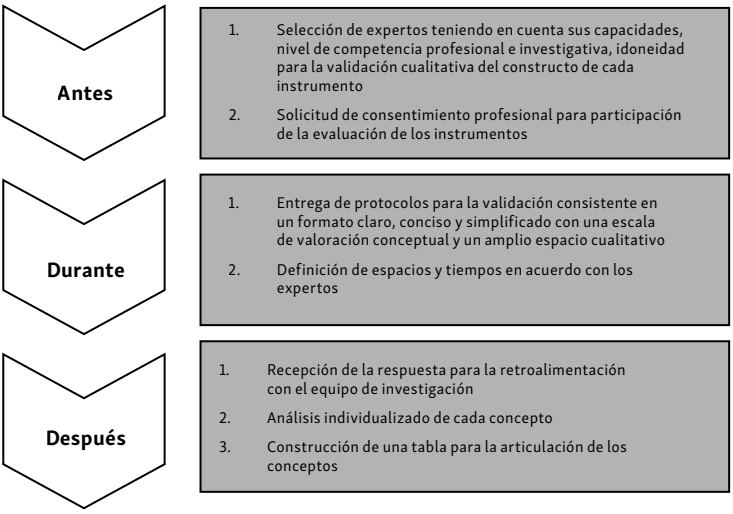


**FIGURA 7.** Proceso de validación de los instrumentos
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo expuesto, con las personas que aplicaron para formar parte de los expertos en esta investigación se cumplieron cabalmente los criterios mencionados, los cuales sin duda alguna incidieron notablemente en la mejora de los instrumentos. Al cumplir con estos requisitos, los expertos consultados pudieron aportar observaciones y recomendaciones valiosas que permitieron pulir, depurar, filtrar, significar y aterrizar adecuadamente los conceptos, preguntas y constructos plasmados en cada uno de los instrumentos de recolección de información.

Este proceso de validación por expertos resultó fundamental para garantizar la confiabilidad, la validez interna, la coherencia externa y la claridad de los instrumentos, lo cual era crucial dentro del modelo de IAP empleado, donde los sujetos de la muestra debían poder interactuar de manera fluida y en un clima de confianza con los investigadores (véase el apéndice H).

**Pilotaje**

La efectividad y la confiabilidad de los instrumentos diseñados dependen fundamentalmente de su capacidad de ponerse a prueba antes de implementarse con la muestra definida. En este sentido, Hernández Sampieri *et al.* (2014) consideran que es una fase muy importante que asegura la validez de los procedimientos para determinar su repetibilidad, confiabilidad y reproductibilidad. La aplicación de este tipo de pilotaje debe hacerse, según los autores, con una muestra pequeña de la población seleccionada para el estudio, con características similares a las del grupo escogido para la muestra, con el fin de replicar las condiciones y las circunstancias que pueden encontrarse en la recolección de los datos.

La prueba piloto (PP), de acuerdo con Abeille Mora *et al.* (2015), se utiliza para efectuar aproximaciones reales de investigación a modo de simulacro previo, que disminuye riesgos, sesgos y errores en el momento de su implementación definitiva y, por ende, permite ajustar estrategias y herramientas de manera simultánea con la capacitación de los colaboradores en el proceso. Es un ejercicio que favorece, en pocas palabras, evaluar la calidad y la idoneidad de las técnicas e instrumentos, atenuar fallas con respecto a ambigüedad, extensión, redacción y, finalmente, asegurar que el concepto de fiabilidad sea un atributo significativo.

Es evidente que, dentro de esta investigación, la realización del pilotaje es un aspecto integrado a todo el proceso, dada su pertinencia, relevancia y utilidad, pretensión resaltada por Abeille *et al.* (2015) cuando expresan:

> En otras palabras, la PP verifica si los sujetos de investigación comprenden el instrumento, si los ítems o preguntas son

> verdaderamente suficientes y claros, además de que se tiene oportunidad de evaluar la congruencia del lenguaje, redacción o adaptación cultural. (p. 171)

Lecturabilidad y comprensibilidad son dos características lingüísticas y de presentación semántica que se tienen en cuenta en el momento de verificar la validez y la confiabilidad de los instrumentos. En este caso, esta aseveración adquiere una importancia mayor por tratarse de técnicas cualitativas diseñadas con base en preguntas abiertas, que tienen como finalidad generar prácticas conversacionales con los participantes, ya sea de manera individual, como en las entrevistas y los testimonios focalizados, o durante el desarrollo de los grupos de discusión.

La idea fundamental de un pilotaje es subsanar errores antes de aplicar el instrumento a la muestra y, como señalan Jiménez Hernández *et al.* (2015), evitar dicotomías e incluso predecir algunos de los comportamientos humanos que pueden generarse en el instante de su implementación. En términos generales, es "una prueba preliminar" (Carhuancho Mendoza *et al.*, 2019, p. 786) que favorece la adaptación al contexto donde se aplican los instrumentos, para conocer los eventos y las sinergias que comporta la unidad de estudio seleccionada.

Se trata de un ensayo a pequeña escala que Sierra Salcedo y Caballero Delgado (2023) conciben de gran importancia para "descubrir algún detalle que pueda afectar el desarrollo de la investigación" (p. 12). La potencialidad de los estudios piloto es altamente reveladora y, de acuerdo con Maldonado Pinto (2018), muestra ventajas como: identificar problemas relativos a la adecuación de los instrumentos al logro de los objetivos de investigación, clarificar áreas de contenidos no definidas en las etapas previas y descubrir nuevos aspectos o establecer marcos adecuados de participación. Estas especificaciones son relevantes para que el diseño, la implementación y la evaluación de los instrumentos sean consecuentes con los criterios de confiabilidad, validez y coherencia interna, y son indispensables en la recolección de los datos y en su posterior articulación a los resultados del proceso investigativo.

Estos aspectos señalados en teoría sirvieron de base analítica y operativa para realizar la prueba piloto de los instrumentos utilizados en esta investigación: entrevista a directivos, observación participante y entrevista estructurada. Los resultados del ejercicio permitieron ajustar y corregir algunos detalles de redacción, comprensión, lecturabilidad y significación que se encontraron en el momento del pilotaje. Todo esto, integrado al concepto de expertos, mejoró ostensiblemente la construcción de dichos instrumentos y potencializó acertadamente su idoneidad y su calidad.

# Análisis y discusión de resultados

**ESTE CAPÍTULO ES DE SUMA IMPORTANCIA,** ya que expone claramente los hallazgos del proceso investigativo y la discusión que se genera a partir de estos. La construcción teórica se realiza teniendo en cuenta dos modos de abordaje:

- Análisis de los resultados obtenidos durante la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos.
- Interpretación y comprensión crítica de las inferencias realizadas por los investigadores al transformar los datos en contenidos, significados y elaboraciones conceptuales.

El primer modo de abordaje implica el análisis detallado de los resultados derivados de la implementación de las diversas herramientas de recolección de información, tales como entrevistas, observación participante, grupos de discusión, entre otros. Este análisis permite identificar patrones, tendencias, categorías emergentes y hallazgos relevantes que surgen directamente de los datos recopilados.

Por otro lado, el segundo modo de abordaje se centra en una comprensión crítica e interpretativa de los significados y elaboraciones conceptuales que los investigadores construyen a partir de los datos analizados. En esta fase, los investigadores realizan inferencias, relacionan los hallazgos con el marco teórico, identifican implicaciones y generan nuevas perspectivas y conocimientos en torno al fenómeno estudiado.

La integración de estos dos modos de abordaje, el analítico y el interpretativo, resulta fundamental para la construcción de una sólida base teórica que sustente los resultados de la investigación. Esto permite no solo exponer los hallazgos de manera descriptiva, sino también generar una discusión profunda y reflexiva que dé cuenta de la riqueza y la complejidad del fenómeno en estudio.

En resumen, este capítulo cumple un papel crucial al presentar de manera organizada y coherente los hallazgos del proceso investigativo, así como la discusión y la elaboración teórica que se deriva de ellos, lo cual constituye un aporte valioso para la comunidad académica y científica.

## Resultados

El análisis de los resultados se realizó con base en el *software* ATLAS.ti, que es una herramienta técnica y tecnológica que facilita la interpretación y la organización del contenido durante la recolección de la información con los actores involucrados en el proceso. Esta aplicación es importante para el manejo del volumen de datos cualitativos recogidos en distintos formatos digitales, a través de la contrastación, la comparación y el uso y utilización racional del tiempo destinado a esta etapa de la investigación.

En este caso, se presenta un abordaje analítico de un corpus de datos que se deriva del marco categorial fundante de la teoría generada y que los informantes ayudaron a enriquecer mediante textos y opiniones.

La organización, la reagrupación y la clasificación de la información se efectuó de manera gráfica, reconfigurando, analizando e interpretando los textos durante tres momentos importantes:

(1) el almacenamiento, que implica la organización de archivos y documentos; (2) la recuperación, que remite al uso de estos en distintas operaciones de ATLAS.ti; (3) y el procesamiento, que está constituido por la elaboración de tablas de recurrencia, de inferencia y de redes semánticas para mostrar los resultados obtenidos. Este proceso tiene como punto de partida la asignación de códigos que, posteriormente, se transforman en categorías, y estas, finalmente, son las que permiten un flujo creativo, claro y pertinente de la información ya significada.

La codificación se basa en un procedimiento de marcar las palabras, las frases o los párrafos clave que están incorporados en los textos respuesta de los informantes a los instrumentos utilizados: entrevista estructurada, grupos de discusión y testimonio focalizado. Estos enunciados producen distintas asociaciones que son agrupadas, reagrupadas y organizadas en códigos, los que, a su vez, siguen una secuencia argumentativa en función de las tres categorías fundantes de la investigación: lo imprevisto, la percepción sobre lo imprevisto en la organización y una mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas.

En este análisis, se hizo un uso asertivo y práctico de las relaciones y vínculos entre los diferentes códigos y categorías, descubriendo elementos que permiten representaciones visuales. En esta parte, se muestran las redes de conceptos que son el resultado de un proceso analítico e interpretativo que comienza con la segmentación de palabras, frases y párrafos, la identificación de palabras clave, y se concreta a través de la elaboración de tablas de recurrencia y de inferencia. Este procedimiento se ajusta a la determinación de patrones y regularidades en los diálogos y discursos que fueron transcritos a partir de las entrevistas, las discusiones en los grupos y el testimonio focal, para construir una narrativa alineada con la pregunta, los objetivos y el diseño de esta investigación.

Las redes conceptuales que aparecen a continuación son el insumo básico para la teorización que surge de contrastar la perspectiva de los funcionarios en el sector educativo, de salud

y de administración municipal con la fundamentación derivada de la pesquisa bibliográfica realizada en distintos momentos del proceso investigativo. A este respecto, es muy importante retomar lo expresado por Arias (2018), quien afirma que las teorías son "conjuntos de conceptos bien relacionados vinculados por medio de oraciones de relación, las cuales juntas constituyen un marco conceptual integrado que puede usarse para explicar o predecir fenómenos" (p. 17).

Con esta forma de manejar la información, se integra el aporte de los informantes en el trabajo de campo, la teoría acumulada y el desarrollo de una interpretación cualitativa. Estos tres elementos combinados les dan significados a los conceptos y, a su vez, transforman el dato en un elemento útil de comprensión y de análisis investigativo. El sentido, como condición fundante de la comprensión analítica, se encuentra de manera inductiva y deductiva, puesto que el punto de partida es una expresión, un comentario, un argumento concretado en texto y, con base en el cual se implementa el procedimiento ya descrito.

## Análisis de la entrevista estructurada

En la figura 8 se presenta una red conceptual en la que plantea una definición de lo imprevisto, sus posibles causas y consecuencias, el tipo de eventos que se inscriben en esta categoría y algunas alternativas que los participantes plantearon para darle una solución adecuada.

Por otra parte, la red conceptual propuesta en la figura 9 muestra que las percepciones de los servidores públicos asociadas a lo imprevisto generan distintas circunstancias personales y organizacionales que son relevantes. También se identifican los conceptos acerca de la categoría, las posibles respuestas que el funcionario percibe desde su experiencia y aparecen algunas opciones que desde sus miradas particulares pueden abordarse para su afrontamiento.

**FIGURA 8.** Red conceptual. Resultados de entrevista estructurada, categoría *lo imprevisto*

Fuente: elaboración propia con el *software* ATLAS.ti.

La red conceptual de la figura 10 muestra los resultados de indagaciones sobre la categoría *mirada sistémica,* en la que fue importante conocer lo que esta representa para los funcionarios como un elemento para verse ellos mismos como parte de una organización que es interdependiente. Por otro lado, establecen las asociaciones que se despliegan de las inferencias para proyectar algunos elementos, criterios o aspectos que según las perspectivas de los participantes pueden contener un modelo de gestión para dar respuesta a lo imprevisto desde el enfoque sistémico.

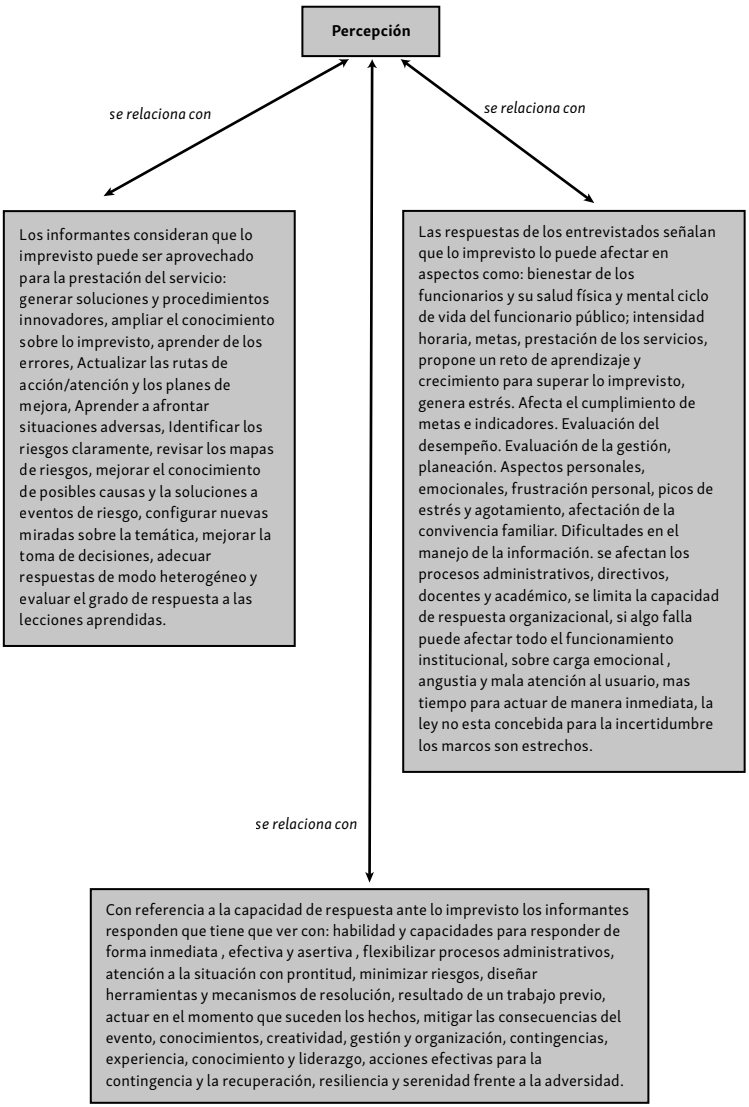


**FIGURA 9.** Red conceptual. Resultados de Entrevista estructurada, categoría *percepción sobre lo imprevisto en la organización*

Fuente: elaboración propia con el *software* ATLAS.ti.

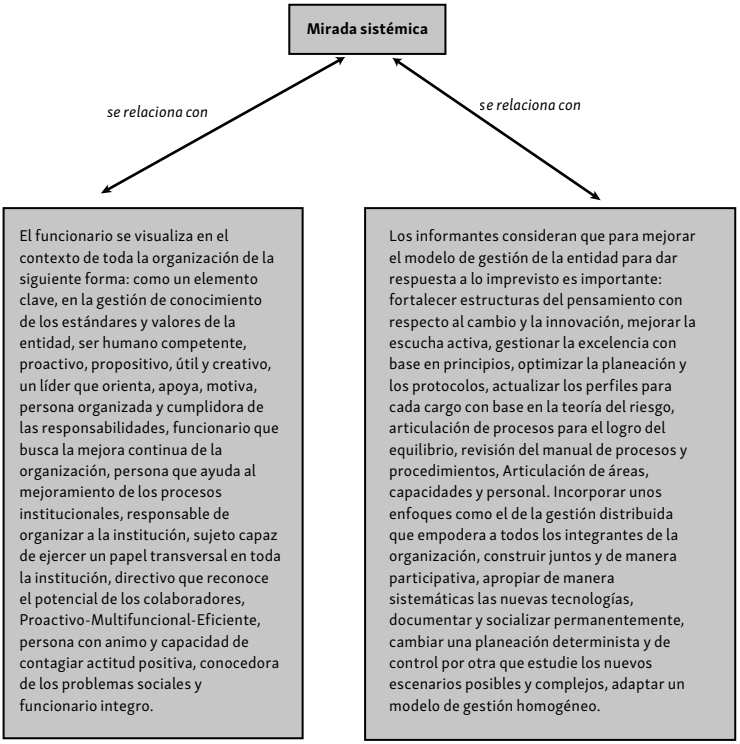


**FIGURA 10.** Red conceptual. Resultados de Entrevista estructurada, categoría *Mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas*

Fuente: elaboración propia con el *software* ATLAS.ti.

## Análisis de guía de testimonio focalizado

En la figura 11 se presenta la red conceptual que proporciona otros elementos, que al analizar las respuestas a la categoría *lo imprevisto,* amplían la significación del concepto, sus causas posibles, consecuencias y hechos concretos para manifestarse. Por otra parte, brinda consideraciones y reflexiones importantes para entender cómo la imprevisión potencia la capacidad individual y colectiva de respuesta, con el propósito de buscar caminos de solución distintos para la toma de decisiones.

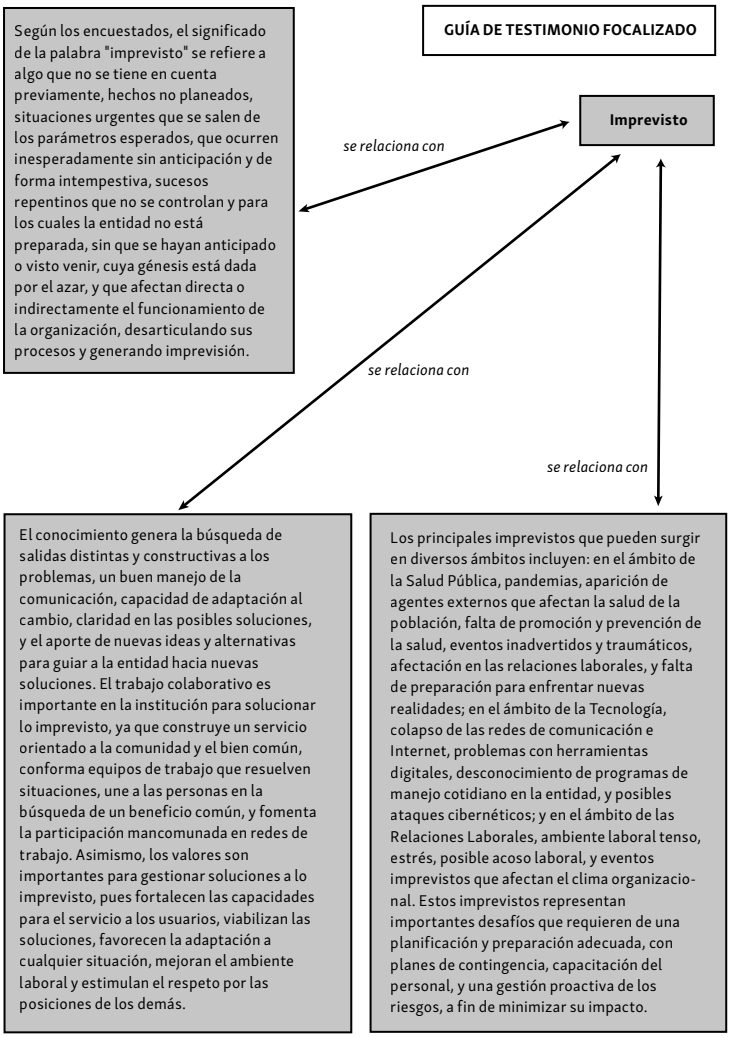


**FIGURA 11.** Red conceptual. Resultados de Guía de testimonio focalizado, categoría *lo imprevisto*

Fuente: elaboración propia con el *software* ATLAS.ti.

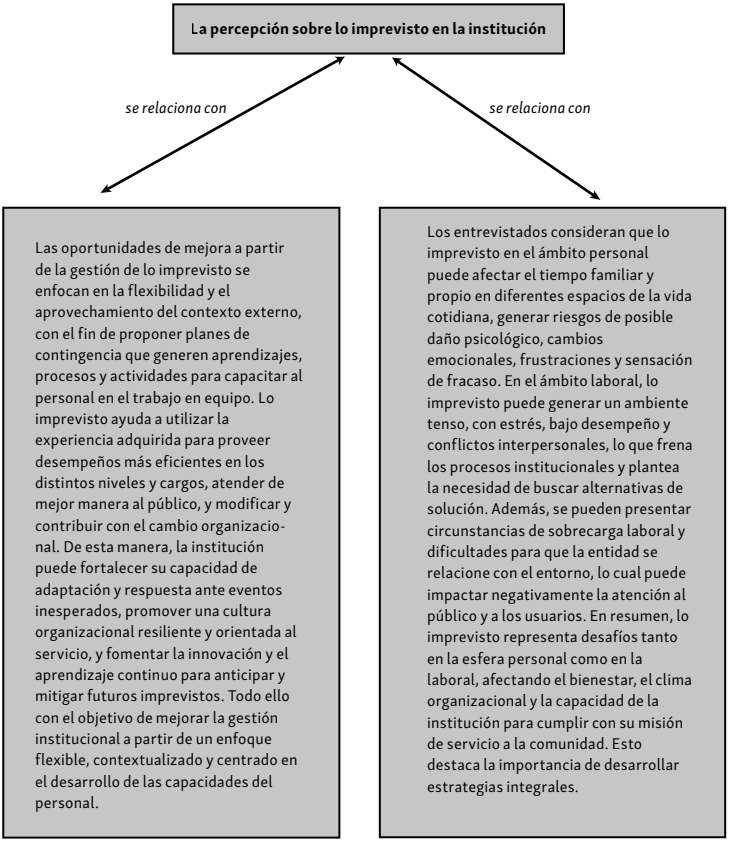


**FIGURA 12.** Red conceptual. Resultados de Guía de testimonio focalizado, categoría *percepción sobre lo imprevisto en la organización*

Fuente: elaboración propia con el *software* ATLAS.ti.

La red conceptual ilustrada en la figura 12 expone el abordaje de lo imprevisto en los ámbitos personal y laboral, a partir de las percepciones de los funcionarios en las instituciones que forman parte de la unidad de análisis. Sus respuestas arrojan una mirada integral de diferentes modos de afectación que para ellos inciden tanto en su vida cotidiana y privada como en el desarrollo de las interacciones dentro de la organización.

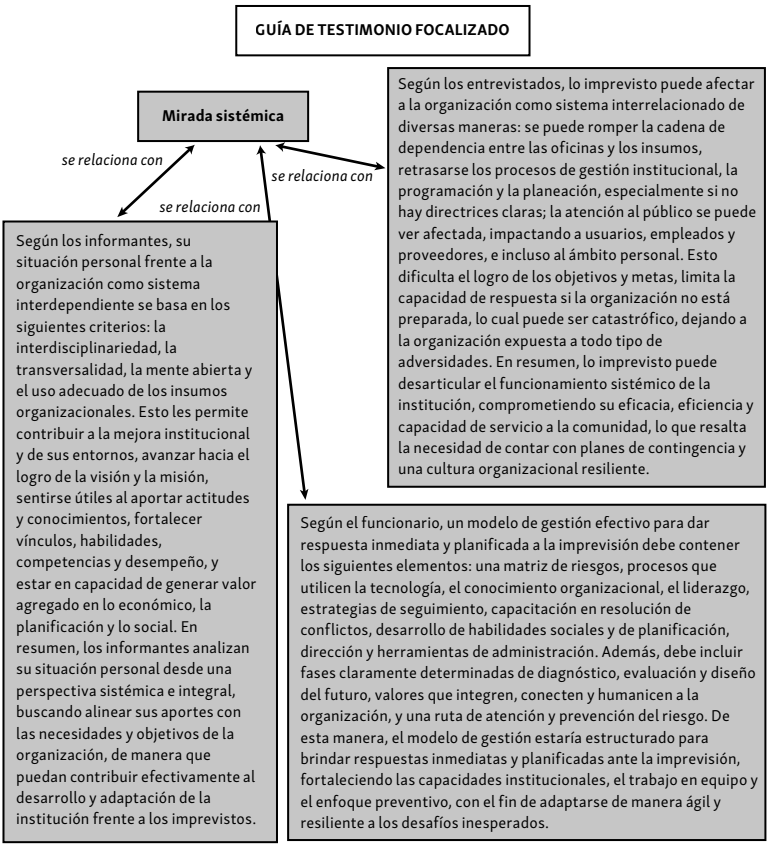


**FIGURA 13.** Red conceptual. Resultados de Guía de testimonio focalizado, categoría *mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas*

Fuente: elaboración propia con el *software* ATLAS.ti.

La red conceptual que se expone en la figura 13 identifica los aportes de los testimonios focalizados con respecto a la mirada sistémica y su relación con el aporte que puede desplegarse de su comprensión para construir un modelo de gestión de lo imprevisto; estos resultados enriquecen las bases analíticas que se obtiene tanto en las entrevistas como en los testimonios focalizados.

## Análisis de la observación participante

La red conceptual que se observa en la figura 14 es un insumo importante para capturar observaciones en tres categorías de

servicios públicos como lo son la educación, la administración pública y la salud; las aprehensiones de los observadores se muestran diferencialmente por cada sector y reflejan el retrato efectuado por ellos en el momento de realizar la observación. Estas inferencias son pertinentes para obtener una visión de primera mano de cada entidad en aspectos de tipo infraestructural, logístico, de relación con el entorno y los usuarios, manejo de las emociones, entre otros que pueden detectarse sin profundizar en diálogos o prácticas conversacionales.

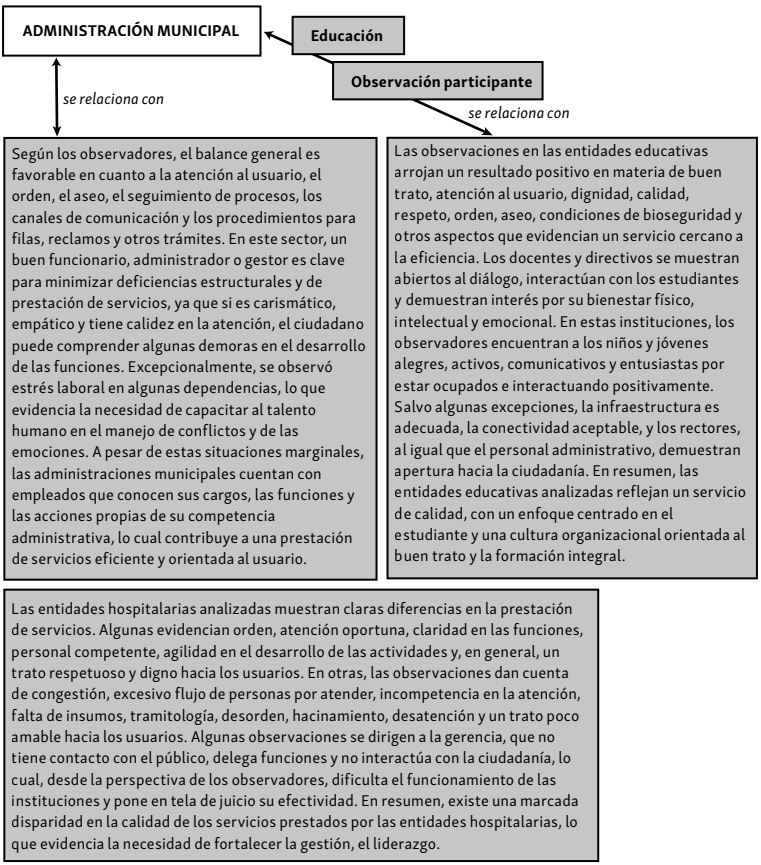


**FIGURA 14.** Red conceptual. Resultados de observación participante en educación, salud y administración municipal

Fuente: elaboración propia con el *software* ATLAS.ti.

## Análisis de los grupos de discusión

En esta sección, se registran los resultados obtenidos a través de los grupos de discusión implementados en Manizales y Armenia, teniendo en cuenta la planificación previa en la que se establecieron las orientaciones y procedimientos para llevar a cabo esta tarea de investigación. Conforme al proceso sugerido por ATLAS.ti, los hallazgos se someten a una codificación abierta, cerrada y selectiva con base en la unidad de análisis constituida por los documentos que contienen los textos respuesta de los participantes, tanto escritos como orales.

La segmentación de palabras, ideas y párrafos, la agrupación de los conceptos según las categorías de análisis, la identificación de nubes de palabras, son actividades que ayudan a construir una tabla de recurrencia para cada pregunta orientadora y cada momento del desarrollo de la deliberación. Este procesamiento del texto respuesta permite establecer inferencias y, de forma escalonada y ascendente, ayuda a generalizar lo más relevante de la discusión. El producto final son las redes semánticas que aparecen a continuación y que sintetizan las ideas principales emergentes durante los diálogos.

Estas redes conceptuales son el resultado de un proceso analítico e interpretativo que comienza con la segmentación de palabras, frases y párrafos, la identificación de palabras clave y se concreta a través de la elaboración de tablas de recurrencia y de inferencia. Este procedimiento se ajusta a la determinación de patrones y regularidades en los diálogos y discursos que fueron transcritos de las sesiones de los grupos de discusión, para construir una narrativa alineada con la pregunta, los objetivos y el diseño de esta investigación.

En la figura 15, se encuentra una red conceptual que contiene algunas definiciones aportadas por los participantes sobre conceptos que configuran un escenario de imprevisión en las organizaciones que forman parte de la unidad de análisis.

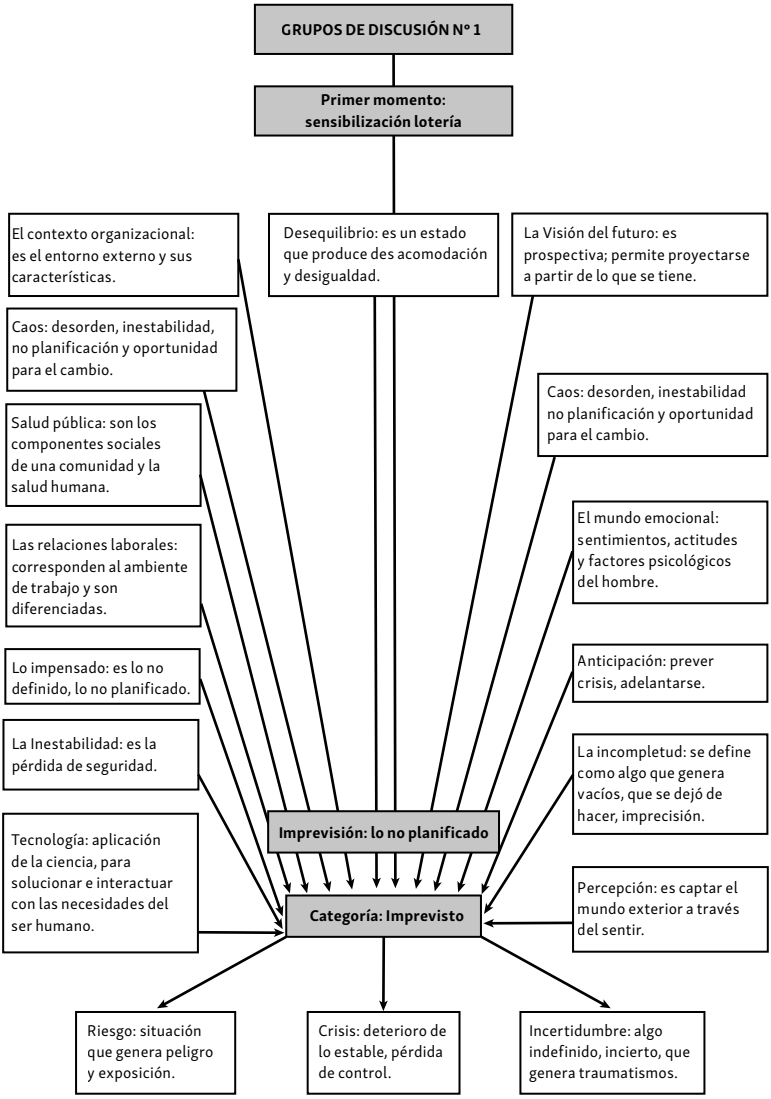


**FIGURA 15.** Red conceptual. Resultados de grupo de discusión, categoría *imprevisto*

Fuente: elaboración propia con el *software* ATLAS.ti.

La red conceptual de la figura 16 presenta una inferencia grupal sobre la imprevisión en el contexto organizacional, el tipo de evento que este fenómeno comporta y su incidencia en la preparación de esta capacidad de respuesta.

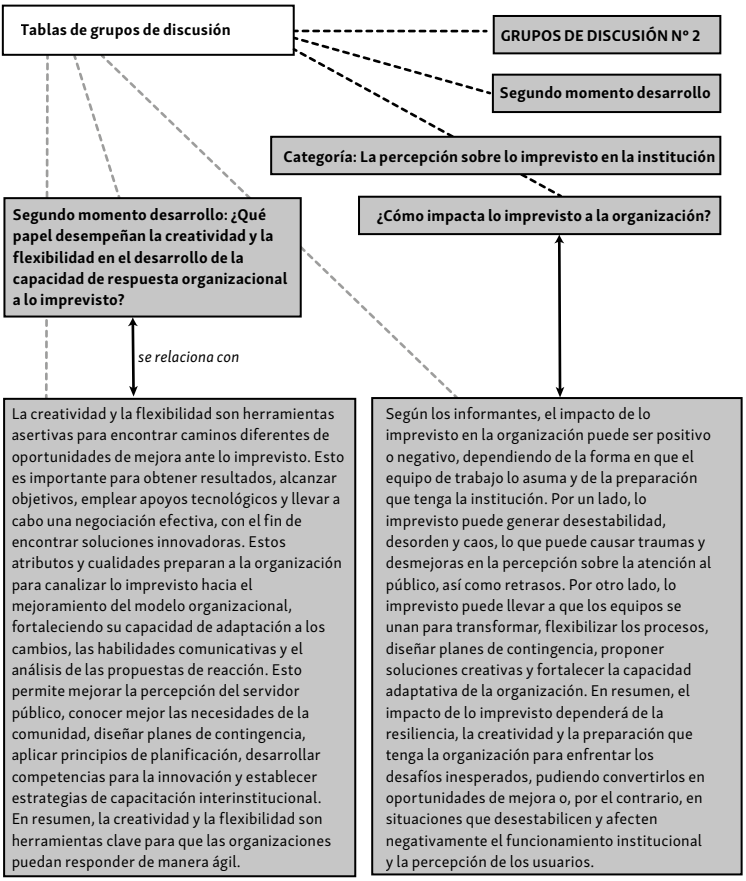


**FIGURA 16.** Red conceptual. Resultados de grupo de discusión, categoría *imprevisto*

Fuente: elaboración propia con el *software* ATLAS.ti.

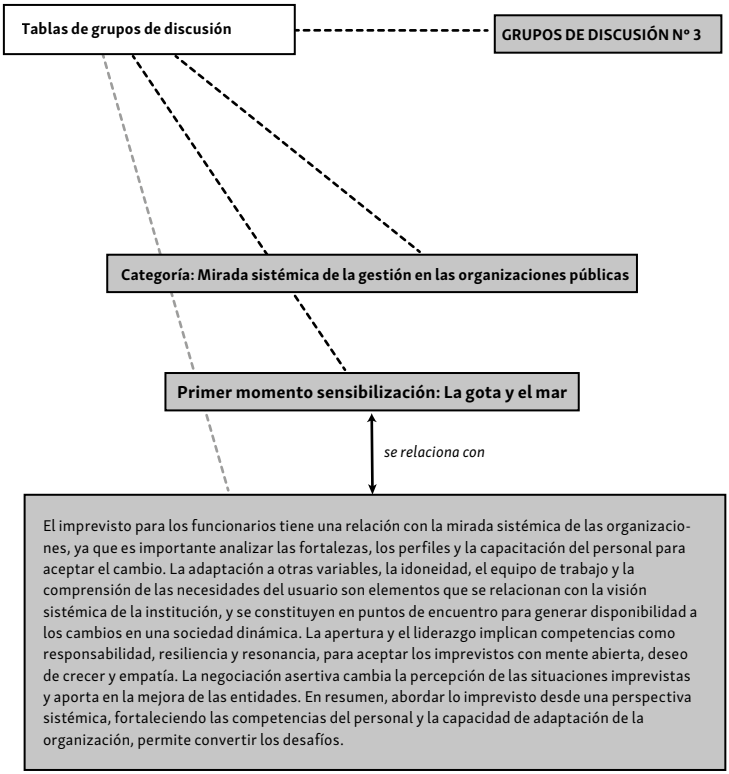


**FIGURA 17.** Red conceptual. Resultados de grupo de discusión, categoría *percepción sobre lo imprevisto en la institución*

Fuente: elaboración propia con el *software* ATLAS.ti.

En la figura 17 se muestra que la percepción acerca de lo imprevisto es un fenómeno real que se construye con y desde la mirada de los miembros de una organización. Sea ésta educativa de gobierno y del sector de la salud, la imagen es elocuente para definir argumentar y especificar sus implicaciones a partir de lo que cada funcionario puede ver desde su entorno personal y su objetivo.

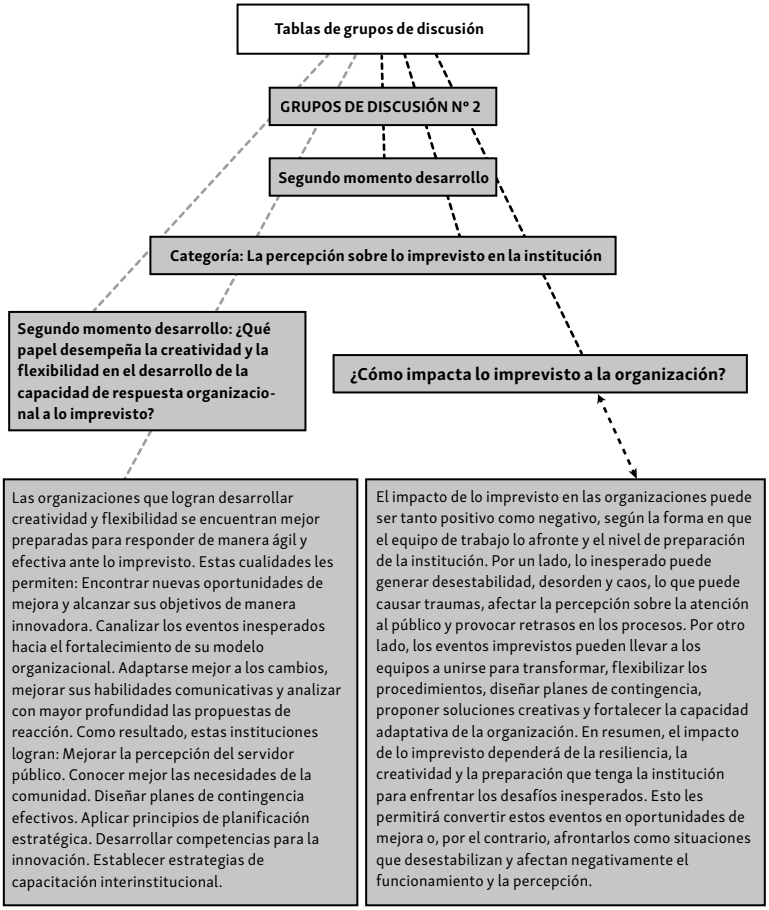


**FIGURA 18.** Red conceptual. Resultados de grupo de discusión, categoría *percepción sobre lo imprevisto en la institución*

Fuente: elaboración propia con el *software* ATLAS.ti.

La figura 18 muestra una red conceptual en la que se propone un análisis del impacto que genera lo imprevisto en una organización, asumiendo que este puede ser negativo o positivo, dependiendo del modo concreto de abordarlo; además se plantea el resultado de la discusión sobre el papel de la creatividad en el desarrollo de la capacidad de respuesta para la empresa.

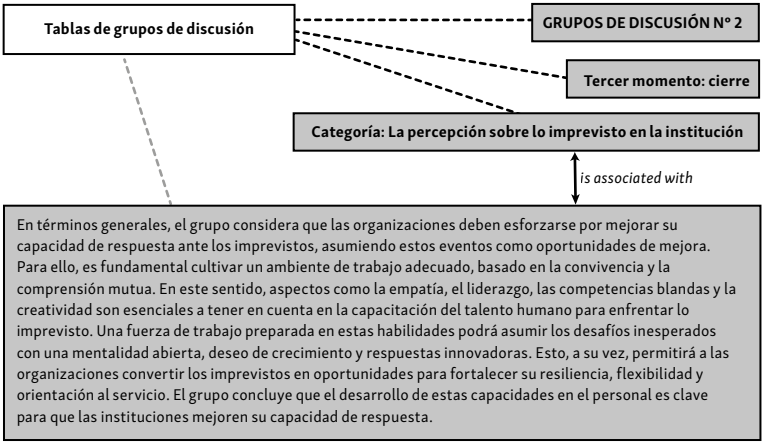


**FIGURA 19.** Red conceptual Resultados de grupo de discusión, categoría *percepción sobre lo imprevisto en la institución*

Fuente: elaboración propia con el *software* ATLAS.ti.

En la red conceptual de la figura 19 se consolida el resultado final de la discusión acentuando algunos aspectos concretos que deben fortalecerse para mejorar la capacidad de respuesta a lo imprevisto.

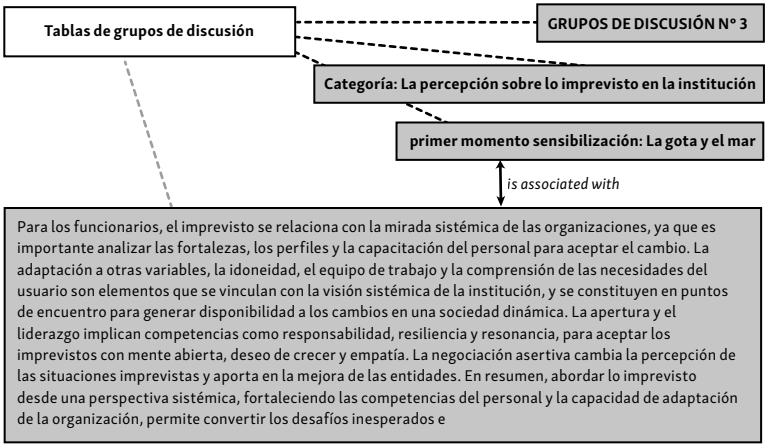


**FIGURA 20.** Red conceptual. Resultados de grupo de discusión, categoría *Mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas*

Fuente: elaboración propia con el *software* ATLAS.ti.

En la red conceptual de la figura 20, el grupo de discusión construye un concepto sobre lo que implica mirar a la organización como un sistema en el que todo está conectado, desde lo más pequeño hasta lo que se encuentra en un nivel macro; lo más importante aquí es resaltar la forma específica del sentir del funcionario público y a partir de este modo singular establecer qué elementos son pertinentes para enfrentar adecuadamente lo imprevisto.

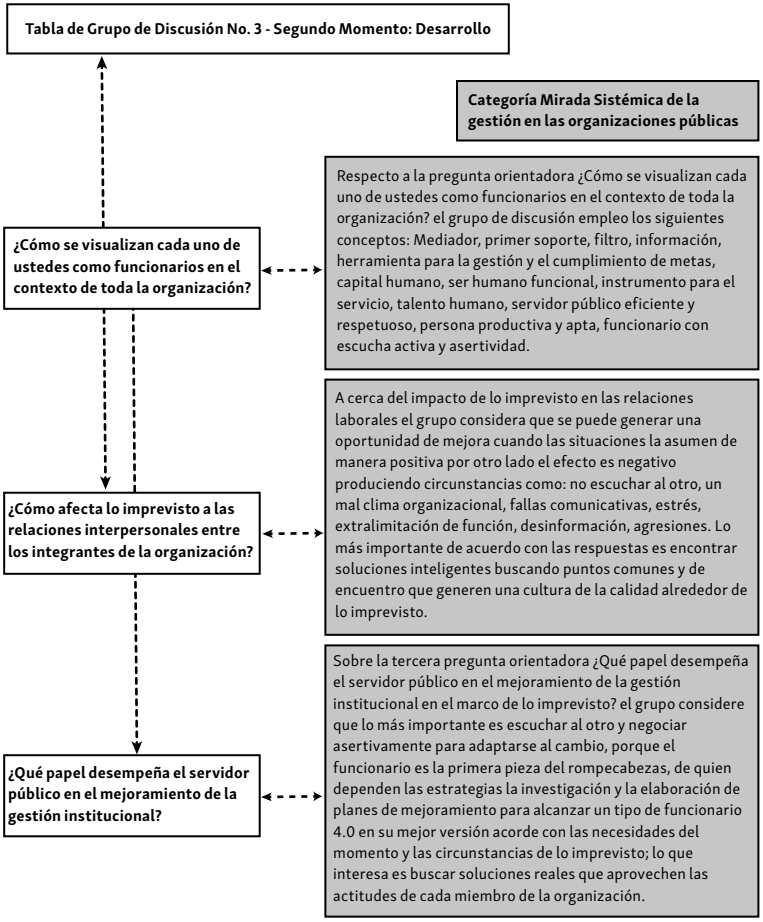


**FIGURA 21.** Red conceptual. Resultados de grupo de discusión, categoría *mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas*

Fuente: elaboración propia con el *software* ATLAS.ti.

En la red conceptual de la figura 21 se resuelven tres interrogantes que apuntan a identificar cómo se ve el funcionario público frente a la organización, el modo en que él valora el impacto de lo previsto en las relaciones laborales y con base en esta reflexión se identifican algunas actitudes, habilidades y competencias que puede fortalecer para aprovechar la imprevisión como una oportunidad de mejora continua.

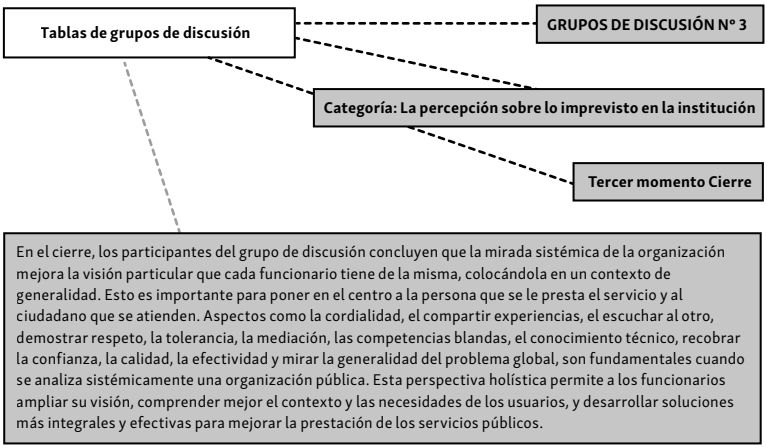


**FIGURA 22.** Red conceptual. Resultados de grupo de discusión, categoría *Mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas*
Fuente: elaboración propia con el *software* ATLAS.ti.

En la red conceptual de la figura 22 se plantea una línea que generaliza el aporte del grupo con respecto a la mirada sistémica de las organizaciones educativas, de salud y de administración, se hace el énfasis en algunas capacidades y habilidades que el funcionario debe tener en cuenta para mejorar la prestación del servicio y darle prioridad a la calidad en la atención de los ciudadanos.

## Discusión

Los análisis previos de los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados plantean tres categorías emergentes que forman parte de la teoría formal, es decir, aquella que se deriva

como corpus argumentativo que integra la contrastación de los datos obtenidos durante la inmersión en el campo y los aportes conseguidos mediante la revisión documental, el uso de distintas fuentes bibliográficas y la interpretación de los investigadores.

Esta parte es de gran importancia para construir un andamiaje conceptual que oriente una discusión en la que la generalización analítica e inferencial sirva de hilo conductor al desarrollo teórico. Dicho desarrollo aprovecha como insumo metodológico la triangulación hermenéutica y sus ventajas en materia de reconfiguración y significación de los saberes, los conocimientos y los contenidos que circulan en la trama narrativa experiencial y de opinión construida con los participantes.

Cabe resaltar, además, que la triangulación hermenéutica permite integrar diversas perspectivas, puntos de vista y fuentes de información para generar una interpretación más comprehensiva y enriquecida del fenómeno estudiado. Al contrastar los hallazgos de los grupos de discusión con la revisión teórica y la interpretación de los investigadores, se logra una construcción de significados más sólida y fundamentada.

De este modo, la discusión se convierte en el espacio donde se ponen en diálogo los elementos empíricos, conceptuales y analíticos, con el fin de elaborar una teorización que dé cuenta de la complejidad del objeto de estudio. Esta teorización, a su vez, servirá como base para formular recomendaciones y conclusiones que aporten a la comprensión del fenómeno y a la generación de nuevo conocimiento.

## La imprevisión como apuesta de la mejora continua

La mejora continua muestra caminos distintos a través de los cuales la organización puede llegar a la calidad y a la excelencia, con base en un modelo de gestión eficiente que consolide la percepción de los servidores públicos sobre lo imprevisto y establezca los criterios, las líneas de acción y los componentes que conducen al logro de las metas de desarrollo. La imprevisión es una apuesta que se realiza y que pertenece a los territorios no trasegados y

recorridos por los miembros de las instituciones de la educación, la salud y la administración pública. Esto no quiere decir que dicho concepto no pueda aprovecharse como un detonante que potencializa las fuerzas creativas, la capacidad instalada, las competencias y habilidades, al igual que los distintos campos de reflexión, acción y transformación que deben desplegarse para construir una cultura del mejoramiento sostenible.

La inmersión en el campo, la triangulación de los datos cualitativos con la teoría y la interpretación de los hallazgos dejan claro que lo imprevisto es algo que llega sin previo aviso, son los hechos no planeados, aquellos sucesos repentinos no controlables, eventos adversos que ponen a prueba la capacidad de resiliencia organizacional, riesgos que generan peligro y exposición y, en general, la convergencia de circunstancias que operan en la esfera de lo impensado, de lo que no se conoce y que en algunas ocasiones ni siquiera puede definirse. Lo imprevisto es un visitante que llega sin anunciarse, una crónica de una noticia que se anuncia y que no siempre es bien recibida ni tampoco encuentra a las organizaciones preparadas para aceptar y afrontar las adversidades que de esta se derivan.

La imprevisión tiene múltiples causas y fuentes de origen, todo esto por cuanto la naturaleza, la tecnología, el desequilibrio de las emociones, los factores patógenos de la salud pública, entre otros fenómenos adversos, están latentes dentro y fuera de las organizaciones. Entre estos eventos se pueden citar concretamente los siguientes: catástrofes naturales, pandemias, emergencia sanitaria, daños generados por terceros, situaciones de orden público, ataques subversivos, gastos urgentes e inconvenientes técnicos, tecnológicos y administrativos. En un contexto de incertidumbre, de caos y de complejidad, este tipo de situaciones pueden generar otras que en el momento se desconocen y que entran a jugar significativamente o crear fisuras que desestabilizan la organización como una unidad, un solo cuerpo o una entidad consolidada.

Lo imprevisto representa los obstáculos que surgen en el camino hacia la mejora continua, están asociados a la porosidad y a la fluidez de la sociedad líquida retratada por Bauman (2002) como

la principal característica de la segunda etapa del capitalismo en el mundo, con sus consecuentes cambios de forma de la solidez rígida de sus primeras etapas hacia la transformación propia de la liquidez que experimenta el mundo en su marcha hacia la posmodernidad. La imprevisión es concomitante con un ser humano frágil ante los riesgos que navega en un mar de levedad que, alegórica y literariamente, ha narrado con maestría Kundera (2014) en su relato más universal y conocido. En cualquier caso, de cualquier forma y modo de presentación, lo imprevisto está latente en las organizaciones públicas y, cuando despierta, produce desequilibrios y traumatismos que pueden aprovecharse para construir el horizonte de la mejora continua como el rasgo característico de una institución que progresa y busca la calidad.

Las organizaciones podrían compararse con un barco que navega en alta mar, expresión que se adapta de una metáfora expuesta por Blumenberg (2018) para indicar que todo en la vida se expone a las tormentas y a la adversidad; sin embargo, lo más importante es estar completamente preparados para que la embarcación no se hunda y pueda luchar contra los vientos impetuosos. Es por esto que la imprevisión revela los puntos críticos y, al mismo tiempo, las potencialidades hacia donde deben enfocarse los esfuerzos institucionales para salvar el barco y arribar con éxito a un puerto seguro. Por lo tanto, algunas de estas áreas que deben fortalecerse de manera prioritaria para acoger la imprevisión como una oportunidad de mejora son: planes de prevención, indicadores de riesgos y redes de apoyo, planes de emergencia, clima organizacional fortalecido, programas para la administración del riesgo, monitoreo del entorno, diseño de planeación por escenarios y por procesos, mapas de riesgo y articulación interinstitucional.

Las actividades anteriores preparan a las organizaciones educativas, de salud y de administración por procesos para afrontar la incertidumbre, crear los puntos de equilibrio ante las crisis y la inestabilidad, controlar el caos y el desorden, e incluso poner en sintonía el mundo emocional y socioafectivo con el desarrollo de competencias como la resiliencia, el coraje, la perseverancia

y otras que son fundamentales para que los miembros de las instituciones, como capitanes y marineros, salven su embarcación y logren el éxito. Es por esta razón que la adversidad generada por las situaciones imprevistas es concebida como una escalera para ascender, una cuerda para aferrarse y seguir nadando hacia adelante o un pequeño salvavidas que les ayuda a salir a flote.

A la luz de lo expuesto, se infiere que lo imprevisto en una organización social, sea esta educativa, de salud o de administración pública, es una mediación y un camino para alcanzar la mejora continua como el eje articulador de la gestión institucional, de sus procesos, programas, actividades, prácticas evaluativas y, fundamentalmente, de los modelos de calidad que subyacen en su horizonte filosófico y deontológico. En consecuencia, este tipo de circunstancias impensadas y no clasificadas favorecen: la búsqueda de soluciones distintas y creativas a un problema, el manejo de la comunicación, la capacidad adaptativa al cambio, nuevas ideas, el trabajo colaborativo, el fortalecimiento de capacidades para el servicio de los usuarios, ambientes laborales potentes y el aumento de la recursividad y la imaginación.

## La percepción: un concepto polisémico y poliédrico

La percepción de la imprevisión por parte de los servidores públicos es un concepto polisémico y poliédrico, que impacta diversos aspectos organizacionales y personales, pero también se presenta como una oportunidad para desarrollar resiliencia y una visión integral que mejore la calidad del servicio. En seguida, se desarrollan los diferentes aspectos de esta afirmación:

- Polisémico: la percepción que el servidor público construye sobre lo imprevisto se basa en una mirada sistémica en la que convergen diferentes puntos de vista, posicionamientos y significados. Lo polisémico se refiere a la pluralidad de significados de una expresión lingüística, que transporta las distintas percepciones del pensamiento humano.
- Poliédrico: lo poliédrico remite a las diferentes caras que puede mostrar un concepto, en este caso, la imprevisión.

Cada servidor público aborda la imprevisión de manera distinta, configurada por su experiencia, formación académica y narrativas construidas.

- Percepción de la imprevisión: los servidores públicos utilizan metáforas como la de los seis ciegos y un elefante para describir cómo perciben la imprevisión. Inicialmente, cada uno construye una visión parcial, pero finalmente deben alinearse en una mirada sistémica.
- Efectos de la percepción de la imprevisión: impacta el bienestar, el ciclo de vida y el desempeño de los servidores públicos. Afecta el manejo de la información, los procesos administrativos y la atención al usuario. Incide en el clima laboral, las relaciones profesionales, la productividad y la vida personal.
- Perspectiva positiva de la imprevisión: los servidores públicos perciben la imprevisión como una "gramática de la esperanza" que motiva a superar las adversidades. Consideran necesario ampliar el conocimiento sobre lo imprevisto para aprender de los errores y buscar soluciones innovadoras.
- Resiliencia: los servidores públicos perciben la imprevisión como una oportunidad para desarrollar resiliencia y serenidad frente a la adversidad. La resiliencia implica flexibilidad, planes de contingencia y procesos de aprendizaje.
- Percepción integral: los servidores públicos reconocen la existencia de diferentes puntos de vista y la necesidad de escuchar al otro. Percibir integralmente implica una visión divergente que comprende todos los elementos de un problema.

## Mirada sistémica

La expresión "mirar sistémicamente las organizaciones públicas" sugiere la convergencia de múltiples percepciones y, como ya se ha dicho, refleja un pensar, un sentir y una cosmovisión de carácter articuladora y holística. En algunos de los grupos de

discusión, se utilizó la metáfora de la gota y el océano (Ahumada Norato, 2018) para descubrir con los participantes de qué manera en su aparente insignificancia se esconden todas las potencialidades de un líquido vital que no desaparece porque simplemente se transforma. A este respecto, Panikkar (2019) refiere: "Somos como una gota que, en su fragilidad, se desvanece". Humilde y sabia recomendación para los tiempos envanecidos que corren. Esta máxima sintetiza que el mundo de la vida es como un inmenso mar que sirve de casa y de albergue a diferentes tipos de seres y de especies que nadan en esa inmensidad y que son aparentemente frágiles, pero que en el fondo demuestran su valor para fortalecer la riqueza del ecosistema marino.

Las instituciones de educación, salud y administración pública son como ecosistemas humanos y culturales en los que cada uno de sus integrantes es una pieza clave para su funcionamiento y desarrollo integral. En esta perspectiva, que es algo más que la suma de sus partes, lo que garantiza las conexiones sistémicas, como lo explicaba Morin (2009), es su capacidad de convertirse en un complexus, es decir, una complejidad que está unida, enlazada e imbricada a pesar de la unidad diferenciada de sus componentes. En esta configuración altamente organizada y compleja, y de acuerdo con los participantes del estudio, el funcionario se visualiza a sí mismo dentro del marco organizacional como "un ser humano competente, creativo, proactivo, propositivo, útil, líder, orientador y motivador".

Los funcionarios públicos son gotas que circulan y fluyen en los torrentes de agua que brotan incesantemente en las instituciones. En ese devenir existencial y de funcionamiento, cada uno se ve a sí mismo como un componente fundamental para que el ecosistema sea sostenible y ayude a mantener el equilibrio de los demás niveles ecosistémicos. Teniendo en cuenta las percepciones de los participantes del estudio, se pudo establecer que cada persona es en su mismidad un artífice de la "mejora continua", para lo cual es importante desarrollar su "capacidad de contagiar actitud positiva, conocedor de los problemas sociales, funcionario íntegro". Todo esto porque cuando las gotas se reúnen, buscan una identidad

común, trabajan en equipo y se comunican sinérgicamente, las organizaciones logran la calidad en la prestación de los servicios y en la atención de los usuarios.

La organización es un sistema vivo y en movimiento que acoge enfáticamente a funcionarios, usuarios y entornos en los que se desenvuelven. Lo imprevisto, cuando aparece en instituciones que se ven a sí mismas de esta manera, se controla eficazmente, con base en un trabajo interdisciplinario y transversal que genera valores agregados para "atreverse a aceptar el cambio y la adaptación a otras variables". Esta mirada innovadora es la que garantiza una "acción sistémica como punto de encuentro organizacional" que, en la práctica, devela la importancia de cada empleado como un filtro, un mediador, un capital humano significativo y, ante todo, el primer soporte "instrumento para el servicio" de toda la estructura organizacional.

En la mirada sistémica confluyen las diferentes gotas que navegan en el océano organizacional y que, como funcionarios, están en la capacidad, de "fortalecer estructuras del pensamiento con respecto al cambio y la innovación", porque prepararse para lo imprevisto implica aspectos puntuales como: excelencia con base en principios, optimizar la planeación y ajustar los perfiles a cada cargo para la "actualización de procesos para el logro del equilibrio". Se trata de construir un "enfoque de gestión distribuida que empodere a todos los integrantes de la organización". Estas capacidades que se fortalecen a nivel individual del sistema empoderan la responsabilidad, la resiliencia y la resonancia como características de un modelo de gestión para la negociación asertiva de lo impensado en la complejidad de la imprevisión.

La mirada sistémica de la organización mejora la visión particular que cada funcionario tiene de la misma y la sitúa en un contexto de generalidad que es importante para poner en el centro a la persona que presta el servicio y al ciudadano que se atiende. La cordura, compartir experiencias, escuchar al otro, demostrar respeto, la tolerancia, la mediación, las competencias blandas, el conocimiento técnico, recobrar la confianza, la calidad, la efectividad y mirar la generalidad del problema global son aspectos

que es preciso considerar cuando se analiza sistémicamente una organización pública.

Una de las estructuras de pensamiento que plantea este cambio paradigmático es, en palabras de los participantes del estudio, la de "cambiar una planeación determinista y de control por otra que estudie los nuevos escenarios posibles y complejos", con el propósito de tomar decisiones con base en datos, en un marco organizativo integrador y sistémico que comprende "fases claramente determinadas de administración, diagnóstico, evaluación, diseño del futuro, valores que integran, conectan y humanizan una ruta de atención y prevención del riesgo". Estas configuraciones sistémicas vistas de este modo preparan a los servidores públicos para pensar, sentir y percibir sistémicamente su institución, con la finalidad de asumir el cambio como una consecuencia de lo imprevisto, la innovación en calidad de catalizadora de la transformación y la resiliencia como el torrente de agua que inspira el movimiento de las gotas.

# Modelo de gestión eficiente del imprevisto en las organizaciones públicas

**LOS RESULTADOS OBTENIDOS** durante el proceso de investigación se concretan en un modelo de gestión eficiente del imprevisto en las organizaciones públicas, cuyo punto de partida es la percepción de los funcionarios acerca de este concepto. En esta sección, se comparten algunas líneas gruesas que sirven de pauta a seguir en los distintos contextos administrativos donde se implementen. Se trata de una representación que incorpora la diversidad de aspectos que pueden tenerse en cuenta para que la imprevisión se asuma como un área de oportunidades para la mejora continua y una mediación que tiene como finalidad optimizar los recursos, planificar de manera eficaz, articular los programas y sintonizar los diferentes componentes y la gestión con la visión, la misión y los principios organizacionales.

El modelo es solamente un esquema para que cada organización, desde sus objetivos particulares, lo ajuste y acomode a sus propias circunstancias de funcionamiento y proyección a las comunidades. No se pretende que se reproduzca de manera mecánica, de hecho, es importante que los directivos generen distintos espacios para la deliberación, el diálogo y la concertación con los funcionarios. Incluso, si es posible, es aconsejable diseñar estrategias que permitan una vinculación de los usuarios, porque lo imprevisto es algo que llega de manera inesperada, máxime en

los momentos actuales en una sociedad en la que la incertidumbre y la complejidad son dos elementos que dibujan un paisaje atizado por la inestabilidad y la falta de equilibrio.

La eficiencia es una categoría a la que se aspira a llegar con la implementación del modelo, la que prepara para fortalecer las acciones que busca desarrollar habilidades en los miembros de la organización con el fin de alcanzar los resultados sin generar traumatismos o cambios abruptos en los esquemas de funcionamiento y las dinámicas de participación. Lo más importante es que cada entidad, con base en el modelo que se propone, construya su futuro y desde este ejercicio de visión logre dimensionar los niveles de utilidad que este les proporciona para minimizar, prevenir o manejar adecuadamente las consecuencias negativas de los factores y los fenómenos asociados a la imprevisión. Se entiende que en esta materia de gestión administrativa no hay fórmulas, ni recetas que puedan atribuirse el calificativo de únicas o mejores, pero sí se considera que la investigación realizada captura adecuadamente la percepción de un grupo de funcionarios que, desde el sector de la salud, la educación y la administración, pusieron encima de la mesa sus puntos de vista, opiniones y valoraciones particulares.

## Horizonte teórico reflexivo del modelo de gestión

El primer componente del modelo propuesto lo fundamenta con respecto a las perspectivas teóricas que cada organización pueda asumir para construir una percepción favorable con sus funcionarios y tomar como punto de partida este ejercicio para dibujar un horizonte hacia dónde dirigir los pasos de la organización.

Con base en este primer abordaje, se plantean algunos objetivos que sirven de faro para orientar el caminar organizacional, y desde ahí se sugieren los ejes temáticos que pueden servir de base para la preparación del terreno y la configuración de una visión de futuro. Esto se hace con la articulación que se establece en la tabla 10 y con las diferentes actividades que se plantean para esta, con el fin de trazar una ruta que tiene como génesis algunos desarrollos teóricos útiles para la organización y sus integrantes.

**TABLA 10.** Fundamentación del modelo de gestión eficiente

| Perspectivas teóricas | Objetivos | Ejes temáticos |
|---|---|---|
| La evolución de la administración científica y el manejo de la imprevisión en la organización pública | Determinar la pertinencia de lo imprevisto en el desarrollo de la administración y la organización en las entidades publicas | • Los nuevos enfoques sistémicos en el análisis de las organizaciones públicas<br>• Las inteligencias emocionales en las organizaciones públicas<br>• La comunicación organizacional |
| Lo imprevisto en las organizaciones públicas en el ahora | Reconfigurar la percepción sobre lo imprevisto en las organizaciones públicas como dinámicas para el cambio | Lo imprevisto como categoría transversal en la organización y la imprevisión para potencializar las dinámicas de cambio organizacional |
| La percepción de lo imprevisto en las organizaciones públicas | Construir entornos de percepción sobre lo imprevisto de manera participativa y vinculante como una oportunidad de mejora continua y de fortalecimiento organizacional | • La percepción del servidor público sobre lo imprevisto<br>• La percepción del servidor público en el marco de la neoinstitucionalidad |
| La teoría de la contingencia como aporte para la formación de entidades que previenen y anticipan lo imprevisto | Formar organizaciones que puedan ajustar sus procesos y estructura para lograr una "congruencia" o "ajuste" óptimo con su entorno cambiante, permitiendo así su supervivencia y efectividad. | • La adaptación al contexto<br>• El análisis de variables internas y externas<br>• El diseño organizacional flexible |
| Mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas | Establecer una mirada sistémica que anticipe la ocurrencia de lo imprevisto en sus diferentes eventos y circunstancias | • Pertinencia del enfoque sistémico<br>• Mapeo sistémico de la gestión pública |
| Los modelos de gestión administrativa y el desarrollo organizacional | Implementar el modelo de gestión organizacional para la administración de lo imprevisto en ajuste a los nuevos enfoques de la administración y de la percepción organizacional | • Enfoques y modelos del desarrollo organizacional en la actualidad<br>• Gestión distribuida en la administración para nuevos liderazgos<br>• Teoría de las tres R: resiliencia, resonancia, responsabilidad |

Fuente: elaboración propia.

## Bases legales

La normatividad colombiana no contempla lo imprevisto como un constructo propiamente dicho que se reglamenta para prevenir y gestionar las circunstancias de incertidumbre, crisis, desequilibrio y riesgos de las organizaciones. En esta parte, se propone la revisión de algunas disposiciones que tratan temáticas conexas como la administración de las amenazas, la preparación de planes de contingencia y otros factores asociados al manejo adecuado de lo no pensado como una variable que puede, en determinado momento, alterar los estados y el funcionamiento de las entidades públicas. La tabla 11 muestra un consolidado de normas que hacen explícitos dichos ejes articuladores en el sector de la administración y la función pública local. En esta tabla, se muestran algunos desarrollos teóricos que son importantes para comprender lo imprevisto desde el pensamiento administrativo y organizacional, con un énfasis particular en lo que esto implica dentro de las entidades públicas de salud, educación y administración local. Se asume que la administración es una ciencia fecunda en materia de avances epistemológicos, metodológicos y prácticos, argumento que es preciso tener en cuenta en el abordaje de temas complejos como el planteado.

La perspectiva teórica es muy importante para fundamentar el modelo de gestión, porque de ella se desprenden los objetivos y los ejes temáticos que orientan el curso de la indagación y que construyen un andamiaje intelectual para comprender de qué manera lo imprevisto puede ser organizado desde la administración como disciplina científica, la organización como campo de conocimiento y la gestión pública como una línea de investigación, participación y transformación de las entidades de salud, educación y administración local.

## El sustento normativo

El modelo tiene una fundamentación legal que es importante conocer, de tal modo que cada organización pueda recurrir a ella como un sustento en la formulación de sus planes, estrategias y actividades concretas. En la normatividad colombiana, el término

de uso recurrente es *administración del riesgo,* y a partir de esta denominación se expide una amplia legislación en los distintos campos donde se efectuó la investigación. No obstante, esto no es incompatible con los resultados de este trabajo, razón por la cual en la tabla 11 se comparten las principales jurisprudencias que, para la administración local, la salud y la educación, son pertinentes en dicha materia. Por otro lado, se muestran algunas disposiciones emanadas desde la ISO que son importantes para tener en cuenta, con el propósito de matizar el marco legal con lo que esta entidad considera relevante en estándares para certificar la calidad y la eficiencia del modelo.

**TABLA 11.** Bases legales para la gestión del riesgo en la administración pública

| Administración del riesgo en entidades públicas de administración | Administración del riesgo en organización educativa | Administración del riesgo en organización salud | Norma ISO |
|---|---|---|---|
| **Ley 80 de 1993** Estatuto General de Contratación | **Directiva Ministerial 13 de 1992** Define las responsabilidades del sector educativo en la prevención y atención de desastres | **Ley 100 de 1993** Sistema de Seguridad Social Integral | **COSO-ERM**, 1992 Sistema Integrado de Control Interno (COSO, 2023) |
| **Ley 1150 de 2007** Modifica la Ley 80 de 1993 en materia de riesgos previsibles cobertura | **Decreto 1743 de 1994** Criterios para la promoción de la educación ambiental | **Ley 789 de 2002** ampliar la protección social | **ISO 14000:**1996 Norma internacional voluntaria para la gestión medioambiental (ISO, s. f.a) |
| **Ley 1474 de 2011** Establece normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción | **Resolución 7550 de 1994** Contempla las actuaciones del sistema educativo nacional en la prevención de emergencias y desastres | **Ley 1122 de 2007** Define y modifica los Planes Obligatorios de Salud (POS) | **AS/NZ 4360**:2004 Guía genérica para manejar el riesgo, se puede aplicar a una amplia gama de actividades (Standards Australia International, 2004) |

| Administración del riesgo en entidades públicas de administración | Administración del riesgo en organización educativa | Administración del riesgo en organización salud | Norma ISO |
|---|---|---|---|
| **Decreto 1510 de 2013** Define mecanismos para controlar y prevenir los riesgos por corrupción lo mismo que etapas: planeación, evaluación | **Decreto 93 de 1998** Determina las políticas, acciones y programas a nivel sectorial, nacional, regional y local referido a diferentes aspectos de la gestión del riesgo | **Decreto 3039 de 2007** Indicadores de salud de la población y las políticas de salud | **PMBOK** (Project Management Institute, 2004) Identificar el subconjunto de fundamentos de la Dirección |
| **Ley 1682 de 2013** Establece normas mecanismos y Procedimientos para prevenir y controlar riesgos en los sectores de infraestructura y transporte | **Directiva Ministerial 12 de 2009** Define que las secretarías de educación deben participar en los Comités Regionales y Locales para la Prevención y Atención de Desastres | **Decreto 574 de 2007** Garantizar el cumplimiento de los objetivos del Sistema General de Seguridad Social en Salud | **OHSAS** Estándares voluntarios internacionales relacionados con la gestión de seguridad y salud (OHSAS Project Group, 2007) |
| | **Directiva Ministerial 16 de 2011** Planes de acción para el manejo del riesgo, deben contemplar emergencias ambientales o de conflicto armado por actores o grupos al margen de la ley | **Ley 1438 de 2011** Reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud | **ISO 31000:2009 y** 2011 Integrar el proceso para la gestión del riesgo en los procesos globales de gobierno (ISO, s. f. b). |
| | | **Plan Decenal de Salud Pública (PDSP) 2012-2021** Estrategia de Atención Primaria en Salud (APS) (Minsalud, 2013) | Departamento de Administración de la Función Pública (DAFP, 2011) Modelo Estándar de Control Interno en su componente de Administración de Riesgos |

| Administración del riesgo en entidades públicas de administración | Administración del riesgo en organización educativa | Administración del riesgo en organización salud | Norma ISO |
|---|---|---|---|
| | | **Ley 1751 de 2015 (Ley Estatutaria)** Salud como un derecho fundamental autónomo | **ISO 27005:**2011 Establece las directrices para la gestión del riesgo en la seguridad de la información (ISO, s. f. c). |
| | | **Resolución 429 de 2016** Política de Atención Integral en Salud (PAIS) (MINSALUD, 2016) | **ETOM, 2011** Modelo de gestión empresarial para las empresas de telecomunicaciones (TM Forum, 2026). |
| | | **Modelo Integral de Atención en Salud** (MIAS), 2016 | **COBIT, 2012** Marco de Gobierno Corporativo enfatiza en el control del negocio y la seguridad (ISACA, s. f.) |
| | | **Gestión Integral del Riesgo en Salud (Minsalud, 2018)** Articula las intervenciones poblacionales, colectivas e individuales | **ISO 22000:2015** Sistema de gestión de inocuidad de los alimentos en la cadena alimentaria (ISO, s. f. d.) |
| | | Plan Nacional de Mejoramiento de la Calidad en Salud (2016-2021) **(Minsalud, 2016a)** | **Ley 2195 de 2022** Medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción |
| | | **Plan Decenal de Salud Pública 2022-2031 (Minsalud, 2022)** | |
| | | **Resolución 1035 de 2022.** Se adopta el Plan Decenal de Salud Pública 2022-2031 | |

Fuente: elaboración propia.

## Metodología para el modelo de gestión

La metodología es un camino, un sendero, una vía que cada entidad puede transitar con base en sus necesidades, intereses y adaptaciones. La tabla 12 sugiere tres etapas en la metodología para el modelo de gestión eficiente de lo imprevisto, pero es importante no perder de vista criterios como la flexibilidad, el diálogo y la capacidad de leer el contexto institucional para que metodológicamente se alcance la eficiencia del modelo. En ese sentido, es pertinente que las entidades aprovechen sus experiencias anteriores y las lecciones aprendidas como un insumo que ayuda a mejorar. Lo que se pretende es proporcionar algunas herramientas conocidas y otras que pueden profundizar para lograr unidad de pensamiento, de visión y de acción en torno a lo que es prudente considerar como percepción favorable de lo imprevisto y en pro de su gestión eficiente en el marco de la mejora continua.

La tabla 11 es una herramienta para la organización que proporciona información básica sobre los marcos legales que direccionan la administración, la gestión, el manejo, la promoción y la prevención del riesgo en las entidades públicas de gobierno, educación y salud. Estas disposiciones se contextualizan desde la percepción de lo imprevisto como el hilo conductor que amplía el campo de análisis y aplicación; se reconoce que el término de uso común es *riesgo* en lugar de *imprevisto,* pero aceptando, por otro lado, que lo imprevisto subsume el riesgo. Con esta anotación se procede a explicar a cada una de las columnas del instrumento gráfico para determinar de qué manera el ordenamiento jurídico colombiano provee un andamiaje que sirve de referencia para percibir, pensar y actuar sobre la imprevisión.

En el campo administrativo y de gobernanza local, las variables coyunturales que constituyen la normatividad remiten a dominios conceptuales como: clima laboral, telecomunicaciones, prevención de accidentes en el trabajo, corrupción en el momento de la contratación, entre otras disposiciones que amplían el concepto de lo imprevisto y sus consecuencias en el diseño e implementación de planes de mejora y de control de calidad en las diferentes entidades.

En las organizaciones educativas se privilegia el tratamiento de temáticas como: situaciones ambientales, desastres naturales, catástrofes, entre otras reglamentaciones que atañen a fenómenos sociales, culturales, emocionales y de vulneración de derechos. En el sector de la salud, es pertinente analizar en la reglamentación los modos especificados para prevenir lo imprevisto y promover una cultura de salud pública integral que incluye planes de respuesta y de prevención en materia de factores de riesgo, problemas psicosociales, afectivos y emocionales. La columna referida a la norma ISO muestra las orientaciones de esta entidad que son de carácter técnico y operativo para el manejo de lo imprevisto en cada uno de los sectores, con base en indicadores de calidad que articulan normas estándar a nivel internacional y que son fundamentales para comprender que la imprevisión es un asunto que preocupa a todas las organizaciones e instancias en los niveles micro, meso y macroinstitucional.

La tabla 12 muestra un camino metodológico que es muy importante en términos de hacer y saber hacer, es decir, provee a la organización de elementos de juicio y de análisis para que, de manera autónoma, diseñe, implemente y evalúe los planes de respuesta a lo imprevisto. Se recomienda que previamente se integren en diferentes estamentos de actores, con el fin de establecer los criterios y las dinámicas para enfrentar cada una de las fases, teniendo en cuenta que las entidades pueden ellas mismas señalar sus propios senderos y rutas de gestión, manejo y prevención.

La fase diagnóstica integra dos estrategias gruesas que son muy importantes. La primera es práctica y operativa, y su finalidad es obtener una mirada sistémica de la organización, en particular de los niveles de percepción sobre lo imprevisto y de las formas concretas para abordarlo. La segunda estrategia es fundamentalmente conceptual, epistemológica y teórica, y su propósito es entender que la imprevisión, como un concepto novedoso, se inscribe en marcos de referencia que están instalados en las perspectivas teóricas y en los dominios conceptuales que de ellas se desprenden.

**TABLA 12.** Diseño metodológico del modelo de gestión eficiente de lo imprevisto

| Fases | Metodología | Estrategias |
|---|---|---|
| Diagnóstico participativo | La organización pública se puede comparar con el cuerpo humano, en donde todo se encuentra interconectado e integrado, de ahí que la metodología es un conjunto de estrategias y procedimientos para analizar, detectar, valorar, pronosticar y anticipar participativa y dialógicamente los hechos y circunstancias imprevistas que pueden afectar la salud organizacional en todos sus aspectos de administración funcionamiento y desarrollo. | • Inmersión participativa y dialógica en la realidad organizacional.<br>• Análisis de perspectivas teóricas para la reconfiguración de la percepción sobre lo imprevisto. |
| Diseño del futuro | La metodología recoge los ideales, los sueños y las visiones a corto y mediano plazo para visualizar el futuro, con base en el uso de una perspectiva estratégica que muestra el norte hacia dónde dirigir la organización en el manejo de lo imprevisto, fijar las metas que inspiran y unen los esfuerzos para tirar de la carreta en la misma dirección. | • Planificación prospectiva y estratégica.<br>• Formulación de planes y agendas de prevención, promoción y manejo de lo imprevisto.<br>• Diseño de un plan de respuesta inmediato.<br>• Atender con prontitud cualquier situación imprevista y minimizar el riesgo. |
| Implementación | La metodología es la mediación para que la carreta avance con la participación de todos los funcionarios, aprovechando el conocimiento, la creatividad, el talento humano y todo lo que permite caminar hacia el futuro deseado y percibido, con el fin de prevenir y gestionar la imprevisión. | • Fortalecimiento del clima laboral y la negociación asertiva como pilares para gestionar lo imprevisto.<br>• Articulación sistémica colaborativa y efectiva de las prácticas organizacionales, de los funcionarios, los conocimientos y la eficiencia. |

Fuente: elaboración propia.

**Actividades**

- Mapeo sistemático para Identificar con claridad los imprevistos.
- Identificación de oportunidades de mejora y las lecciones aprendidas previamente.
- Identificación de perfiles, capacidades y aspectos por mejorar en el talento humano.
- Actualización de los perfiles para cada cargo con base en la teoría del riesgo.
- Monitoreo del entorno para la articulación interinstitucional.
- Establecimiento de categorías de análisis desde la teoría administrativa y organizacional.
- Configuración de perspectiva favorable hacia lo imprevisto como retos para mejorar.
- Utilización de matrices de análisis DOFA para detectar necesidades de capacitación y promoción del talento humano, construir marcos críticos de referencia con base en teorías, vivencias y lecciones aprendidas.

---

- Planes y diseño de programas de prevención de riesgos y emergencia.
- Actualización de rutas de acción y planes de mejora.
- Formulación de indicadores de riesgo.
- Fortalecimiento de estructuras del pensamiento con respecto al cambio y la innovación.
- Planes de contingencia que generen aprendizajes.
- Diseño de herramientas y mecanismos de resolución de problemas generados por la percepción inadecuada de lo imprevisto.
- Optimización de la planeación y los protocolos.
- Diseño de una política de capacitación sobre la percepción de los imprevistos para el manejo de talento humano.
- Creación de programas de capacitación en el empoderamiento para la toma de decisiones.
- Planteamiento de propuestas de capacitación que empoderen el liderazgo en los actores de la organización y potencien la creatividad organizacional.
- Integración de los enfoques como el de gestión distribuida, las tres R y liderazgo resonante para construir juntos de manera participativa.

---

- Construcción de redes de apoyo intra e interorganizacional.
- motivar la participación y el desarrollo de iniciativas que humanicen el clima laboral.
- Articulación de las áreas capacidades y de personal.
- Flexibilización de los procesos administrativos.
- Documentación y socialización permanentes.
- Simulacros y brigadas de emergencia.
- Capacitación y actualización para responder de forma inmediata efectiva y asertiva.
- Evaluación de los planes de respuesta.

---

La fase de diseño de futuro es básicamente de planeación prospectiva y estratégica, con una estrategia real y de participación para la formulación de los planes de respuesta inmediata. El nombre de dicha fase es inspirador para los funcionarios y señala un camino que se recorre en conjunto, de manera solidaria y con base en la articulación dialógica de las potencialidades y capacidades de los miembros de cada organización. Lo más importante aquí es concertar, establecer acuerdos, unir identidades y poner la carreta en el lugar adecuado para lograr enrutarla hacia la misma dirección.

En la fase de implementación, la carreta se echa a andar, los esfuerzos se encauzan y las capacidades se potencializan, todo esto con el fin de lograr diálogo, participación y liderazgo resonante. Sostener la motivación y el ánimo en alto es muy importante para garantizar un clima laboral y un alto nivel de comunicación asertiva y de escucha activa que garantice una previsión de lo imprevisto o, si estas circunstancias aparecen, un manejo adecuado y sin traumatismos de todas sus consecuencias y contingencias.

En lo que respecta a la gestión del talento humano, recursos y medios tecnológicos, se trata de potencializar la capacidad instalada de la organización para controlar y evaluar. Se entiende por capacidad instalada el conjunto de recursos, tecnologías y talento humano del que dispone la organización para prever y administrar los imprevistos. Lo que se propone en la tabla son estrategias de uso frecuente, pero que son útiles para garantizar que, con lo que se tiene al alcance de la mano, las entidades puedan formular sus planes de contingencias, gestionarlos y llevarlos a buen puerto.

**TABLA 13.** Gestión del talento humano, recursos y medios tecnológicos

| Gestión del talento humano | Recursos | Medios tecnológicos |
|---|---|---|
| Se refiere a las estrategias que potencializan competencias, capacidades actitudes y valores en las personas de la organización, para percibir, afrontar y manejar adecuadamente lo imprevisto. | La organización identifica presupuesta y proyecta la disponibilidad de recursos financieros técnicos y de otra índole con miras a la gestión de lo imprevisto. | Evaluar la capacidad tecnológica instalada en términos de dispositivos, medios, 4G, plataforma de comunicación y uso de redes. |

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 13 aparecen tres columnas que son de uso frecuente y cotidiano para las organizaciones en sus diferentes momentos de diagnóstico, diseño de futuro e implementación de los planes de respuesta inmediata a lo imprevisto. Es relevante anotar que la gestión del talento humano, los recursos y los medios digitales son un conjunto de aspectos que dependen de la capacidad organizacional para articularse a sus entornos, establecer alianzas y comunicarse con las instancias de gobierno de las cuales dependen. Todo esto porque está de por medio garantizar una óptima disposición de presupuestos, plantas de personal, infraestructura y otros rubros que no siempre están a la mano o que deben pasar por trámites que usualmente son complicados y difíciles.

Lo anterior realza la pertinencia de construir una percepción favorable hacia la imprevisión, en la que el servidor público exprese claramente sus opiniones, expectativas e intereses. Este marco perceptivo es útil para optimizar el uso de lo que la entidad tiene al alcance de su mano y disminuir el impacto de los riesgos y de los imprevistos, mientras que las instituciones de gobierno actúan y coordinan acciones con cada organización. Esta observación se hace porque la imprevisión llega sin anunciarse, y es este argumento el que pone de relieve la necesidad de contar con planes de respuesta bien fundamentados, estructurados por etapas y con una metodología prospectada desde el comienzo del año, así durante el mismo no se presenten circunstancias que lamentar en dicha materia.

Potencializar de este modo las capacidades instaladas de cada organización entra en diálogo con la fundamentación de una cultura del control y la evaluación. Es un componente de carácter transversal que se implementa en todo el proceso de administración de los riesgos y las contingencias, pero que adquiere enorme relevancia y significación cuando se trata de optimizar, racionalizar, evaluar el uso de los recursos, del talento humano y de las tecnologías. La tabla 14 muestra una estrategia práctica que puede ayudar en este proceso. Si bien la tabla de Control y evaluación de recursos talento humano y tecnologías proporciona algunos elementos de guía, debe reconocerse que las

organizaciones en esta materia tienen experticia y conocimiento suficientemente calificados y validados en la práctica operacional.

**TABLA 14.** Control y evaluación de recursos, talento humano y tecnologías

| Logros | Aspectos por mejorar | Plan de mejora | Indicadores de calidad del modelo |
|---|---|---|---|
| Definir los logros alcanzados utilizando herramientas como: listas de chequeo, rúbricas | Identificar las falencias según lo planificado e implementado. | Elaborar planes de mejora individual y colectivos con base en una ruta construida participativamente. | Compromiso, responsabilidad, resiliencia, satisfacción, eficiencia, integralidad, resonancia, dialogicidad. |
| Articulación de los procesos para el logro del equilibrio en el uso de los recursos, el talento humano y las tecnologías | Determinar el tipo de falencia y asignar un indicador de mejoramiento, con base en una evaluación crítica de cómo se hace un uso racional y técnico de los recursos al alcance del talento humano disponible y de las tecnologías al alcance de la organización. | Socializar logros y dificultades periódicamente y al final de cada año. | Compromiso, responsabilidad, resiliencia, satisfacción, eficiencia, integralidad, resonancia, dialogicidad. |
| Formulación de logros con base en diferentes periodos de tiempo: bimensual, trimestral o semestral | Elaborar una matriz donde se establezcan los aspectos por mejorar según: variables e imprevisión con la participación de los integrantes de la organización articulación con el entorno. El hilo conductor es el análisis y la evaluación de la capacidad instalada en términos de recursos talento humano y tecnologías. | Periodizar los tiempos para evaluar de qué forma la organización logra que sus recursos, su talento humano y sus tecnologías se integren a los planes de respuesta para afrontar el riesgo y la contingencia que comporta la imprevisión que es un reto para la creatividad y la imaginación; todo esto porque no se puede dejar todo al azar ni mucho menos cuando las entidades públicas disponen de una capacidad instalada muy básica y sobre esa deben actuar eficientemente. | Compromiso, responsabilidad, resiliencia, satisfacción, eficiencia, integralidad, resonancia, dialogicidad. |

Fuente: elaboración propia.

Lo más importante es asegurar que los indicadores se gestionen y se hagan visibles en los diferentes estamentos, momentos y facetas del desarrollo institucional. En particular, es importante trabajar en función de la resiliencia, la responsabilidad y la resonancia en el liderazgo, que son tres componentes clave para sostener la motivación, el ánimo en alto y las fuerzas alineadas.

## Horizonte práctico metodológico del modelo de gestión

El modelo que se propone para la gestión eficiente de lo imprevisto plantea un componente práctico metodológico a través del cual las entidades públicas comprometidas en el proceso de investigación y formación disponen de insumos concretos para direccionar sus programas de capacitación y gestión del talento humano, con el propósito de potencializar habilidades, destrezas y talentos en los funcionarios y miembros de cada organización. En el título de la cartilla que se pone a consideración, *Lo imprevisto, una llave maestra que abre las puertas de las oportunidades,* no se ofrece un recetario, ni mucho menos un manual técnico instrumental que limita e inhiba la creatividad institucional; por el contrario, se proporcionan claves que se derivan de una que sirve de molde para las demás y que abre las puertas a veces ocultas y veladas donde están latentes las oportunidades de mejora continua.

La cartilla es un resultado práctico que aporta metodología vivencial, experiencial, narrativa y lúdica para que cada entidad administre la imprevisión sin esperar que los eventos, casos o fenómenos se presenten. Es una alternativa que surge del trabajo de campo y, en especial, de la aplicación de las entrevistas, los testimonios focalizados, la observación y, particularmente, de los grupos de discusión. En los diversos procesos conversacionales generados mediante dichos instrumentos metodológicos, se evidenció la necesidad de construir un modelo que mostrara de manera práctica, sencilla y adaptada a las circunstancias reales de las organizaciones, formas para preparar, orientar y potencializar aptitudes, valores y creencias de percepción favorables hacia

la imprevisión. Los hallazgos obtenidos y las configuraciones prácticas son el contenido del trabajo que se expone.

A modo de síntesis, dicho contenido tiene como punto de partida una presentación general en la que se dan a conocer los objetivos del material didáctico aportado y cómo estos responden a los interrogantes surgidos durante el proceso de investigación. En esta introducción se hace énfasis en la metáfora *llave maestra que abre las puertas* como una invitación a la reflexión, la acción y la transformación, que son tres aspectos básicos para crear sinergias de diálogo, trabajo en equipo y solidaridad intersubjetivas de las entidades públicas que aprenden a percibir lo imprevisto como un escenario de retos y desafíos para diseñar un futuro sostenible y de mejora continua. El material didáctico pedagógico está articulado en tres capítulos. En el primero, se convierte el horizonte teórico reflexivo del modelo de gestión en un diseño de narrativas, diálogos y expresiones que estimulan la comprensión de las perspectivas en las que este se fundamenta, para asumir los imprevistos desde un enfoque sistémico, emocional, contingente y que básicamente construya una percepción favorable para afrontar lo imprevisto con resiliencia, responsabilidad, compromiso y escucha activa. Todo esto, con base en una noción de los imprevistos donde lo más importante es estar preparados para anticiparse a su contingencia y no tanto gestionar y administrar en el momento en que, de manera súbita, surgen los eventos y las circunstancias.

El segundo capítulo es un viaje por la metodología, que es un camino construido por las entidades a partir de los criterios y los elementos que se proporcionan en este. El punto de partida es la realización de un diagnóstico participativo que, como su nombre lo indica, es fundamental para motivar, sensibilizar y disponer las mentes, los corazones y las habilidades de los funcionarios e integrantes de la institución, con miras a una vinculación decidida y protagónica en los procesos de capacitación. Esta parte proporciona algunos elementos metodológicos que son importantes para identificar los imprevistos, obtener informaciones acerca de estos empleando distintos instrumentos, jerarquizarlos, proponer planes de respuestas e incluso evaluar su gestión y su administración.

El último capítulo es operativo y propone estrategias para gestionar y organizar recursos, talento humano y medios tecnológicos. Se apoya en la experiencia y conocimientos previos de cada entidad, lo que facilita integrar esos saberes con las propuestas presentadas. Lo esencial es que cada organización adapte dichas estrategias a su propio modelo de gestión, visión y misión.

### Cartilla *Lo imprevisto, una llave maestra que abre las puertas de las oportunidades*

Las entidades públicas colombianas están inmersas en un contexto de complejidad, incertidumbre e imprevisión, el cual genera una diversidad de consecuencias que, dependiendo de cada organización, se asumen como dificultades y barreras o en calidad de retos y desafíos para apostarle a la mejora continua. La salud, la educación y la administración pública de los municipios son sectores que se mueven en este paisaje de inestabilidad y vulnerabilidad, así se presenten circunstancias problemáticas que aparecen de manera intempestiva y sin esperar; la marcha de sus actividades debe continuar y, como diría el actor en escena, "el *show* debe seguir".

La cartilla en mención es un aporte al desarrollo de una cultura para el manejo de la imprevisión en las entidades públicas, que no pretende fungir como un recetario o un menú de acciones que se implementan de manera mecánica, instrumental e irreflexiva. Se trata de un conjunto de criterios teóricos, metodológicos y de evaluación de carácter flexible, y que buscan contribuir con el fortalecimiento de los planes de respuesta que cada institución reestructura y desarrolla anualmente como parte de sus programas para gestionar el riesgo y lo imprevisto. Las actividades que se proponen son, en su mayoría, prácticas y tienen como principal característica un abordaje lúdico, narrativo, experiencial y epistemológico, con el fin de ofrecer a gerentes, directivos, coordinadores de departamentos, funcionarios, enfermeros o docentes, herramientas conceptuales para trabajar en aspectos como la prevención y la anticipación.

La metáfora *llave maestra* que sirve de núcleo semántico, plantea que lo imprevisto es un concepto que produce inestabilidad, anomalía, dificultades, traumatismos e incertidumbres, pero al mismo tiempo, proporciona una gama de oportunidades para fortalecer la capacidad organizativa, el desarrollo de la gestión y los servicios de las entidades públicas, y especialmente, permite incrementar la riqueza experiencial de los funcionarios, con la finalidad de construir un clima laboral resiliente y creativo ante la adversidad.

## Fundamentación teórica de la cartilla

La teoría es útil y pertinente para generar reflexión, análisis crítico y actitudes de búsqueda con respecto al conocimiento y los saberes de la ciencia, el arte, la tecnología y el quehacer cotidiano de los individuos y las comunidades. En el fondo del constructo denominado *imprevisto* se instalan una diversidad de concepciones, tendencias, ideas, nociones y planteamientos acerca de lo que implica administrarlo, gestionarlo y aprovecharlo de la manera más eficiente. En esta primera sección, se ofrece una visión panorámica de todo este escenario teórico, sin ahondar en explicaciones complejas y alejadas de la realidad institucional.

## Lo imprevisto en las organizaciones públicas

Las entidades públicas son como organismos vivos que integradamente piensan, sienten, actúan, trabajan en equipo, aprenden solidariamente y prestan diferentes servicios a las comunidades de las que forman parte. En ocasiones, sus dinámicas se ven desestabilizadas por las circunstancias relacionadas con el ambiente laboral, la atención al público y la estructura administrativa. Otras veces, ocurren eventos y sucesos que se vinculan a circunstancias externas de sus distintos entornos; algunas de estas situaciones y hechos operan en la esfera de lo imprevisto, de aquello que está latente o manifiesto como una amenaza que puede alterar súbitamente el orden y el equilibrio de las organizaciones.

Las catástrofes son el pan de cada día, y a pesar de todo lo que acontece en este mundo global, las instituciones educativas, las entidades de salud y las alcaldías deben seguir funcionando. Los eventos que se proponen a modo de ejemplo pueden tener diversos orígenes: crisis económicas, calentamiento global, amenaza nuclear, desajuste de los sistemas productivos e interrupción de la cadena de suministros, virus, bacterias y otros agentes que afectan la salud pública, ataques cibernéticos digitales o una naturaleza que reclama espacios y genera trastornos como avalanchas, deslizamientos, entre otras catástrofes. En fin, las causas son múltiples y los impactos igualmente multidimensionales, pero lo más importante es que cada entidad inicie un proceso para determinar hasta qué punto se encuentra preparada, con la finalidad de dar respuesta inmediata a los trastornos e impactos dentro del marco organizacional.

Lo primero que debe comprender la organización, como un sistema interdependiente que dialoga sistémicamente en todos sus componentes, dependencias y funciones administrativas, es que los eventos llegan de forma súbita y sin ser esperados. Este es un primer acercamiento sobre lo imprevisto, que además implica lo que aparece sin anunciarse, como un hecho que no se ha planificado y que configura situaciones urgentes que están por fuera de los parámetros esperados. La imprevisión toca la puerta de las organizaciones de manera intempestiva, como sucesos repentinos para los cuales la institución no está lo suficientemente preparada, cuya génesis está dada por el azar y que afectan directa o indirectamente la organización.

Por lo general, las situaciones imprevistas suelen aparecer, pero lo que se desconoce son sus circunstancias de modo, lugar y formas específicas, siendo esto lo que debe desarrollar una capacidad de respuesta inmediata, así pasen los días, los meses y los años sin que estos acontecimientos se hagan notar. García Márquez, en su obra *Crónica de una muerte anunciada,* describe cómo a Santiago Nasar, su protagonista, le rondaba el fantasma de la muerte y todo el pueblo lo sabía y hasta se lo comunicó, pero él no hizo caso a las

advertencias y encontró su triste y fatídico final. Hay fenómenos y eventos que, como en esta crónica, se tienen conocimiento de que están ahí, de forma latente, al acecho y esperando un momento para hacerse visibles; sin embargo, no siempre las entidades tienen un sistema de respuestas adecuado para gestionar las soluciones en los momentos de inmediatez, desorden y caos.

La vida fluye, las organizaciones se transforman, la administración evoluciona, la atención al público debe prestarse y los imprevistos están acompañando las dinámicas de funcionamiento y actividad en cada momento y en cada una de las entidades. Responder de inmediato, actuar mancomunadamente, mantener la calma y salvar el barco de la tormenta es el reto cuando el señor de lo imprevisto haga su aparición en escena.

De lo anterior se deduce que es indispensable anticiparse a los imprevistos, esperar lo inesperado, para que la entidad no quede a merced de cualquier circunstancia que no pueda ser programada, etiquetada o clasificada. Por esta razón, conviene que las organizaciones se planteen las siguientes preguntas: ¿estamos preparadas para cualquier tipo de circunstancia imprevista? ¿Qué cambios debemos incorporar cuando se presente algún tipo de evento inesperado? ¿Qué aporta la gestión de los imprevistos al desarrollo de nuestra organización?

Los anteriores son algunos de los interrogantes que la entidad puede hacerse y que ayudan a elegir la llave maestra para que se abran las puertas de las oportunidades de mejora. Es posible que surjan otras preguntas, y esto es lo que debe propiciarse, para que a partir de la autorreflexión, cada institución encuentre su propia forma de andar por la senda de lo inesperado y de la imprevisión, con el fin de alcanzar sus metas de formación y desarrollo integral.

## Hacia una percepción favorable de lo imprevisto

La percepción organizacional es otra llave que abre las puertas hacia el éxito de las entidades públicas y muestra caminos para

transitar por una senda de conocimiento y desarrollo integral. Preguntarse "¿Cómo construir una percepción favorable de lo imprevisto?", "¿de qué manera crear visión de futuro a partir de las oportunidades que se generan cuando esto se presentan?" y "¿qué implica disponer a la organización para este tipo de eventos, así los tiempos sean de calma y estabilidad?", son algunos de los interrogantes que se pueden plantear al comienzo de esta sección y que las entidades deben formular antes de realizar su diagnóstico y de aproximarse a su realidad.

La percepción, como concepto, se deriva de los estudios de la ciencia psicológica en general y de la psicología organizacional en particular. A partir de estos referentes teóricos, otras disciplinas como la educación, la sociología y la administración los incorporan a sus marcos cognitivos y de investigación. Algunas imágenes y metáforas ayudan a comprender mejor su aplicación cuando se trata de construir modelos para responder de manera efectiva a lo imprevisto.

## Las gafas de la percepción multicolor

Las personas reaccionan de manera diferente ante una misma situación, todo depende de la perspectiva, es decir, con las gafas con las que se ve la realidad. El continuo navegar por la organización muestra que las representaciones acerca de lo imprevisto pueden cambiar de un segundo a otro o en el transcurso de un largo período de tiempo.

Las percepciones filtran y modifican los acontecimientos imprevistos que suelen llegar. Por lo tanto, lo que hace cambiar la interpretación de lo imprevisto en las organizaciones son el aprendizaje, las creencias personales, la moral, la sociedad, los pensamientos y los traumas.

El cambio de percepción hacia lo imprevisto comienza en el funcionario mismo y sus propias visiones sobre el concepto en el contexto de la organización, ya que, en algunas ocasiones, se deja llevar por ideas preconcebidas que se convierten en los lentes de prejuicios e ideas equivocadas. En consecuencia, se recomienda

ponerse las gafas de la percepción múltiple para percibir el mundo de la organización con diferentes matices y colores.

Las gafas de la visión múltiple y multicolor se utilizan cuando el colectivo se aproxima a la imprevisión para conocerla, comprenderla y construir un plan de manejo y respuesta inmediata. Los cristales que ven lo imprevisto son las circunstancias que aparecen en el día a día de la entidad que se mezclan con los sentimientos, creencias, opiniones, puntos de vista y las cambiantes emociones de los funcionarios. Por lo tanto, en el volátil mundo de la imprevisión, nada es verdad ni mentira: todo es relativo y cambia según los lentes.

## La mirada caleidoscópica

La mirada caleidoscópica propone formas distintas de interpretar la organización. El caleidoscopio es un antiguo instrumento constituido por cristales de colores heterogéneos que muestran una mirada a modo de fractal. Cuando el observador se para detrás del instrumento y lo gira, la percepción que ve cambia, pero él está parado en el mismo sitio.

Una característica de la mirada caleidoscópica es su potencialidad de cambio para estimular el cruce de perspectivas distintas dentro de la organización. El funcionario está en su lugar de trabajo y desde allí visualiza lo que acontece en su entorno laboral, mientras los fractales recorren su mente y su pensamiento de manera fugaz e instantánea. Él puede pensar que sus horarios se distorsionan, que deberá llevar trabajo a casa o trabajar allí, emocionalmente podrá alterarse o simplemente considerar que su carga de estrés se incrementó. Todo esto pasa por sus estructuras cognitivas cuando, como consecuencia de algún imprevisto, se ve afectado de manera individual, lo que impacta significativamente el cumplimiento de sus funciones.

Por otro lado, el directivo, el administrador o el gerente ven girar el caleidoscopio y piensa en todos los funcionarios, en cómo perciben lo que ocurre y cómo se posicionan frente a dicho

acontecimiento. Asimismo, se preocupan por los usuarios, los padres de familia, los docentes, los estudiantes si es una institución educativa; para esos cargos, lo que llega de manera inesperada es un punto de quiebre en su actividad como líderes de una organización que debe seguir su marcha y encontrar salidas constructivas y creativas a lo que acontece.

Cada giro del caleidoscopio destruye lo ordenado, crea un nuevo orden; esto es fundamental para entender cómo cambian las situaciones sobre lo imprevisto de funcionario a funcionario y de un contexto organizacional a otro. El juego de figuras, colores, luces y sombras varía y crea diferentes imágenes acerca de los acontecimientos inesperados que impactan a la organización.

La mirada caleidoscópica de la imprevisión es útil para entender que lo visible, lo real, no es solamente aquello que es sensible a los ojos, sino que conduce a pensar en aquello que está oculto a estos. Es decir, detrás de una situación de emergencia inesperada hay emociones que fluyen y se contradicen, percepciones que se cruzan, opiniones encontradas y muchas otras circunstancias para que la mirada caleidoscópica pueda ayudar a comprender como un todo, en la óptica de lo observado.

## La percepción no es solo lo que se ve en la cambiante realidad objetiva

La percepción organizacional estimula el uso de todos los sentidos humanos en diálogo solidario con el intelecto, el buen juicio, la capacidad para discernir, la sensibilidad abierta a los cambios y la razón equilibrada. Una historia tradicional de la India ayuda a encontrar otras virtudes, atributos y cualidades que es recomendable poner en práctica para construir un sistema de percepciones favorable hacia lo imprevisto.

**Seis sabios ciegos y un elefante (Tovar, 2011)**

En la India vivían seis hombres ciegos que pasaban las horas compitiendo entre ellos para ver quién era el más sabio,

con el fin de demostrar su sabiduría, exponían entre ellos sus ocurrencias y argumentos, posteriormente decidían quién era el más convincente

Un día discutían acerca de la forma exacta de un elefante, no conseguían ponerse de acuerdo, las posturas eran opuestas y como ninguno de ellos habían podido tocar nunca un elefante decidieron salir en busca de un ejemplar para salir de dudas.

Puestos en fila con las manos en los hombros de quien les precedía emprendieron la marcha por una senda que se adentraba en la selva, no habían caminado mucho cuando llegaron a un claro y se dieron cuenta que estaban justo al lado de un elefante.

Se felicitaron porque finalmente podrían resolver el dilema y saber cómo era la forma real del elefante. Los sabios ciegos comenzaron a tocar cada una de las partes de forma independiente el primero extendió los brazos y palpó el costado del animal, el segundo exploró cuidadosamente el colmillo, el tercero reconoció en detalle la trompa; el cuarto se involucró con la cola; el quinto descubrió la forma de una de las orejas y el último se abrazó firmemente a una de sus patas.

Según la forma que palparon y reconocieron organizaron sus argumentos, hasta iniciar una acalorada discusión, sin llegar a ningún tipo de acuerdo.

Un hombre cauto que viajaba al lomo del elefante, al observar el enfado de los sabios, decidió intervenir prudentemente diciendo: “ninguno conoce toda la verdad en este asunto, porque si en lugar de discutir se escucharan ustedes como me están escuchando a mí ahora, se habrían formado una imagen precisa del elefante”.

El hombre continuó diciendo que es importante confrontar las verdades que cada uno tiene. Debemos ser tolerantes y respetuosos con la opinión de los demás todos pueden equivocarse y tener razón al mismo tiempo. Porque cada uno tiene una perspectiva limitada de la verdad objetiva. Nadie es poseedor de la verdad absoluta y se necesita humildad para reconocerlo.

A veces se discute en la total ignorancia sobre lo que el otro quiere decir; si estamos dispuestos a escuchar y a trabajar en equipo, lograremos mejores resultados.

El relato propone algunas enseñanzas que se pueden poner en práctica cuando se comience a planificar y a construir el futuro de la organización con base en la percepción favorable de lo imprevisto: escucha activa del otro y de los otros, tolerancia, respeto, reunir las verdades parciales sin creerse dueño de la verdad absoluta y actuar con sabiduría para ver el todo y no solo las partes.

Se puede concluir que la percepción organizacional positiva sobre lo imprevisto fortalece las capacidades individuales, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el clima laboral. Además, cataliza de manera sostenible el inevitable flujo irregular de las emociones cuando los acontecimientos se presentan sin una planificación previa. Valdría la pena que los directivos, los administradores y sus funcionarios se hicieran algunas preguntas para generar autocuestionamientos necesarios en el cambio de perspectiva subjetiva:

¿Desde dónde estoy efectuando mis observaciones? ¿Qué tipo de conocimientos nos preparan para entender el evento que estoy percibiendo? ¿Mi percepción se fundamenta en una formación profesional, en mi experiencia o en mi intuición? Y lo más importante: ¿por qué debo concretar una percepción personal en este tipo de situaciones?, ¿cómo afecta el modo de percibir lo imprevisto la configuración de un sistema organizacional de percepción?

## Lo imprevisto en el pensamiento sistémico

"El aleteo de las alas de una mariposa se puede sentir al otro lado del mundo" es un proverbio chino que invita a pensar

sistémicamente, es decir, deteniendo la mirada no solo en un árbol, sino también en el bosque como conjunto. Las organizaciones son sistemas no lineales que están sensiblemente conectadas en todos sus componentes y dependencias. Esta es una razón para entender que cualquier cambio producido por acontecimientos imprevistos afecta todo lo que sucede en esta, en sus entornos, en sus niveles de percepción individual y colectivo. Algunas imágenes metafóricas ayudan a poner en contexto práctico este concepto.

**La gota y el océano (Panikkar, 2019)**

Una gota pequeña y evanescente, que juguetea en las manos, en el cuerpo o en el rostro como una lágrima, contiene todos los elementos que están en la masa oceánica, en el agua lluvia y en los manantiales que brotan de la tierra. Por separado, con la ayuda de un microscopio, se pueden detectar sus dos átomos de hidrógeno y uno de oxígeno para construir el signo $H_2O$, detrás del cual se esconde una poderosa imagen del mundo de la vida y de la existencia humana.

Somos gotas que se unen en sucesivos ciclos con el fin de fluir, brotar, circular o simplemente defender a la tierra como vivificante lluvia. En las organizaciones públicas, los funcionarios son como gotas, cada una por separado e independiente, pero en conjunto forman un poderoso torrente para crear, trabajar en equipo, solucionar problemas, construir un clima laboral emocionalmente sólido y crear redes de apoyo y ayuda. Este ejemplo estimula el pensamiento sistémico para entender que, en la trama organizacional, todo está conectado, unido e interdependiente, del mismo modo que estas conexiones respetan la identidad individual y las diferencias personales.

**El átomo y el universo**

El átomo es una partícula perceptible a los ojos humanos que individualmente posee su propia estructura y organización. Esta aparente fragilidad y pequeñez, unida a muchas otras similares, forman los objetos y determinan sus propiedades. Podría decirse que el sistema solar puede ser un átomo en el infinito

universo, lo mismo que las constelaciones y otras macroestructuras cósmicas. El núcleo, el citoplasma y la membrana se diferencian detalladamente en cada uno de ellos, y esto sucede de igual forma con las organizaciones y los grupos humanos.

El pensamiento sistémico considera que el funcionario y la organización tienen una relación similar a la del átomo y el universo. Cada uno, en sus propios niveles de percepción, configura y reconfigura sus opiniones ópticas y miradas acerca de los acontecimientos imprevistos. Esto significa que, desde el escritorio, la ventanilla de atención, el aula de clase, los funcionarios, a medida que desempeñan sus funciones específicas, deben estar conectados con su contexto organizacional.

Incluso el directivo, el mismo funcionario, puede asomarse a una ventana para observar su entorno y encontrará, en los edificios adjuntos, en las calles, en los almacenes y en cualquiera de los componentes del paisaje urbano o natural, cómo se mueve la vida en toda su plenitud y a cada segundo. Por lo tanto, una tormenta eléctrica puede desconectar todos los aparatos y dispositivos en una instantánea fracción de tiempo, una chispa de fuego no controlada podría generar un voraz incendio, un virus diminuto es capaz de alterar los estados de ánimo, las emociones y la salud de las personas y de la organización. Estos son algunos ejemplos de cómo el micro y el macrouniverso se unen dialécticamente para interactuar a través de una simbiosis que retroalimenta las funciones de la vida y ponen en orden o en desorden los acontecimientos del día a día.

**La mariposa y el águila (Lorrin, s. f.)**

Volaba un águila sobre un campo lleno de flores, y al ver a una pequeña mariposa, llegó hasta ella y le dijo de forma altiva:

—Dime, mariposa, ¿de qué te sirven tus hermosas alas si apenas puedes remontar el vuelo y ascender más allá de estas flores? Yo en cambio, tengo estas fuertes alas con las que casi puedo rozar el cielo, y llegar hasta las cumbres más alejadas de la Tierra. ¿No te admira mi belleza? ¿No te apena tu pequeñez?

—Ay —dijo la mariposa— Nací diminuta, sí, pequeña y humilde, pero gracias a estas bellas alas y a mi esfuerzo, puedo contemplar desde bien cerca la belleza de las flores, y nutrirme del rocío que la mañana deposita en ellas cada día para mí. Y tú, sin embargo, que sobrevuelas las zonas más altas, ¿por qué tienes que bajar hasta la Tierra para alimentarte de las sabandijas que se esconden en la oscuridad?

—Veo que no entiendes... —dijo el águila.

—Lo suficiente, águila altiva —respondió la mariposa—. Lo suficiente para preguntar: ¿quién es más noble: la que se alimenta de brillante y delicioso néctar o la que debe olvidar su grandeza y descender de las alturas para alimentarse, manchando así su esplendor?

Moraleja: Quienes alardean de pertenecer a una alta jerarquía, no saben que la ensucian con su comportamiento.

Es posible que un águila sea un animal activo e impetuoso y, al lado de una mariposa, se vea todavía más imponente; sin embargo, ambos animales vuelan y se remontan hacia lo alto, mueven sus alas y se mezclan con la brisa y con el viento. El animal grande baja a la tierra por su alimento, mientras que el pequeño se alimenta con el néctar de las flores y con el polen que de estas se desprende.

El pensamiento sistémico de lo imprevisto no menosprecia ningún tipo de capacidad, habilidad o perspectiva; por el contrario, los valora y dimensiona en su verdadera magnitud e importancia. En el universo organizacional, las mariposas y las águilas se mezclan con el mundo de la vida para crear redes de solidaridad intersubjetivas y trazar rutas de prevención y atención hacia lo imprevisto.

Pensar sistémicamente lo imprevisto es unir lo micro con lo macro, alinear los esfuerzos con los objetivos, prevenir y controlar al mismo tiempo, tejer redes de solidaridad y construir puentes de comunicación entre todas las dependencias, funcionarios y procesos.

## La cultura de la prevención

Las organizaciones que se preparan para lo imprevisto lideran procesos cuya finalidad es construir una cultura de la prevención a la que siempre se acude como parte de los esquemas cognitivos y perceptivos que se configuran en su devenir cotidiano y en su funcionamiento. En el baúl de los abuelos se encuentran dichos, máximas y frases que estimulan y fortalecen esta cultura.

**El baúl de la abuela**

- "Lo inevitable rara vez sucede, es lo inesperado lo que suele ocurrir" (Keynes, 2014).
- "La calma absoluta no es la ley del océano. Lo mismo ocurre en el océano de la vida" (Paulo Coelho).
- "Así es como se conoce realmente a las personas. En sus reacciones ante lo inesperado" (Posteguillo, 2008).
- "No hay duda de que todo aquello que consideramos un mal, se hace más grave si sobreviene repentinamente" (Cicerón).
- "Ojo a las situaciones inesperadas. En ellas se encierran, a veces las grandes oportunidades" (Joseph Pulitzer).
- "Lo que prevemos, raramente ocurre; lo que menos esperamos es lo que sucede generalmente" (Benjamin Disraeli).
- "Más vale prevenir que curar" (Refrán popular).
- "Más valen cien porsiacasos que un yo penseque" (Refrán popular).
- "Quien come y guarda en la alacena, tiene cena" (Refrán popular).
- "Cuando se está en medio de las adversidades, ya es tarde para ser cauto" (Séneca).
- "Para el hombre prudente es más fácil prevenir que remediar" (Baltasar Gracián).
- "La meditación quebranta los ímpetus que sobrevienen; la prevención atenúa las molestias futuras; la previsión suaviza la llegada de los males" (Isidoro de Sevilla).
- "El hombre prudente se previene contra el futuro como si estuviese presente" (Publio Siro).

- "La ciencia consiste en prevenir las dificultades de su ejecución" (Marqués De Vauvenargues).

Estas reflexiones conducen a un razonamiento profundo según el cual prevenir lo imprevisto implica una diversidad de estrategias, acciones y metodologías que se diseñan, así no haya necesidad de implementarlas. Esto significa que la tranquilidad o la calma aparentes no pueden constituirse en un argumento que adormezca las capacidades de respuesta y las potencialidades de cambio. Las organizaciones sabias y prudentes son aquellas que utilizan la ciencia para diseñar el futuro desde el hoy y el ahora.

El diseño de futuro contempla para lo imprevisto un plan B, una llave secreta, una puerta de emergencia. Las organizaciones prevenidas valen por dos, duplican su eficiencia, multiplican sus capacidades y son capaces de encontrar en lo imprevisto oportunidades de mejora y de cambio. Todo pasa por los esquemas perceptivos, los paradigmas mentales, las prácticas y el liderazgo, la comunicación eficiente, el uso de las tecnologías y, fundamentalmente, por el saber prevenir para no lamentar cuando los acontecimientos siguen.

## Las llaves para administrar lo imprevisto

La metáfora de las llaves es un recurso expresivo de inmensa riqueza para comprender y analizar un evento tan complejo como la imprevisión en la organización. Estos instrumentos abren las cajas donde se guardan los pensamientos que fundamentan la percepción sobre estos acontecimientos. La administración se encarga de hacer un buen uso de estos elementos que, metafóricamente, son algo más que objetos de bronce, porque representan un imaginario de transformación de las estructuras lineales que han servido de base para gestionar las entidades públicas y seguir adelante con sus procesos y funciones.

Administrar lo imprevisto implica varias acciones clave:

- Preparar a los funcionarios para enfrentar lo inesperado: esto requiere capacitación en habilidades como pensamiento

crítico, resolución de problemas, trabajo en equipo y adaptabilidad, para que puedan responder de manera efectiva ante situaciones imprevistas.

- Fomentar la participación activa de los miembros de la organización: para ello, se debe involucrar a todo el personal en la identificación de posibles riesgos y el diseño de planes de contingencia, lo que genera un sentido de responsabilidad compartida y mejora la capacidad de respuesta.
- Encontrar rutas de mejoramiento incluyendo la previsión de imprevisiones: esto implica analizar los eventos pasados, identificar patrones y desarrollar estrategias proactivas para anticipar y mitigar los impactos de lo inesperado. La previsión de imprevisiones es clave para estar preparados.
- Utilizar "llaves" en los procesos o espacios de capacitación: herramientas metafóricas como las llaves pueden ayudar a los directivos y funcionarios a comprender mejor la complejidad de administrar lo imprevisto y a desarrollar las habilidades necesarias para ello.

Estas son algunas de las preguntas y las respuestas clave que se plantean en torno a la administración de lo imprevisto en las organizaciones. Queda mucho por discutir y profundizar, pero este es un buen punto de partida para fortalecer la preparación y la respuesta.

## La llave de los nuevos liderazgos

Los momentos de crisis desafían los liderazgos en todos los ámbitos de la organización y, a la vez, ayudan a replantear, redefinir y resignificar los estilos de orientar y dirigir las actividades administrativas. Ser líder en tiempos de transformación implica adaptarse a las nuevas exigencias que plantea una realidad dinámica e incierta.

En este contexto, la inteligencia emocional se convierte en una llave fundamental para el liderazgo. El liderazgo, como concepto, es básico para orientar, conducir y canalizar los esfuerzos e iniciativas hacia el logro de objetivos en común. Los líderes deben

ser capaces de comprender y gestionar sus propias emociones, así como las de su equipo, para poder responder de manera efectiva a los desafíos que plantea lo imprevisto.

Los modelos de liderazgo cambian a medida que las organizaciones evolucionan, y si esta transformación no es evidente, el fracaso en tiempos de crisis e imprevisión es inminente. Los expertos han acompañado el término *liderazgo* con diversos calificativos, como: *democrático, adaptativo, empresarial, político, inspirador, centrado en principios, neural, laissez-faire, tradicional, digital, burocrático, carismático, autocrático, estratégico, transaccional, participativo, dominante,* coaching, *directivo, natural* y *emocional.*

Independientemente de la denominación, la imprevisión reta la práctica de liderazgos novedosos que inspiren, motiven, transformen, conduzcan de manera proactiva y generen cambios a través del ejemplo, la participación, el trabajo en equipo y la asociatividad. Los líderes deben ser capaces de adaptarse y responder de manera efectiva ante lo inesperado, mostrando flexibilidad, comunicación efectiva y toma de decisiones ágil, sin perder de vista los valores y principios de la organización.

En tiempos de crisis e incertidumbre, los modelos de liderazgo deben evolucionar para hacer frente a los desafíos emergentes. Esto implica la capacidad de inspirar confianza, fomentar el aprendizaje continuo y aprovechar el conocimiento colectivo, con el fin de transformar a la organización y hacerla más resiliente.

> Cualquiera que sea la denominación del calificativo la imprevisión reta la práctica de liderazgos novedosos que inspiren, motiven, transformen, conduzcan proactivamente y generen cambios a través del ejemplo, la participación, el trabajo en equipo y la asociatividad.

Esta llave del liderazgo inspirador es fundamental para estimular y generar los cambios necesarios en momentos de crisis e imprevisión. Dicha llave abre la mente y los corazones, y

estimula la formación constante de líderes, que no son otros que los miembros de la organización, sin importar su cargo o papel que desempeñan.

Lo imprevisto exige personas con estas características de liderazgo, ya que cuando llegan las responsabilidades para afrontarlo, no pueden recaer únicamente en el directivo, el gerente o los coordinadores. Es necesario apelar a formas de liderazgo innovador que empoderen a todos los sujetos de la organización, para que puedan ser, hacer y saber hacer frente a los desafíos.

Este tipo de liderazgo inspirador y distribuido es clave, pues permite aprovechar el conocimiento y las capacidades de todo el equipo, fomentando la participación, la colaboración y la toma de decisiones ágil y adaptativa. De esta manera, la organización se fortalece y se vuelve más resiliente ante lo inesperado.

## La inteligencia emocional

Las emociones son, por naturaleza, impredecibles. Pueden desbordarse, sufrir calentamientos y enfriamientos, y es difícil alcanzar un estado de sostenibilidad que garantice una buena relación entre la personalidad emocional y la cognitiva. Las contingencias y eventos que llegan abruptamente alteran el equilibrio, lo cual da lugar al estrés laboral y pone a funcionarios y directivos en circunstancias de interacción personal, conflicto y choque de emociones.

Cualquier cambio o situación inesperada puede producir estos impactos, ya sea el ajuste de los horarios, el manejo de la virtualidad, compartir oficina con alguien a quien no se está habituado, llevar trabajo para la casa, entre otros. Todos estos factores colocan a las personas en un contexto de inestabilidad emocional.

En este escenario, la inteligencia emocional se vuelve fundamental para que los líderes y los miembros de la organización puedan comprender, gestionar y regular sus propias emociones, así como las de los demás. Esto les permitirá responder de manera más efectiva y adaptativa ante los desafíos, lo que fortalece la resiliencia individual y colectiva.

El desarrollo de la inteligencia emocional implica habilidades como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales. Estas capacidades son esenciales para mantener el equilibrio, la productividad y las relaciones saludables en entornos laborales cambiantes e inciertos.

En el cerebro emocional se procesan las emociones y la afectividad. Por esto, la inteligencia emocional pone en diálogo la totalidad del cerebro, integrando el pensamiento interior y la percepción de sí mismo. Los seres humanos poseen dos mentes: la que siente y la que piensa, y estas dos interactúan constantemente en busca del equilibrio.

> Toda emoción genera una acción, un acto, una consecuencia que es el resultado de la percepción interna en vínculo con la organizacional. Esto produce una variedad de respuestas emocionales que al ser adecuadamente canalizadas son útiles en su manejo asertivo y eficiente.

Esta llave es valiosa para evitar que la organización llegue a zonas de conflicto que alteran el clima laboral, generan inconvenientes entre los funcionarios y los distraen de lo que es realmente importante. Es indudable que el efecto negativo de las emociones alteradas es contagioso y pandémico, lo que repercute en la creación de un ambiente caótico y desordenado que no favorece en nada el manejo asertivo y acertado de lo imprevisto.

## Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es multidireccional y circular a través de diferentes flujos, observarlos y conocerlos es una tarea que provee de datos acerca de la situación real de cada organización en momentos de planificación, prevenir o gestionar el imprevisto, los flujos pueden ser ascendentes, descendentes, horizontales, transversales, circulares u oblicuos. Otra actividad es reconocer las barreras de comunicación que no permiten una fluida circulación de información, códigos y todo lo que se debe saber acerca de sus servicios.

Lograr una comunicación fluida incide directamente en anticiparse de forma sistémica y metódica a la imprevisión porque las habilidades de los integrantes de la organización contribuyen a la creación de entornos de percepciones activos, emocionalmente fuertes y dialógicamente asertivos. Es preciso alimentarla diariamente, incluso diagnosticar las debilidades que se tienen en este sentido e identificar hechos concretos canales para comunicar las estrategias, los medios y las actividades concretas.

## La resiliencia

La resiliencia es un proceso que permite adaptarse a la adversidad, a un trauma, tragedia, amenaza y otras tensiones que surgen en el contexto de la previsión. Optar por esta cualidad permite que las organizaciones salgan fortalecidas de estos tipos de evento. Es útil para volver hacia atrás, flexibilizar los procesos organizacionales y retornar a la normalidad.

La llave de la resiliencia ayuda a encontrar fortaleza, calma en prudencia momentos de tensión e incertidumbre. Es fundamental para tenerla en cuenta cuando la organización se pone a prueba y las tormentas agitan el mar en donde se navega, con el fin de potencializar no solo la creatividad para solucionar lo imprevisto, sino también con el propósito de ampliar enriquecer las ventajas competitivas.

Las organizaciones resilientes se caracterizan por mostrar: inteligencia emocional, conciencia de sus capacidades y límites, tolerancia y flexibilidad ante los cambios, comprensión de los obstáculos como oportunidades, perseverancia y paciencia, comunicación con sabiduría y alto nivel de creatividad.

## La resonancia

Es la capacidad de liderazgo innovador que explora los comportamientos asertivos en la organización. Fortalece el protagonismo

de los integrantes de la organización porque crea resonancia de los efectos positivos de lo logrado por todos. Así, la resonancia reproduce la empatía emocional y la colaboración durante el trabajo en equipo, aumenta el rendimiento y el potencial de las organizaciones.

La resonancia surge en la teoría del magnetismo que tiene como característica principal atraer y generar fuerza que une y consolida; aplicada a la percepción organizacional sobre lo imprevisto, es una cualidad que produce interacciones potentes para salir de las crisis y construir asertivamente las posibles soluciones.

## La responsabilidad

Las organizaciones responsables afrontan el imprevisto con calidad y eficiencia, responden a estos con un claro conocimiento de lo que implica para su funcionamiento, es un valor y una cualidad de las organizaciones que demuestran compromiso para actuar correctamente ante la crisis.

La responsabilidad de una organización se ve reflejada cuando se anticipa a lo imprevisto o, en caso de presentarse una situación así, es capaz de afrontar sus consecuencias de manera consciente y conforme a lo planificado. En suma, la responsabilidad implica hacerse cargo a la mayor brevedad y no esperar a que otra entidad haga lo que debe hacer.

## El compromiso

Los compromisos organizacionales transforman en realidad lo que se proyecta y se planifica, son las palabras convertidas en hechos. Además, es un material que forja el carácter de la organización cuando el imprevisto la pone a prueba, y supone multiplicar los esfuerzos para cumplir con los objetivos, a pesar de los obstáculos que se pongan en el camino de la organización.

Los compromisos adquiridos por las organizaciones llevan a vencer las dificultades y la adversidad para salir adelante y

prestar el servicio aun en el medio de la más dura de las tormentas. Los compromisos necesitan que cada integrante de la organización se interese por las metas, los problemas por resolver y las barreras que se deben sortear.

## La escucha activa

La escucha activa es indispensable para reconocer la importancia de las personas que conforman una organización, genera actividades y respuestas que se concentran en la persona que habla. Es una habilidad que implica no solo escuchar lo que se dice, sino también percibir sentimientos que están en el fondo de lo dicho.

La escucha activa en la organización es una llave que abre los oídos, los ojos y todos los sentidos para percibir que un acontecimiento imprevisto tiene como finalidad despertar el cerebro, el corazón y la voluntad de todos los miembros de la organización. Este despertar prepara para la acción, moviliza la creatividad y genera lazos de solidaridad e intercambios de resonancia y resiliencia.

Es una habilidad que comunica que valora las opiniones y puntos de vista distintos, gestiona los conflictos entre las personas, resuelve problemas de la organización y ayuda en la toma de decisiones a cada funcionario o directivo. Es decir, implica brindar a todas las personas la atención que se merecen como un ser humano útil, no se trata de fingir que se escucha para hacer sentir bien a los demás, es comprometerse con sus sentimientos, sus emociones y sus pensamientos.

## Bases para la construcción de un modelo de gestión del imprevisto en organizaciones públicas

El capítulo precedente muestra caminos para construir una teoría que desde distintas perspectivas y abordajes fundamenta el modelo que cada entidad plantea desde su realidad organizacional

y contextual. Ahora se sugieren algunas bases que cada entidad debe plantear desde su propia realidad organizacional que son útiles como guía no necesariamente de forzosa implementación o cumplimiento. Lo más importante es combinar adecuadamente dos verbos que son de enorme poder de movilización, como lo son diagnosticar y participar, de manera simultánea, integrada y efectiva.

## Tejer redes para participar y diagnosticar

Imaginemos un pescador que lanza la red al rio o al mar, una mujer que teje un sombrero y con sus manos y su talento cruza los hilos en diferentes direcciones, una araña que cruza las hebras de su telaraña, entre otras situaciones que muestran de qué manera la red es una simbología que denota trabajo, autodeterminación y emprendimiento. En el mundo de las organizaciones, es determinante para indicar que los individuos y los colectivos pueden unirse alrededor de objetivos comunes, de ideales que comparten y de solidaridades que los ponen a elaborar juntos y creativamente.

Las redes de participación implican la integración del encuentro y conocimiento vivencial para la participación, así como un trabajo horizontal, transversal e incluso circular. La metáfora se utiliza en la pesca, los bordados, la comunicación. En síntesis, la palabra red reúne tejer, vincular, construir en equipo, hacer solidariamente.

## El diagnóstico participativo (DP)

Los integrantes de la organización son importantes para determinar el tipo de actividades e identificar los imprevistos, lo más importante es recoger información primaria que aporte a la creación de las condiciones para su implementación. El diagnóstico participativo (DP) proporciona un marco de referencia sobre la viabilidad implicada en el desarrollo de lo que se necesita planificar.

El DP es el primer eslabón en cualquier proceso de planeación organizacional porque crea espacios de comunicación entre los actores de la entidad; se concibe como una herramienta potente para trabajar con grupos de personas. Su implementación permite identificar, explicar y comprender en tiempo real las amenazas imprevistas a las que están sujetas las organizaciones, así estas no sean inminentes, inmediatas o explícitas.

Además, permite visualizar áreas de interés, fortalezas y debilidades, la clave del éxito está en el proceso y no tanto en el resultado, el objetivo es estimular el autoanálisis y la autodeterminación dentro de cada entidad.

Igualmente, el DP recoge datos útiles y pertinentes, valora los conocimientos y experiencias de los miembros de la organización, comunica a los funcionarios que comparten problemas comunes, cruza percepciones distintas sobre la imprevisión. En suma, ¿qué es lo que se teje en el diagnóstico participativo? Pensamientos, percepciones, sentimientos, emociones y solidaridades, estimula el pensamiento relacional y el desarrollo de capacidades interactivas.

## Pasos para el diagnóstico participativo

Toda metodología explora, reconoce y configura un camino, este es recorrido por la entidad de manera diferenciada, autónoma y con base en sus análisis y determinaciones. No hay una senda única, ni predeterminada, lo que se ofrece a continuación son líneas gruesas, puntos que pueden trazarse, a partir de la experiencia, los saberes, las voluntades y las percepciones de directivos y funcionarios.

Este proceso iterativo y participativo permite a la organización identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos, y desarrollar soluciones adaptadas a sus necesidades, fomentando el empoderamiento y la mejora continua.

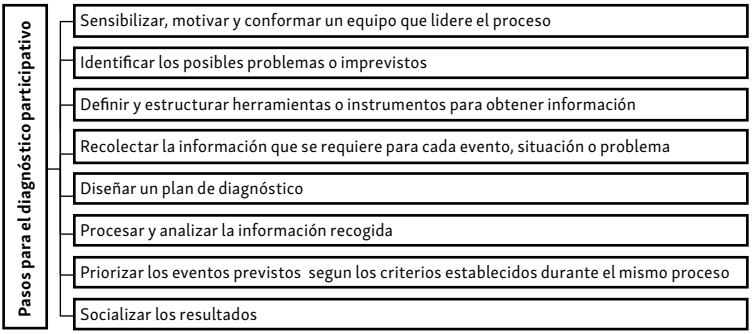


**FIGURA 23.** Pasos para el diagnóstico participativo
Fuente: elaboración propia.

## Sensibiliza, motiva y conforma un equipo que lidera el proceso

Es importante sensibilizar y motivar para despertar las capacidades y las buenas actitudes hacia el diagnóstico participativo. Crear sensibilidades permite que una persona se dé cuenta del valor imperativo de algo; es equivalente a abrir ventanas para interactuar con los otros, porque todo en la vida son sensibilidades: el músico por la música, el pintor por sus óleos, el futbolista por el balón.

Motivar es otro proceso que fortalece la sensibilización. A este respecto, cabe mencionar que la psicología descubrió dos tipos de motivación: la intrínseca y la extrínseca. La primera nace del interior de la persona, la segunda se consigue de los estímulos y las recompensas que refuerzan la motivación intrínseca. Ambos tipos de motivación son fundamentales para concientizar a directivos y funcionarios sobre lo que implica trabajar en red como parte del diagnóstico participativo.

Por otro lado, la motivación incrementa los compromisos de los funcionarios y refuerza las actitudes positivas como: adecuados desempeños, participación activa e involucramiento, reconocimiento y valoración de cada persona en la entidad, expectativas, flexibilidad y entorno laboral apropiado. Igualmente, la motivación es un aspecto vinculado al liderazgo, la creatividad, la disposición al cambio, la innovación, el esfuerzo, la participación y el compromiso.

### Claves para conformar equipos de trabajo

El equipo que lidera la prevención y el manejo de los imprevistos debe ser de alto rendimiento con una visión global de lo que se pretende, de sus funciones y roles. Así mismo, es importante que al conformarlo haya claridad sobre objetivos, tareas, funciones y roles.

El equipo que lidera la prevención de lo imprevisto en las organizaciones tiene como característica la búsqueda de alto rendimiento y es mucho más que la suma de sus miembros; se trata de un grupo de personas que se integran para trabajar en pro de objetivos alcanzables, cuya gestión eficiente no depende de los lineamientos de los jefes o de otros cargos de alto rango como gerentes administrativos o rectores. El éxito de este grupo se mide en la medida en que construye un clima de anticipación a lo imprevisto. Si esto ocurre, la respuesta debe ser eficaz y conforme a los planes estructurados específicamente.

Cada una de las entidades debe no solo conformar el equipo, sino también elaborar un manual de funciones en el que claramente se defina qué hacer y cómo cada uno de sus integrantes asume sus responsabilidades. No es un comité adicional: se trata de un grupo que se conformara para liderar las etapas implicadas en la metodología y el diagnóstico participativo, tampoco es una organización que sustituye o reemplaza a los equipos de alta dirección o administración.

## Identificar los posibles problemas o imprevistos y definir los instrumentos para obtener la información pertinente

### Mapeo sistémico para identificar con claridad los imprevistos

El punto de partida para el mapeo sistémico es que el dominio de lo imprevisto incide en construir un futuro que no es caprichoso o incierto para la organización. En efecto, un mapa de imprevistos es un instrumento que comunica datos

y observaciones con respecto a las amenazas a las que podría enfrentarse la organización, asumiendo que lo imprevisto se deriva de circunstancias inciertas. El mapeo, en consecuencia, permite: anticiparse a los posibles problemas para resolverlos eficientemente, descubrir oportunidades de aprovechamiento en el momento oportuno, identificar los riesgos que pueden afectar la entidad y la prestación de sus servicios y mejorar el modelo para evaluar el imprevisto en la entidad.

Localizar los eventos amenazantes para hacer un mapa sistémico no requiere de una alta complejidad técnica o instrumental, entre más facilidad haya para que sean visibles para todos los miembros de la entidad, mejor será la planeación y la gestión. La teoría de los riesgos muestra diferentes herramientas, especialmente, matrices que suelen ser difusas y difíciles de aplicar. Aquí se sugieren algunos modelos muy sencillos para estructurar herramientas de fácil comprensión y manejo.

**TABLA 15.** Las amenazas imprevistas

| Tipo de amenaza | Causas | Consecuencias |
|---|---|---|
| Escriban los eventos imprevistos amenazantes, con precisión, claridad y de manera sintética. | Especifiquen el origen de los eventos imprevistos, si se da por fases internas o circunstancias externas, se requiere precisar el evento que las origina: la naturaleza, la tecnología los conflictos internos. | Detallen algunos efectos negativos de la amenaza, sin ser demasiado descriptivos, especificando qué aspecto de la organización afecta: clima laboral, atención al usuario, control de las emociones, cumplimiento de los objetivos y metas, entre otros |

Fuente: elaboración propia.

Con las amenazas imprevistas ya identificadas, el equipo de trabajo y los miembros de la organización determinan los niveles de vulnerabilidad a que están expuestos como consecuencia de los mismos. Se utiliza una técnica conocida como *el semáforo*, que permite agrupar los imprevistos por categorías y valorar sus niveles de impacto, a continuación se propone un ejemplo, el cual se detalla en la tabla 16.

**TABLA 16.** Imprevistos agrupados por categorías

| Amenazas imprevistas según categorías | | |
|---|---|---|
| **Severidad** | **Valoración** | **Probabilidad** |
| Bajo | | Nada probable |
| Medio | | Ligeramente probable |
| Alto | | Un poco probable |
| Muy alto | | Muy probable |

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior es sencilla y se puede gestionar fácilmente teniendo en cuenta que los imprevistos agrupados por categorías resultan de la primera tabla donde se identifican las amenazas. En la columna *Severidad* se determina con el color verde si es bajo y la probabilidad es nada probable, con amarillo si la severidad es media y la probabilidad es ligeramente probable, si es naranja si la severidad es alta y la probabilidad es un poco probable y si es roja la severidad es muy alta y la probabilidad es muy probable.

## Instrumentos para obtener la información

Las tablas que se sugieren son de fácil manejo pero cada organización puede consultar y adaptar otro tipo de esquema, lo más importante es situar la organización en un contexto de realidad y de prestación de servicios, porque no es lo mismo los riesgos a los que se puede enfrentar un puesto de salud, una oficina de la alcaldía o un colegio de un barrio o municipio. Cabe recordar que por ley cada institución debe tener su mapa de riesgos en caso de circunstancias naturales como terremotos inundaciones y otros que son comunes en el país. Los instrumentos para obtener información que se sugieren en la tabla 17 son los más generales y pueden ser adaptados a cada necesidad, interés y contexto.

**TABLA 17.** Instrumentos para obtener la información

| Tipo de instrumento | Descripción |
|---|---|
| Fuentes documentales | Incluye registros, archivos, plataformas digitales, publicaciones, artículos de prensa, diarios institucionales y otros documentos que contengan datos sobre la entidad, los imprevistos y las formas de respuesta que se pueden dar en la institución o que se han generado en otras entidades. |
| Indagación | Comprende algunas formas concretas para obtener información de los directivos y funcionarios como cuestionarios, sondeos de opinión, encuestas, entrevistas y otros que son útiles para conocer perspectivas acerca de las amenazas imprevistas. |
| Conversación | Son aquellas donde el comité que lidera la prevención de lo imprevisto consulta directamente con los integrantes de la organización como foros, grupos de discusión, círculos de estudio y otros que producen diálogos abiertos y participativos. |
| Redes de cooperación | Son plataformas, páginas web, blogs o chats en donde los miembros de la entidad se comunican entre ellos y con otros funcionarios de otras instituciones que trabajan en el mismo campo. |

Fuente: elaboración propia.

### Priorización, análisis y evaluación de las amenazas y la vulnerabilidad

Este paso es muy importante para identificar las áreas de oportunidad donde se debe actuar, priorizar, analizar y evaluar las amenazas y cómo estas generan diferentes tipos de vulnerabilidad. No todos los imprevistos llegan de manera simultánea ni tampoco la capacidad de respuesta puede ser tan amplia que permita abarcarlos tal y como se presentan. Por lo anterior, se sugiere construir con los miembros de la organización el faro de la vigilancia estratégica, este concepto es muy importante para prevenir, anticipar, revisar y evaluar. El faro de vigilancia estratégica se debe construir de manera colaborativa; así, la organización podrá anticipar y responder de manera más efectiva ante los eventos imprevistos, fortaleciendo su resiliencia y capacidad de adaptación (véase la figura 24).

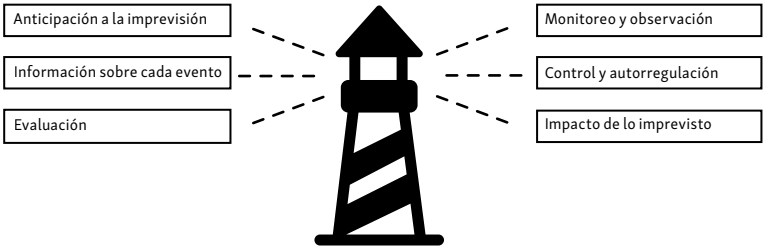


**FIGURA 24.** Los faros de la vigilancia estratégica
Fuente: elaboración propia.

El faro de la vigilancia estratégica tiene la siguiente estructura:

- *Monitoreo y observación*: monitorea los eventos imprevistos dentro y fuera de la organización.
- *Control y autorregulación*: genera crisis que se convierten en oportunidades. El control y la autorregulación comprenden:
  - Estimular en cada integrante de la organización su capacidad de autoobservación de los imprevistos, salvaguardar y proteger sobre la base sólida de la continuidad, la información sobre cada evento y su ocurrencia. Dicha información debe estar distribuida en las diferentes dependencias y estancias de la entidad para ser conocida y divulgada.
  - Establecer focos en cada dependencia, oficina, departamento, aula de clase o espacio de la entidad de salud que pueda encenderse como alerta.
  - Fomentar la observación y la vigilancia diaria.

- *Impacto de lo imprevisto*: es conveniente establecer los impactos que pueden derivarse de los imprevistos identificados para lo cual es importante encender los focos de alarma.

Los *impactos institucionales* son aquellos que inciden en la esencia de la organización como sistema. Se trata entonces de

evaluar en qué grado el suceso imprevisto amenaza la consecución de la razón de ser de la organización como sistema, su objetivo supremo expresado en su misión y su rumbo o destino expresado en la visión. Asimismo, se trata de evaluar en qué grado la incidencia del suceso imprevisto abarca a la organización en su totalidad o en alguna de sus partes, lo cual obedece a un enfoque estructural sistémico del análisis del impacto.

Los *impactos sociales* son los que se producen de la relación de los individuos organizados con los efectos del suceso imprevisto en cuestión. Esas relaciones se establecen partiendo de lo más simple hasta lo más complejo: desde la percepción del probable o futuro estado de crisis provocado por el suceso, hasta las amenazas reales a los componentes de la cultura organizacional tales como costumbres, valores, rutinas, rituales que la llevan finalmente a un estado de alerta general ante el suceso.

Los *impactos tecnológicos* provienen de la relación del suceso imprevisto con la tecnología en términos de variaciones introducidas, por una parte, a los procesos, sea en las entradas, en las transformaciones o a las salidas de estos, expresadas en cambios de métodos, procedimientos, reglas y normas, a los cuales generalmente se asocian cambios en el equipamiento tecnológico; y por otra parte, variaciones en los conocimientos asociados a la realización de dichos procesos, ya sea por la necesidad de captación, creación, transformación o distribución de esos conocimientos o por su gestión como un todo.

Los *impactos legales* se producen al producirse la necesidad de cambiar regulaciones internas o externas del sistema. Se entienden por internas, aquellas que regulan las acciones por el propio sistema, o sea, su dirección, equipo directivo y estructura directiva en general; y por externas, las provenientes del entorno del sistema, creadas por el órgano superior de dirección empresarial, los ministerios, órganos de la administración central del estado, políticos, sociales, entre otros.

Los *impactos económicos* están relacionados con la evaluación de las salidas de la organización como sistema, la eficiencia y la

eficacia, en términos de alcance de los resultados previstos y de grado de uso de recursos para alcanzarlos, incluyendo además al tiempo como uno de ellos, expresado en la necesidad de acelerar las decisiones para contrarrestar los efectos del suceso, o sea, la urgencia de la acción.

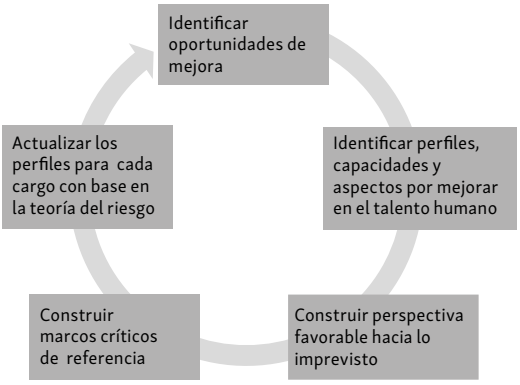


**FIGURA 25.** Círculos de priorización
Fuente: elaboración propia.

En la figura 25 se encuentran los círculos de priorización, que consisten en: identificar perfiles, capacidades y aspectos por mejorar en el talento humano; construir perspectiva favorable hacia lo imprevisto como retos para mejorar; utilizar matrices de análisis dofa para detectar necesidades de capacitación y promoción del talento humano; construir marcos críticos de referencia con base en teorías, vivencias y lecciones aprendidas; actualizar los perfiles para cada cargo con base en la teoría del riesgo monitoreo del entorno para la articulación interinstitucional; y construir perspectiva favorable hacia lo imprevisto como retos para mejorar.

### Socialización de los resultados

Con base en los ejercicios anteriores el comité que lidera la prevención de los imprevistos organiza un plan para socializar resultados que contenga diferentes actividades a través de las

cuales los funcionarios conozcan los hallazgos del diagnóstico participativo. Para esto, se sugiere programar encuentros periódicos con el fin de discutir y deliberar los resultados. Además, se recomienda llevar a cabo las siguientes actividades:

- Aprovechar las redes sociales y los medios de comunicación existentes.
- Elaborar listas de chequeo y rúbricas de evaluación.
- Fijar en lugares visibles carteles, afiches otros materiales impresos que contengan los imprevistos priorizados, sus causas y consecuencias.
- Establecer 5 o 10 minutos dentro de la jornada laboral para reflexionar sobre algún tipo de imprevisto y socializar el mapa de la imprevisión, ya sea por secciones o áreas de priorización.

### Planeación y diseño de futuro

La planeación y el diseño de futuro definen el alcance de los planes elaborados y de las actividades proyectadas; es un prototipo o modelo donde se visualiza cada entidad afrontando con éxito los imprevistos. La metodología para dicha planeación recoge los ideales, los sueños y las visiones a corto y a mediano plazo para visualizar el futuro, con base en el uso de una perspectiva estratégica que muestra el norte hacia dónde dirigir la organización en el manejo de lo imprevisto, fijar las metas que inspiran y unen los esfuerzos para tirar de la carreta en la misma dirección.

Todos soñamos con ver a nuestras instituciones avanzando y progresando, saltando las barreras y venciendo los obstáculos. El diseño del futuro implica despertar en cada uno de los miembros de la organización su capacidad para soñar y mirar al cielo con los pies en el suelo.

Es muy importante plasmar el sueño de una entidad pública que conserva la calma en los momentos de crisis, alcanza lo planificado para convertirlos en oportunidades y sale fortalecida de dicha circunstancia, por eso dibujemos entre todos ese sueño.

Si queremos que nuestro ideario y nuestros sueños se traduzcan en logros concretos, es importante fijarnos metas para halar de la carreta en la misma dirección, con el propósito de nivelar las cargas, distribuir equitativamente las fuerzas y visualizar el norte de manera esperanzadora y auspiciosa. Esto es básico para que esta etapa de diseño de futuro sea eficaz y productiva, sin desperdiciar la priorización de imprevistos y oportunidades efectuada durante el diagnóstico participativo. Por lo anterior, los invitamos a completar la carreta de la planificación exitosa.

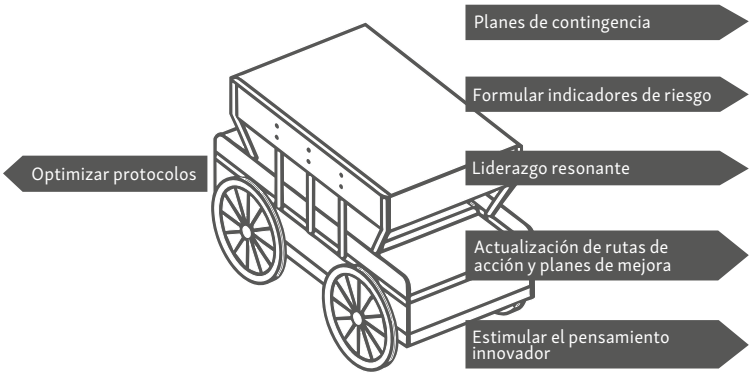


**FIGURA 26.** Tirando la carreta hacia el mismo lado
Fuente: elaboración propia.

La analogía de la carreta plasmada en la figura 26 representa de qué manera la entidad pública y sus integrantes pueden tirar en una misma dirección. Para ello, es crucial el liderazgo resonante, que conduce, orienta, dirige y concilia las características de los diferentes estilos de liderar y potencializar las capacidades y competencias de las personas y grupos de trabajo. Por otro lado, está la actualización de rutas de acción y planes de mejora, que es un proceso derivado de la gestión de este tipo de liderazgo e incluye algunos pasos como: definir objetivos, medir y analizar y comparar resultados entre procesos, evaluar periódicamente los

logros y retroalimentar las experiencias individuales y colectivas de aprendizaje sobre los imprevistos.

Los planes de contingencia, o mejor conocidos como plan B, construyen salidas de emergencias a imprevistos que no se alcanzan a planificar durante el diseño de futuro, es decir, son recursos imaginativos y metodológicos que suponen el manejo de circunstancias muy excepcionales. Por otro lado, es muy importante que el grupo de trabajo formule indicadores de riesgo, que son datos calculables y medibles acerca de la probabilidad y la ocurrencia histórica de ciertos acontecimientos en la institución; complementariamente, proporcionan una visión multidimensional y cualitativa de cada suceso y contribuyen en la configuración de un perfil de situaciones imprevistas.

Otro aspecto importante es estimular el pensamiento innovador, que implica el fomento de la creatividad, el aprendizaje a partir de los fracasos, y la ampliación de los conocimientos de directivos y funcionarios, con el fin de acoger las ideas divergentes. Por último, la optimización de protocolos es un procedimiento mecánico e instrumental que se realiza simultáneamente con las actividades anteriores para que todo lo que se dice, se delibere y se dialogue quede documentado sistemáticamente.

### Implementación

La metodología es la mediación para que la carreta avance con la participación de todos los funcionarios, aprovechando el conocimiento, la creatividad, el talento humano y todo lo que permita caminar hacia el futuro deseado y percibido, con el fin de prevenir y gestionar la imprevisión. Esta fase sugiere la aplicación de dos estrategias: fortalecer el clima laboral y la negociación asertiva como pilares para gestionar lo imprevisto y la articulación sistémica colaborativa y efectiva de las prácticas organizacionales, de los funcionarios, los conocimientos y la eficiencia. En la figura 27 aparecen algunas actividades que la entidad pueda liderar y gestionar la primera estrategia para administrar lo imprevisto.

**FIGURA 27.** Dos pilares para administrar lo imprevisto

Nota: el trabajo en red y un liderazgo efectivo con comunicación abierta son los dos pilares fundamentales para administrar de manera eficiente lo imprevisto en una organización.

Fuente: elaboración propia.

Las actividades anteriores son fundamentales para implementar el modelo de gestión eficiente de lo imprevisto. Además, conducen necesariamente a trabajar en red, humanizar el trato del personal de la organización, comunicar permanentemente los avances y los resultados, documentar para sistematizar y flexibilizar los estilos de administración y liderazgo. Este último es un punto clave que sostiene la motivación, abre las puertas hacia el reconocimiento de nuevas áreas de oportunidad para la mejora continua y sirve de combustible para que la carreta no pare en su andar y trasegar. En la figura 25 se muestran las actividades que pueden ayudar a implementar la estrategia dos. Dichas actividades expresan un enfoque sistémico para la implementación efectiva y cohesionada de las actividades sugeridas anteriormente. Esto se logra a través de un liderazgo que fomente la innovación y la conexión entre todas las partes de la organización.

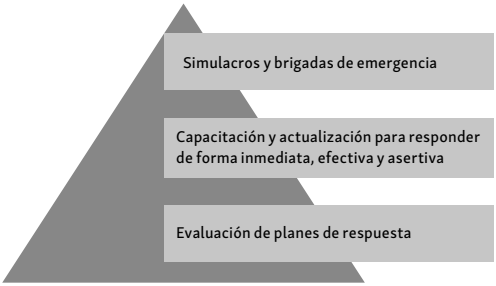


**FIGURA 28.** Articulación sistémica de las prácticas organizacionales para la eficiencia

Fuente: elaboración propia.

Las actividades sugeridas son sencillas y del conocimiento y manejo de las organizaciones públicas, sin embargo, lo más importante es asegurar que la puesta en marcha del modelo sea eficiente y sistemática. Cabe resaltar, además, que el pensamiento sistémico genera una percepción favorable de lo imprevisto y una idea de que todo está conectado y unido, pues frente a los imprevistos se trata de pensar, sentir y actuar como un solo cuerpo, una sola alma y un cerebro potente centrado en un liderazgo innovador y resonante.

## Gestión del talento humano, recursos y medios tecnológicos

**TABLA 18.** Gestión del talento humano, recursos y medios tecnológicos

| Gestión del talento humano | Recursos | Medios tecnológicos |
|---|---|---|
| Se refiere a las estrategias que potencializan competencias, capacidades, actitudes y valores en las personas de la organización, para percibir, afrontar y manejar adecuadamente lo imprevisto | La organización identifica presupuesta y proyecta la disponibilidad de recursos financieros técnicos y de otra índole con miras a la gestión de lo imprevisto. | Evaluar la capacidad tecnológica instalada en términos de dispositivos, medios, 4G, plataforma de comunicación y uso de redes. |

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 18 aparecen tres columnas que son para las organizaciones de uso frecuente y cotidiano en sus diferentes momentos

de diagnóstico, diseño de futuro e implementación de los planes de respuesta inmediata a lo imprevisto. Es relevante anotar que la gestión del talento humano, los recursos y los medios digitales es un conjunto de aspectos que dependen de la capacidad organizacional para articularse a sus entornos, establecer alianzas y comunicarse con las instancias de gobierno de las cuales dependen. Todo esto se propone considerando la necesidad de garantizar una óptima disposición de presupuestos, plantas de personal, infraestructura y otros rubros que no siempre están a la mano o que deben pasar por trámites que usualmente son complicados y difíciles.

Lo anterior realza la pertinencia de construir una percepción favorable hacia la imprevisión, en la que el servidor público exprese claramente sus opiniones, sus expectativas y sus intereses. Este marco perceptivo es útil para optimizar el uso de lo que la entidad tiene al alcance y disminuir el impacto de los riesgos y de los imprevistos, mientras que las instituciones de gobierno actúan y coordinan acciones con cada organización. Esta observación se hace porque la imprevisión llega sin anunciarse y es este argumento el que pone de relieve la necesidad de contar con planes de respuesta bien fundamentados, estructurados por etapas y con una metodología prospectada desde el comienzo del año, aunque durante el periodo no se presenten circunstancias que lamentar en dicha materia.

### Gestión del talento humano

El talento humano está constituido por las personas que la entidad requiere para ejecutar y alcanzar los objetivos y metas que de estos se deriven. Cada integrante de la organización posee características diferenciales que son útiles en la medida que se encuentren los espacios para aprovecharlas adecuadamente. Lo más importante es lograr que la visión sea compartida, el horizonte común y la carreta sea la misma en la que todos están viajando. En adición a lo anterior, la gestión del talento humano se refiere a las estrategias que potencializan competencias, capacidades aptitudes y valores en las personas de la organización, para percibir, afrontar y manejar adecuadamente lo imprevisto.

## Recursos

La organización identifica, presupuesta y proyecta la disponibilidad de recursos financieros, técnicos y de otra índole con miras a la gestión de lo imprevisto. Algunos aspectos clave en este proceso aparecen en la figura 48. Allí se expresa una perspectiva integral que permite gestionar efectivamente los recursos humanos y materiales para hacer frente a lo imprevisto de manera ágil y eficiente.

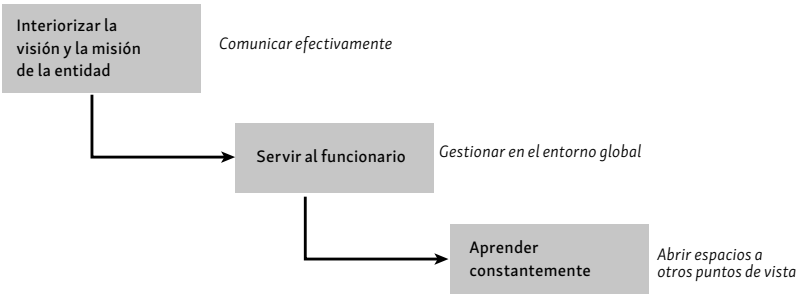


**FIGURA 29.** Puntos clave para gestionar los recursos y el talento humano de una organización pública

Fuente: elaboración propia.

La concepción que se muestra en la figura tiene como punto de partida que el primer recurso es la imaginación, el directivo, el docente, los funcionarios, los enfermeros, porque ellos son los que disponen el aprovechamiento de la tecnología, las ideas y otros medios que soportan la atención de los imprevistos. Esta es una noción fundamental para comprender que la gestión se articula a un contexto organizacional, que a su vez se instaura en una visión global de la posición que tiene cada entidad en el marco regional nacional y mundial.

El hilo conductor de la gestión de recursos en cada entidad tiene que ver con una premisa según la cual no se puede esperar que existan altos presupuestos o que siempre se reciban las ayudas de forma inmediata; por esta razón, es importante entender que lo imprevisto llega y las soluciones deben aparecer prontamente.

Hay una historia que muestra de manera didáctica dos tipos de comportamiento que se pueden asumir cuando se dan estas circunstancias y necesidades.

> **Dos maneras de ayudar en la tormenta**
>
> En algún lugar al lado de la playa un gran tsunami comenzó a golpear el poblado, los habitantes desesperadamente corrían y buscaban soluciones, el caos era inminente y la desesperación profunda.
>
> En un sector de la playa una señora de edad avanzada recogía los peses, los limpiaba y los arrojaba de nuevo al mar.
>
> En otro sector un caballero de aspecto sabio y prudente trabajaba en una poderosa máquina que sería útil paran la salvación de grandes masas de peces.
>
> Entre tanto, otras personas simplemente corrían y miraban a la mujer y al hombre con ojos de desprecio, indignación o confusión, ellos solamente pensaban en ponerse a salvo y nunca entendieron las actitudes de las dos personas que trataban de ayudar.

Los dos comportamientos son complementarios: la mujer salvaba al pez que tenía en su mano, mientras que el hombre pensaba global y sistémicamente. Las entidades ante lo imprevisto funcionan de manera similar, es decir, precisan de implementar acciones que individualmente manejen la adversidad en cada situación y contexto subjetivo. Por otro lado, el diagnóstico participativo y el diseño de futuro son estrategias que globalmente piensan y anticipan soluciones a mediano y a largo plazo, con el fin de fortalecer la sostenibilidad del modelo.

## Medios tecnológicos

Evaluar la capacidad tecnológica instalada en términos de dispositivos, medios, 4G, plataformas de comunicación y uso de redes. Estos aspectos son fundamentales para que las entidades conozcan hasta dónde pueden llegar en el uso de las nuevas tecnologías y qué deben fortalecer para optimizarlas y potenciarlas significativamente.

Es preciso considerar que uno de los imprevistos puede estar asociado al colapso de lo tecnológico, o sea, si hubiera acontecimientos catastróficos que dejen a la entidad sin ningún tipo de comunicación digital. Este principio remite a pensar que lo tecnológico es importante, pero no es lo más definitivo e imprescindible. Por esta razón, las instituciones deben prepararse para una caída de las redes, cortes energéticos frecuentes, jaqueo de las plataformas y de la información, entre otras situaciones que estén asociadas a la inestabilidad y a la volatilidad propias de la tecnología.

Sin embargo, es claro que algunos colegios, centros de salud y alcaldías tienen disponibles sus dispositivos, plataformas redes y medios de comunicación tecnológica y digital. En este caso, el uso de la virtualidad es completamente recomendable y útil para salvar los obstáculos y garantizar la continuidad de los servicios que se presten. En los planteles educativos, dichos recursos permiten que los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación sigan su marcha; en la administración local, garantizan la atención de los usuarios y en las organizaciones de salud facilitan la prestación de ciertos servicios que no requieren de una presencialidad inminente.

## Síntesis del modelo de gestión eficiente del imprevisto en organizaciones públicas

Con la aplicación de todo lo anterior se creó el modelo de gestión eficiente del imprevisto en organizaciones públicas, que se detalla a continuación. Cabe destacar que este es un modelo general que se deberá adaptar a las necesidades y al contexto específicos de la organización pública, por lo que se sugiere explorar otras herramientas y recursos disponibles para obtener más información y orientación.

1. **Planificación y análisis de riesgos**
   - *Identificar*los posibles imprevistos y riesgos que puedan afectar a la organización.
   - *Evaluar* el impacto y la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo.

- *Desarrollar* planes de contingencia y estrategias de mitigación.

**II. Estructura organizacional flexible**

- *Establecer* una estructura organizacional que permita una rápida adaptación ante imprevistos.
- *Definir* roles, responsabilidades y líneas de autoridad claras.
- *Fomentar* la colaboración y la toma de decisiones ágil.

**III. Gestión de recursos**

- *Identificar y asignar* los recursos (humanos, financieros, tecnológicos) necesarios para hacer frente a imprevistos.
- *Implementar* mecanismos de reserva y asignación flexible de recursos.
- *Desarrollar* habilidades y capacidades del personal para adaptarse a situaciones imprevistas.
- *Gestionar tecnologías* implementando sistemas y herramientas que apoyen las operaciones y la toma de decisiones.

**IV. Comunicación y coordinación**

- *Establecer y mantener* canales de comunicación eficientes que informen a todos los involucrados.
- *Coordinar y alinear* las acciones y los esfuerzos de las diferentes áreas y niveles de la organización.
- *Implementar* sistemas de alerta y notificación ante situaciones imprevistas.

**V. Monitoreo, evaluación y mejora continua**

- *Realizar un seguimiento y evaluar* constantemente los imprevistos y la eficacia de las medidas adoptadas.
- *Identificar e implementar* lecciones aprendidas y mejoras en el modelo de gestión.
- *Actualizar y adaptar* periódicamente los planes de contingencia de acuerdo con los cambios en el entorno.
- *Controlar y evaluar* el desempeño a través del establecimiento de indicadores clave que permitan realizar monitoreos constantes.

## Consideraciones adicionales

Hay que asegurarse de alinear las estrategias con las jurisprudencias relevantes para cada organización, especialmente en áreas como administración local, salud y educación. También se recomienda adaptar el modelo de gestión a las necesidades y al contexto específico de cada organización, reconociendo la experticia y el conocimiento del equipo.

# Conclusiones y recomendaciones

**EL PROPÓSITO DE ESTE CAPÍTULO** es aproximar al lector a las realizaciones a las que condujo esta investigación, que además son el insumo intelectual en el que se basa la versión creativa de un conocimiento existente para transformarlo en otros abordajes, exploraciones y experiencias renovadas e innovadoras.

Lo más importante es demostrar cómo el camino recorrido a través de la indagación, concebida como una aventura intelectual, llega hasta el punto de proponer un modelo de gestión del imprevisto en las organizaciones públicas. Esta ruta surge de la reflexión acerca de las prácticas organizacionales y regresa a ellas para potenciarlas y mejorarlas a partir del concepto de mejora continua y del aprovechamiento de la imprevisión como un amplio campo de oportunidades, áreas de formación profesional y opciones para fortalecer la resiliencia, el trabajo en equipo y los compromisos institucionales, entre otros aspectos que forman parte del día a día de estas entidades.

La teoría de sistemas aplicada a la interpretación de lo imprevisto en las entidades públicas es, según Luengo González (2018), una variante que determina la aproximación a fenómenos emergentes que surgen en el campo específico de la realidad y para lo cual es importante configurar las percepciones que los

funcionarios acumulan como parte de sus experiencias de vida y de desarrollo profesional en las distintas instituciones.

Los hallazgos y los resultados de esta investigación se plantean desde tres perspectivas:

- *Perspectiva teórica*: muestra de manera sistemática el nuevo conocimiento aportado acerca de la percepción de lo imprevisto en las organizaciones públicas de salud, educación y administración local.
- *Perspectiva metodológica*: sintetiza los productos logrados en términos de innovación con respecto al quehacer cotidiano de las empresas y los modos concretos para gestionar los riesgos y la imprevisión.
- *Perspectiva práctica*: consolida las contribuciones investigativas para instaurar en el discurso, la realidad o el saber hacer en los contextos y las dinámicas institucionales.

## Perspectiva teórica

La perspectiva construida en esta investigación tiene como punto de partida un concepto de lo imprevisto que —de acuerdo con la bibliografía explorada, la categorización y la triangulación de los datos obtenidos en el trabajo de campo—, se basa principalmente en un carácter anticipatorio de diferentes eventos, hechos y circunstancias. Este tipo de situaciones, amenazas, riesgos y vulnerabilidades llegan sin previo aviso, se escapan a una planificación sistemática y por lo general no forman parte de parámetros o estándares que cada organización formula para su desempeño. Los sucesos repentinos ponen a prueba la preparación y el desarrollo de capacidades para administrarlos y gestionarlos cuando estos ocurran, así sea que se hayan planificado las respuestas o que la entidad reaccione de forma inmediata ante el suceso en particular.

La imprevisión está constituida por riesgos, amenazas y factores de vulnerabilidad latentes, en apariencia duermen pero se sabe que están ahí, dispuestos a detonar, a explotar o visibilizarse de diferentes maneras y circunstancias como: catástrofes naturales y eventos adversos, pandemias, emergencia sanitarias, accidentes,

daños generados por terceros, gastos urgentes, situaciones de orden público y ataque subversivo, seguridad, recorte en las plantas de personal, e imprevistos técnicos, tecnológicos y administrativos.

En esta diversidad de hechos conocidos y otros que forman parte de la esfera de lo impensado queda expuesta la fragilidad de las entidades públicas, una condición que es propia del ser humano individual y que se incorpora de manera natural y lógica a las dinámicas que demarcan la vida y el trabajo de las diferentes organizaciones, en sus diferentes contextos de realidad e interacción con entornos ecológicos, culturales, emocionales, empresariales, productivos y competitivos.

Los acontecimientos repetidos, las contingencias y la dinámica propia de lo imprevisto suele ser como una crónica de catástrofes anunciadas o como los leones dormidos que cuando despiertan y buscan su alimento para ello devoran lo que encuentren a su paso. Se comparan con las tormentas que en el pasado eran presagiadas por las golondrinas y otros animales, y a las que hoy en día tratan de anticiparse los meteorólogos, pero que aun así ponen en riesgo las embarcaciones más seguras y con la mayor capacidad instalada para su manejo. En estas metáforas se esconden algunas líneas gruesas y puntos en los que cada organización debe enfocarse para su administración: formulación de indicadores de riesgo, construcción de redes de apoyo, planes de prevención, riesgo y emergencias, diseño de un programa de brigada de emergencias y desastres, simulacros, clima laboral humanizado, administración del riesgo, matrices de riesgos, políticas de manejo de talento humano acordes a la ocurrencia de lo imprevisto, capacitación, actualización, desastres emergencias, planeación por escenarios y monitoreo del entorno, conciencia del entorno social , articulación interinstitucional y mapa de riesgos.

En la teoría que se construye se pueden observar algunas tendencias de la administración pública y organizacional que sirven de base a la elaboración del concepto, a su fundamentación y a su despliegue administrativo y conceptual. Lo primero que se devela es que el saber administrativo ha evolucionado tal y como lo han hecho las sociedades, la cultura, la ciencia y la tecnología.

En este marco referencial gnoseológico, la imprevisión aparece a partir de los años setenta de manera implícita y en la primera década del siglo XXI se construyen algunas aproximaciones teóricas para incorporarla en la planeación y la gestión del conocimiento de la administración.

La estructura de las organizaciones públicas analizadas, ya sea en educación, salud o administración local, es compleja y sujeta a la incertidumbre, un argumento que se deriva de los andamiajes teóricos de la teoría de la contingencia. Dicha teoría reconoce en cada entidad que los patrones de funcionamiento son variables y que sus formas de ser, proyectarse a los usuarios y gestionar lo imprevisto están condicionadas por el ambiente, la tecnología, las formas de producción, el tamaño de la organización, su burocracia interna, la incertidumbre (Beltrán Ríos y López Giraldo, 2018, p. 70). Por otro lado, en sus relaciones con el entorno ecológico, empresarial, y sociocultural, las organizaciones están determinadas por los cambios políticos, climáticos, ecológicos, sociales y tecnológicos que las tocan profundamente (Beltrán Ríos y López Giraldo, 2018, p. 70). En esta aseveración se remarca como hallazgo teórico que no hay una entidad que sea igual a la otra, dado que estructural y funcionalmente poseen matices y configuraciones que las hacen estructuralmente únicas y diferenciadas. Esto es lo que da origen a la necesidad de adaptar y diferenciar el manejo de lo imprevisto a la movilidad y a veces inestabilidad que se deriva de la contingencia, la inmediatez y la convergencia de estados de crisis.

La perspectiva sistémica es importante para entender que cada entidad como organización es mucho más que la suma de sus partes, por lo tanto, lo imprevisto ataca, vulnera y pone a prueba holísticamente todo su entramado administrativo y psicosocioafectivo, estructural, funcional y programático. Esta percepción incluye necesariamente un abordaje de la inteligencia emocional y de cómo las emociones se ven afectadas positiva y negativamente, dependiendo de cómo cada miembro de la organización y la institución misma enfrentan y gestionan las situaciones riesgosas y amenazantes.

La necesidad de gestionar espacios de comunicación organizacional es otra de las perspectivas que se incorporan en la base teórica de esta investigación, si se tiene en cuenta que administrar lo imprevisto implica escucha activa, compromiso, responsabilidad y liderazgo resonante que mejore las competencias de cada funcionario para percibir lo imprevisto y la adversidad como un desafío que pone a prueba su propia capacidad de respuesta, sus actitudes, los valores subjetivos de la entidad y del servicio que presta. A esto, se le agrega como requerimiento la integración de nuevas ópticas acerca de lo digital y de su influencia en el trabajo solidario, la construcción de redes de apoyo dentro y fuera de la institución y fundamentalmente el impacto que dichas tecnologías producen en las formas de comunicar, adquirir información, procesarla y gestionarla de manera asertiva y propositiva.

**Perspectiva metodológica**

La investigación aporta una metodología que es una especie de camino que muestra cómo se llevó a cabo. Desde este punto de vista, la metodología se puede apreciar desde dos niveles, el primero referido concretamente a los componentes metodológicos empleados durante la indagación para recolectar información y datos, categorizarlos, analizarlos, triangularlos e interpretarlos. En segundo lugar, aparecen algunas técnicas que se emplearon como parte de la sensibilización que se propone en la cartilla Lo imprevisto, una llave maestra que abre las puertas de las oportunidades y que son fundamentales para que las entidades públicas convocadas y las que se beneficien de su resultado conozcan formas, técnicas y procedimientos que puedan implementarse con una percepción favorable de lo imprevisto entendido como un área de posibilidades infinitas para la mejora continua y su gestión eficiente.

En la investigación, el aspecto más relevante de la metodología se concretó en el uso de técnicas para indagar, sensibilizar y obtener información con los participantes en el proceso. En este nivel se utilizaron acertadamente técnicas cualitativas como: la entrevista,

el testimonio focalizado, la observación y los grupos focales. Todas estas técnicas se caracterizan fundamentalmente por la gestión de saberes, conocimientos, habilidades, opiniones y perspectivas mediante la implementación de prácticas conversacionales y dialógicas. Se destaca, por lo tanto, que cada una de ellas genera un ambiente en el que lo más importante es configurar entornos de participación, empoderamiento innovador y liderazgo a partir de los cuales es posible obtener datos cualitativos para enriquecer los constructos teóricos desarrollados a partir de las categorías fundantes de la investigación.

El segundo nivel metodológico quedó consolidado en el aporte innovador de la cartilla, especialmente, los aspectos que resaltan como factores clave para administrar y gestionar lo imprevisto, entre ellos, la realización de diagnósticos participativos que posibiliten un liderazgo resonante e innovador en los miembros de la organización. En este sentido, es básico cambiar actividades que estimulen atributos y valores como la resiliencia, el compromiso, la responsabilidad, el manejo de las emociones y la comunicación organizacional, que son necesarios para que se construya un clima laboral y de percepción favorable hacia la imprevisión como un área de mejora continua. En el material didáctico se proponen dichas acciones con ejemplos concretos para que cada entidad pueda —desde sus entornos de percepción, ópticas acerca de la imprevisión y características particulares como organización administrativa, educativa y de salud— potencializar las capacidades y las competencias de forma integral y holística en sus directivos y funcionarios.

### Perspectiva práctica

El aporte práctico de esta investigación es su producto principal, a través del cual se resuelve la pregunta de investigación y se logra el objetivo general. En este caso, se trata de un modelo de gestión eficiente de lo imprevisto que aprovecha la percepción favorable del mismo y que plantea acciones que pueden ser utilizadas de manera práctica en cualquier entidad pública que decida hacerlo y que está interesada en administrar

la imprevisión acertada y asertivamente. Su base conceptual y metodológica es considerar que los riesgos, las incertidumbres, las complejidades, las anomalías y los eventos que aparecen intempestivamente pueden formar parte de procesos de anticipación y de prevención que no necesariamente se implementan en el momento en que estos acontecen.

El modelo de gestión se fundamenta teóricamente, del mismo modo propone una metodología de trabajo que es esencialmente participativa democrática y empoderadora, con el fin de establecer criterios y líneas gruesas para gestionar de alguna manera los recursos técnicos y tecnológicos que cada organización tiene al alcance de la mano al momento de enfrentar riesgos y amenazas. Sin embargo, es crucial comprender que no hay fórmulas o recetas que de manera unidimensional y unimetódica proporcionen a las instituciones públicas la pócima mágica para diagnosticar, planear, diseñar y evaluar el éxito de los planes de respuesta inmediata.

El secreto del éxito en el modelo propuesto es que muestra un camino que se puede andar y desandar a medida que las entidades descubren sus potencialidades y adquieren autoconciencia de lo importante que es planificar y diseñar un futuro deseado y no esperar que los eventos repentinos acontezcan y generen los impactos desestabilizadores que ponen a prueba la resiliencia para enfrentar las adversidades. Se considera que los riesgos, las amenazas los eventos caóticos y catastróficos son circunstancias que están latentes en los entornos naturales, emocionales, culturales y laborales, pero este razonamiento no puede ser un obstáculo que condicione el accionar organizacional para prepararse y disponer todas sus capacidades sin esperar su llegada.

El ingrediente práctico, metodológico sensibilizador y lúdico es una cartilla titulada *Lo imprevisto, una llave maestra que abre las puertas de las oportunidades* en la que a partir de la narrativa, los juegos de palabras, la sabiduría popular y la teoría se plantean distintas actividades que cada entidad puede adaptar a sus características de funcionamiento y a sus formas particulares de organización. Es un material didáctico y pedagógico de un

contenido profundo, pertinente y que en un lenguaje sencillo señala un modo de caminar por las sendas de la imprevisión, sin desesperanzas, angustias, prejuicios y estacas del pensamiento.

# Referencias


Abeille Mora, E., Soto Carrasco, A. A., Muñoz Muñoz, V. P., Sánchez Salinas, R., Carrera Huerta, S., Pérez Noriega, E. y LanderosOlvera, E. A. (2015). Características de la prueba piloto: Revisión de artículos publicados en enfermería. *Revista de Enfermería Neurológica*, *14*(3), 169-175. https://doi.org/10.37976/enfermeria.v14i3.212

Aguilar Villanueva, L. F. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.

Ahumada Norato, E. (2018). La gota y el mar. En E. Ahumada Norato y B. Soní, *Poéticas jóvenes II: Antología*. Paso de Gato; Secretaría de Cultura de la Ciudad de México.

Alarcón Flor, R. (2021). *Liderazgos y Poderes Futuros*. Fundación ECEV.

Almeida-Guzmán, M. y Díaz-Guevara, C. (2020). Economía circular, una estrategia para el desarrollo sostenible. Avances en Ecuador. *Estudios de la Gestión. Revista Internacional de Administración*, (8), 35-57. https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.10

Amezcua, M. (2016). La observación participante en 10 pasos. *Index de Enfermería*, *25*(1-2).

AraqueSuárez, C. L. y AraqueSuárez, B. S. (2022). Docencia, práctica educativa y cambios curriculares: Un todo complejo y retador. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, *10*(1), 93-99. https://doi.org/10.15649/2346030X.2716

Arboleda, L. M. (2008). El grupo de discusión como aproximación metodológica en investigaciones cualitativas. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, *26*(1), 1-9. https://doi.org/10.17533/udea.rfnsp.53

Arellano, D. (2021). *Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Fondo de Cultura Económica.

Arfuch, L. (2018). *La vida narrada: Memoria, subjetividad y política*. Ediciones UACH; Editorial Universitaria Villa María.

Arias, F. G. (2018). Editorial: Diferencia entre teoría, aproximación teórica, constructo y modelo teórico. *Actividad Física y Ciencias*, *10*(2). http://historico.upel.edu.ve:81/revistas/index.php/actividadfisicayciencias/article/view/7361/4181

Arias-Bernal, F. A. (2020). *Resurgiendo desde el caos, el efecto de una amenaza impredecible pero inminente*. [Trabajo de grado]. Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia. https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24670

Arrizabalaga, N. (2018). *Manual. Gestión de equipos eficaces: Influir y motivar (ADGD120PO). Especialidades formativas*. Editorial CEP.

Barbosa, A. (2018). Construcción dialógica ciencia/arte. Estética del alea desde el enfoque de la complejidad. *Panambí. Revista de Investigaciones Artísticas*, (6), 135-152. https://doi.org/10.22370/panambi.0.6.1138

Barragán Martín, A. B., Molero Jurado, M. del M., Gázquez Linares, J. J., Martos Martínez, Á. y Simón Márquez, M. del M. (Comps.). (2022). *Investigación de variables psicológicas y educativas en el ámbito escolar*. Dykinson.

Barreno Salinas, M. M. (2019). La Universidad Estatal de Milagro vista desde el enfoque de la teoría clásica de la administración. *Conrado*, *15*(66), 59-64.

Bauman, Z. (2002). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.

Beltrán Ríos, J. A. y López Giraldo, J. A. (2018). *Evolución de la administración*. Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó.

Bermúdez, H. L. (2017). Sobre la alienación subjetiva en la organización del trabajo actual. Una observación participante en el comercio de la alimentación al detal. *Contaduría y Administración*, *62*(1), 262-278. https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.10.004

Bernal Ballesteros, M. J. (2019). La función policial desde la perspectiva de los derechos humanos y la ética pública. *Revista Ius*, *13*(44), 251-280. https://doi.org/10.35487/rius.v13i44.2019.441

Betancourt Tang, J. R. (2002). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma* (3.ª ed.). Porlamar.

Blumenberg, H. (2018). *Naufragio con espectador: Paradigma de una metáfora de la existencia* (J. Vigil, Trad.). A. Machado Libros.

Bohlander, G. W., Snell, S. A. y Morris, S. S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17.ª ed.). McGrawHill.

Bonilla Loyo, E., Del Valle Rojas, C. y Martínez Bonilla, G. (2012). El grupo de discusión como generador de discurso social: Aproximaciones teóricometodológicas. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, (22), 101-114. https://doi.org/10.4206/rev.austral.cienc.soc.2012.n22-06

Borjas García, J. E. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, contabilidad y gestión*, *5*(15), 79-97. https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.90

Briones Roque, J. Q. C. (2018). *Propuesta de Liderazgo orientado a la mejora de la Gestión Pública en la Unidad Ejecutora de Educación 303 Bagua, 2018* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo, Perú. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ucvv_35e56c07a396cbf4f3858ad12f815b2c/Details

Buitrago Malaver, L. A. y Arias López, B. E. (2018). Los aportes del enfoque biográfico narrativo para la generación de conocimiento en Enfermería. *Index de Enfermería*, *27*(1-2), 62-66.

Buitrago, R., Hernández, M. y Hernández, P. (2017). Liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante conflictos organizacionales. *Desarrollo Gerencial*, *9*(1), 97-111. https://doi.org/10.17081/dege.9.1.2727

Bunge, M. (1995). *Sistemas sociales y filosofía*. Editorial Sudamericana.

Burgos Borbor, C. F. y Toala Morrillo, D. E. (2019). *La técnica de observación participante en el análisis ocupacional de una institución de salud*. http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/39118

Cáceres León, R. J. y Gonzales Torres, M. L. (2021). *Resiliencia y autoeficacia empresarial en el sector hotelero ante un contexto de crisis con enfoque al covid-19* [Tesis de pregrado]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/656861

Canto, P., Costamagna, P., Eizagirre, A. y Larrea, M. (2018). Los retos de la co-generación en la búsqueda del impacto social de la universidad: Un caso de construcción de un espacio dialógico a través de la investigación acción. *European Public & Social Innovation Review*, *3*(1), 46-67. https://doi.org/10.31637/epsir.18-1.5

Carballo Mendívil, B., Arellano González, A., Ochoa Jiménez, S. y Corral Coronado, Z. I. (2018). Diagnóstico organizacional con enfoque de sistemas: Mapeo del Clúster de la industria de los snacks y su cadena de suministro. *Revista Científica Ecociencia*, *5*(5), 1-23. https://doi.org/10.21855/ecociencia.55.123

Cardeño Portela, E., Cardeño Portela, N., Buitrago Acuña, R. y Hernández Malpica, P. (2018). Liderazgo resonante como elemento potenciador de la responsabilidad social en organizaciones del sector público. *Revista Espacios*, *39*(08). https://www.revistaespacios.com/a18v39n08/18390828.html

Cardona Madariaga, D. F. (2009). *Las tecnologías de la información y las comunicaciones, tic, en la relación administración pública-ciudadano: caso Colombia y Perú*. Editorial Universidad del Rosario.

Cardona, F. (2024). *Work Matters. La consulenza a leader e organizzazioni nella tradizione tavistock*. Ayros.

Carhuancho Mendoza, I. M., Nolazco Labajos, F. A., Sicheri Monteverde, L., Guerrero Bejarano, M. A. y Casana Jara, K. M. (2019). *Metodología de la investigación holística*. UIDE.

Cartagena Cano, C. A. y Flórez Montoya, J. F. (2019). *Plan de implementación del modelo de gestión y administración comando de incidentes, para el sistema de respuesta del municipio de Medellín.* [Trabajo de grado]. Universidad CES, Medellín, Colombia.

Castaño Molina, M. de los Á., Carrillo García, C., Martínez Roche, M. E., Arnau Sánchez, J., Ríos Rísquez, M. I. y Nicolás Vigueras, M. D. (2017). *Guía práctica de grupos de discusión para principiantes*. Universidad de Murcia.

Castellaro, M. A. (2017). La interacción social como clave del desarrollo cognitivo. Aportes del socioconstructivismo a la Psicología. *Revista Psicología Digital*. https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/67301

Castellaro, M. y Peralta, N. S. (2020). Pensar el conocimiento escolar desde el socio constructivismo: Interacción, construcción y contexto. *Perfiles educativos*, *42*(168), 140-156. https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2020.168.59439

Centro Interamericano Jurídico-Financiero [CIJUF]. (s. f.). Leyes y decretos ley del año 2024. https://cijuf.org.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/2024

Chávez Rea, W. R. (2019). Aprendizaje sistémico chi (Aschi): Alternativa para la salud integral del hombre. *Revista Electrónica redine*, 11 (1), 62-68. https://revistas.uclave.org/index.php/redine/article/view/1994

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. McGraw Hill.

Chica-Vélez, S. A. y Salazar-Ortiz, C. A. (2021). Pos-nueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *Revista Opera*, (28). https://doi.org/10.18601/16578651.n28.02

Cisterna Cabrera, F. C. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, *14*(1), 61-71.

Cladera, J. L. (2020). Epistemología reciprocitaria: Aportes para un diálogo entre la antropología social y la investigaciónacción participativa. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales (Relmecs)*, *10*(1). https://doi.org/10.24215/18537863e065

Clegg, S. (2007). Encontrando sentido a la globalización en teoría de la organización. En S. Porras, *Estudios organizacionales y asuntos globales* (pp. 69-133). UAM-Iztapalapa.

Clementes, R. (1996). *Guía completa de las normas ISO 14000*. Ediciones Gestión 2000 S.A. https://fumigacionessanam.com.ar/pdf/iso_14000-guia.pdf

Committee of Sponsoring Organizations [COSO]. (2023). Internal Control - Integrated Framework. https://www.coso.org/guidance-on-ic

Cross, C. (2019). Experiencia y cambio cultural en investigaciónacción participativa: Claves para la vigilancia reflexiva de la intervención académica. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, *48*(XXIV), 121-147.

Cruz Ramírez, M. y Martínez Cepena, M. C. (2012). Perfeccionamiento de un instrumento para la selección de expertos en las investigaciones educativas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, *14*(2). https://redie.uabc.mx/redie/article/view/317

Csikszentmihalyi, M. (1988). Motivation and Creativity: Toward a Synthesis of Structural and Energetic Approaches to Cognition. *New Ideas in Psychology*, *6*(2), 159-176. https://doi.org/10.1016/0732-118X(88)90001-3

Dávila Ramírez, J. y Leal Soto, F. (2019). *Historias de bienestar: Taller para docentes escolares*. Universidad de Tarapacá; Centro de Investigación para la Educación Inclusiva.

Dávila-Rodríguez, L. P. (2020). Apropiación social del conocimiento científico y tecnológico. Un legado de sentidos. *Trilogía: Ciencia Tecnología Sociedad*, *12*(22), 127. https://doi.org/10.22430/21457778.1522

De Oliveira Figueiredo, G. (2015). Investigación Acción Participativa: Una alternativa para la epistemología social en Latinoamérica. *Revista de Investigación*, *39*(86), 271-290.

Decreto 1743 de 1994. Por el cual se instituye el Proyecto de Educación Ambiental para todos los niveles de educación formal, se fijan criterios para la promoción de la educación ambiental no formal e informal y se establecen los mecanismos de coordinación entre el Ministerio de Educación Nacional y el Ministerio del Medio Ambiente. 3 de agosto, 1994. DO núm. 41.476 (*Col.*).

Decreto 98 de 1998. Por el cual se adopta el Plan Nacional para la Prevención y Atención de Desastres. 13 de enero, 1998. DO núm. 43.217 (*Col.*).

Decreto 574 de 2007. Por el cual se definen y adoptan las condiciones financieras y de solvencia del Sistema Único de Habilitación de Entidades Promotoras de Salud del Régimen Contributivo y Entidades Adaptadas. 2 de marzo, 2007. DO núm. 46558 (*Col.*).

Decreto 3039 de 2007. Por el cual se adopta el Plan Nacional de Salud Pública 2007-2010. 10 de agosto, 2007. DO núm. 46716 (*Col.*).

Decreto 1510 de 2013. Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública. 17 de julio, 2013. DO núm. 48.854 (*Col.*).

De Lucas, A. y Ortí, A. (1995). Génesis y desarrollo de la práctica del grupo de discusión: Fundamentación metodológica de la investigación social cualitativa. *Investigación y Marketing*, (47), 6-9.

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2011). *Guía para la administración del riesgo*. http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182eb99e8c4f3ba

Diez Tetamanti, J. M. y Escudero, B. (2014). *Cartografía social: Investigaciones e intervención desde las ciencias sociales, métodos y experiencias de aplicación*. Universitaria de la Patagonia.

Directiva Ministerial 12 de 2009. Continuidad de la prestación del servicio educativo en situaciones de emergencia. Ministerio de Educación Nacional. Julio, 2009. (*Col.*).

Directiva Ministerial 13 de 1992. Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres. Ministerio de Educación Nacional. Febrero, 1992. (*Col.*).

Directiva Ministerial 16 de 2011. Orientaciones complementarias a la Directiva 12 de 2009 sobre continuidad de la prestación del servicio educativo en situaciones de emergencia. Ministerio de Educación Nacional. 18 de agosto, 2011 (*Col.*).

Dorantes, R. (2018). Qué es la resiliencia y por qué la necesitas para ganar. *Foro Económico Mundial*. https://es.weforum.org/agenda/2018/02/que-es-la-resiliencia-y-por-que-la-necesitas-para-ganar

Duque, H. y Aristizábal DíazGranados, E. (2019). Análisis fenomenológico interpretativo: Una guía metodológica para su uso en la investigación cualitativa en psicología. *Pensando Psicología*, *15*(25), 1-24.

Eisenberg, E. M., Goodall, H., Jr. y Trethewey, A. (2013). *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. Bedford/St. Martin's.

Escobar Valenzuela, G., Arredondo Campos, J. y Albarrán Vázquez, M. (2016). *Ética y valores 2*. Grupo Editorial Patria.

Escobar, J. y BonillaJiménez, F. I. (2017). Grupos focales: Una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, *9*(1), 51-67.

Espinosa, M., y Morris, P. (2002). *Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores*. Gobierno de Chile, Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios.

Etkin, J. R. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Granica S. A.

Etkin, J. (2014). *Capital social y valores en la organización sustentable: El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Ediciones Granica.

Fassio, A. N. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones *Ciencias Administrativas*, (12), 73-84. https://doi.org/10.24215/23143738e028

Fernández Ardavín, B. F. (2000). *Ética de la dirección: Decisión con libertad: un libro de ética para el empresario*. Herberto Ruz.

Ferrari, M. A. y França, F. (2011). *Relaciones públicas: Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. La Crujía.

Figueroa Céspedes, I. (2019). El profesionalismo dialógico como recurso para la construcción de un rol docente transformador. *Paideia. Revista de Educación,* (64), 143-165. https://doi.org/10.29393/Pa64-6PIFC10006

Fraisse, P. y Piaget, J. (1973). *La inteligencia: Tratado de psicología experimental* (Vol. VII). Paidós.

Frías Adán, J. A. y Ramos Rodríguez, O. (2012). Evaluación del grado de orientación a lo imprevisto del sistema de control estratégico en la empresa. *Técnica administrativa*, *11*(50), 3. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5793131

Frías Adán, J. A. y Véliz Fajardo, J. A. (2013). La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa. *Técnica Administrativa*, *12*(53), 2. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5747058

Fundación Telefónica. (2007). *Las TIC en la Administración Local del futuro* (Vol. 8). Fundación Telefónica.

Garcés-Uribe, O. L. (2020). *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales*. Universidad EAFIT.

García Calderón, K., Barrientos Córdoba, A. E. y Córdoba Alfaro, C. I. (2022). Las interacciones comunicativas en los procesos de enseñanza y aprendizaje en la clase de Estudios Sociales. *Revista Educación*, *46*(1), 1-34. https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.47660

García Ferrer, G. (2017). *Casos de investigación: Una práctica empresarial*. ESIC Editorial.

Ghiso, A. M. (2017). Reflexividad dialógica, como experiencia de epistemes sentipensantes y solidarias. *El Ágora* USB, *17*(1), 255-264. https://doi.org/10.21500/16578031.2823

Gil Flores, J. (1992). La metodología de investigación mediante grupos de discusión. *Enseñanza & Teaching*, (10), 199-214,

Godoi, C. K., Mastella, A. S. y Uchôa, A. G. F. (2018). Integração metodológica entre grupo de discussão e análise sociológica do discurso: um caso exemplificador sobre o discurso feminino acerca do consumo da beleza. *READ. Revista Eletrônica de Administración*, *24*(1). https://doi.org/10.1590/1413-2311.180.69478

Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Penguin Random House Grupo Editorial.

Gómez-Núñez, M. I., Cano-Muñoz, M. Á. y Torregrosa, M. S. (2020). *Manual para investigar en educación: Guía para orientadores y docentes indagadores*. Narcea Ediciones.

González Rey, F. y Patiño Torres, J. F. (2017). La Epistemología Cualitativa y el estudio de la subjetividad en una perspectiva cultural-histórica. Conversación con Fernando González Rey. *Revista de Estudios Sociales*, (60), 120-127. https://doi.org/10.7440/res60.2017.10

González Rojas, J. E. (2017). Intersubjetividad, conocimiento y analogía. *Sociología y Tecnociencia*, *7*(2), 25-36. https://doi.org/10.24197/st.2.2017.25-36

González, Z. (2019). Intersubjetividades expresadas a través del discurso oral desde propuestas organizativas y de participación. *Revista Electrónica Entrevista Académica (REEA)*, *1*(3), 9-33. https://www.eumed.net/rev/reea/enero-19/discurso-participacion.pdf

González-Franco, R. (2018). *El gobierno de las organizaciones*. Ediciones Arlequín.

Guerrero Julio, M. L. y Gómez Flórez, L. C. (2011). Revisión de estándares relevantes y literatura de gestión de riesgos y controles en sistemas de información. *Estudios Gerenciales*, *27*(121), 195-215. https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70188-7

Guerrero Valverde, E. y Moral Mora, A. M. (2018). Los grupos de discusión como una experiencia de investigación evaluativa para el alumnado en prácticas de Educación Social. *RES: Revista de Educación Social*, (26).

Harley, J. B. (2005). *La nueva naturaleza de los mapas. Ensayos sobre la historia de la cartografía*. Fondo de Cultura Económica.

Hernández de la Torre, E. y González-Miguel, S. (2020). Análisis de datos cualitativos a través del sistema de tablas y matrices en investigación educativa. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, *23*(3), 115-132. https://doi.org/10.6018/reifop.435021

Hernández Garre, J. M., de Maya Sánchez, B. y Pedreño Pérez, A. (2020). Por una antropología del recuerdo: Historia oral de los cuidados durante la Guerra Civil. *Temperamentvm*, *16*.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Pilar Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Hernández Sánchez, A. H. y Ainscow, M. (2018). Equidad e Inclusión: Retos y progresos de la Escuela del siglo XXI. *Revista Retos XXI*, *2*(1), 13-22. https://doi.org/10.30827/retosxxi.2.2018.24223

Hernández, J., Alvarado, L. y Chumaceiro, A. C. (2013). Estado, gestión pública y participación ciudadana desde la modernidad y la postmodernidad. *Gestión y Gerencia*, *7*(1), 66-80.

Hernández-Leal, E. J., Duque-Méndez y, N. D. y Moreno-Cadavid, J. (2017). Big Data: Una exploración de investigaciones, tecnologías y casos de aplicación. *TecnoLógicas*, *20*(39), 15-38. https://doi.org/10.22430/22565337.685

HernándezRincón, E. H., LamusLemus, F., CarrataláMunuera, C. y OrozcoBeltrán, D. (2017). Diálogo de saberes: Propuesta para identificar, comprender y abordar temas críticos de la salud de la población. *Revista Salud Uninorte*, *33*(2), 242-251. https://doi.org/10.14482/sun.33.2.10552

Herrero, V. (2019, septiembre). *La observación como herramienta de recolección de información: El desafío de observar en contextos de fenómenos colectivos* Ponencia]. XI Jornadas de Investigación, Docencia, Extensión y Ejercicio Profesional "Disputas por el Estado, la democracia y las políticas públicas. Concentración de la riqueza y poder popular". La Plata, Argentina.

Ibáñez, J. (1978). *El grupo de discusión como técnica de investigación sociológica* [Tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid, España.

Illouz, E. (2019). *Capitalismo, consumo y autenticidad: Las emociones como mercancía*. Katz Editores.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [Icontec]. (2005). *Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos. OHSAS 18001:2005. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación*. Icontec.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [Icontec]. (2011). NTC-ISO 31000. Norma Técnica de Gestión del Riesgo.

International Organization for Standardization [ISO]. (2005). *Sistemas de gestión ambiental. Directrices generales sobre la implementación*. ISO.

International Organization for Standardization [ISO]. (s. f. a). ISO 14001:1996. Environmental management systems – Specification with guidance for use. https://www.iso.org/standard/23142.html

International Organization for Standardization [ISO]. (s. f. b). ISO 31000:2009. Risk management – Principles and guidelines. https://www.iso.org/standard/43170.html

International Organization for Standardization [ISO]. (s. f. c). ISO/IEC 27005:2011. Information technology – Security techniques – Information security risk management. https://www.iso.org/standard/56742.html

International Organization for Standardization [ISO]. (s. f. d). ISO 22000:2018. Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain. https://www.iso.org/es/contents/data/standard/06/54/65464.html

ISACA. (s. f.). COBIT 5: Publications. ISA. https://www.isaca.org/resources/cobit/cobit-5

ISACA. (2012). COBIT 5: Enabling processes. ISA.

Jiménez Hernández, D., Tornel Abellán, M. y González Ortiz, J. J. (2015). Optimización de un cuestionario mediante un método Delphi y una prueba piloto. *Opción*, *31*(4), 637-638.

Jociles Rubio, M. I. (2018). La observación participante en el estudio etnográfico de las prácticas sociales. *Revista Colombiana de Antropología*, *54*(1), 121-150. https://doi.org/10.22380/2539472X.386

Johnson, H. G. (1971). The Keynesian Revolution and The Monetarist Counter-Revolution. *The American Economic Review*, *61*(2), 1-14.

Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1972). General Systems Theory: Applications for Organization and Management. *Academy of Management Journal*, *15*(4). https://doi.org/10.5465/255141

Keynes, J. M. (2013, junio 4). Lo inevitable rara vez sucede; es lo inesperado lo que suele ocurrir. *La Semana*.

Kotliarenco, M. A., Cáceres, I. y Álvarez, C. (1996). *Resiliencia: Construyendo en adversidad*. CEANIM.

Krainer, A., Aguirre, D., Guerra, M. y Meiser, A. (2017). Educación superior intercultural y diálogo de saberes: El caso de la Amawtay Wasi en Ecuador. *Revista de la Educación Superior*, *46*(184), 55-76. https://doi.org/10.1016/j.resu.2017.11.002

Kundera, M. (2014). *La insoportable levedad del ser* (F. Valenzuela, Trad.). Tusquets Editores S. A.

Lago Suárez, V., Rodríguez, E. y Vasconcelos González, E. A. (2017). La evaluación formativa: Su instrumentación en la asignatura Biología Humana de la ELAM. *Panorama Cuba y Salud*, *12*(1), 43-45. https://revpanorama.sld.cu/index.php/panorama/article/view/734

Lajpop Ajpacajá, E. M. (2018). *Comparación de la comunicación familiar, creencias y significados entre las personas homosexuales que declaran su orientación sexual a la familia y las que no lo hacen: Estudio realizado en la Ciudad de Guatemala en el año 2016* [Tesis de licenciatura]. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. http://www.repositorio.usac.edu.gt/id/eprint/10982

Lapuente, L., Domínguez Lara, S., Flores Kanter, P. E. y Medrano, L. A. (2018). Estructura del bienestar subjetivo mediante análisis bifactor: ¿Unidimensional o multidimensional? *Avaliação Psicológica*, *17*(2). https://doi.org/10.15689/ap.2018.1702.14521.11

Lazzati, S. (2019). *Liderazgo gerencial*. Ediciones Granica.

León González, J. E., Vargas Martínez, E. E., Sánchez Valdés, A. y Velázquez Castro, J. A. (2022). Innovación y resiliencia empresarial: Determinantes ante las crisis. *Revista Dimensión Empresarial*, *20*(1), 91-115.

León Villamar, F. H. (2015). La resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. *Contribuciones a la Economía*, *12*(1). https://contribucionesalaeconomia.com/index.php/contribuciones-economia/article/view/1397

Ley 80 de 1993. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. 28 de octubre, 1993. DO núm. 41.094 (*Col.*).

Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. 23 de diciembre, 1993. DO núm. 41.148 (*Col.*).

Ley 789 de 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. 27 de diciembre, 2002. DO núm. 45.046 (*Col.*).

Ley 1098 de 2006. Por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia. 8 de noviembre, 2006. DO núm. 46.446 (*Col.*).

Ley 1122 de 2007. Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. 9 de enero, 2007. DO núm. 46.506 (*Col.*).

Ley 1150 de 2007. Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos. 16 de enero, 2007. DO núm. 46.691 (*Col.*).

Ley 1438 de 2011. Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. 19 de enero, 2007. DO núm. 47.957 (*Col.*).

Ley 1474 de 2011. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. 12 de julio, 2011. DO núm. 48.128 (*Col.*).

Ley 1620 de 2013. Por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar. 15 de marzo, 2013. DO núm. 48.733 (*Col.*).

Ley 1682 de 2013. Por la cual se adoptan medidas y disposiciones para los proyectos de infraestructura de transporte y se conceden facultades extraordinarias. 22 de noviembre, 2013. DO núm. 51.921 (*Col.*).

Ley 1751 de 2015. Por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones. 16 de febrero, 2015. DO núm. 49.427 (*Col.*).

Ley 2195 de 2022. Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción y se dictan otras disposiciones. 18 de enero, 2022. DO núm. 46.691 (*Col.*).

Leyva-Vázquez, M. y Smarandache, F. (2018). *Inteligencia artificial: Retos, perspectivas y papel de la neutrosofía*. Infinite Study.

López Fernández, R., Avello Martínez, R., Palmero Urquiza, D. E., Sánchez Gálvez, S. y Quintana Álvarez, M. (2019). Validación de instrumentos como garantía de la credibilidad en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Medicina Militar, 48*(2, sup.), 441-450. https://revmedmilitar.sld.cu/index.php/mil/article/view/390

Lorenzo, M. G. (2017). Enseñar y aprender ciencias. Nuevos escenarios para la interacción entre docentes y estudiantes. *Educación y Educadores*, *20*(2), 249-263. https://doi.org/10.5294/edu.2017.20.2.5

Lorrin. (s. f.). La mariposa y el águila: Fábula sobre la humildad. TuCuentoFavorito. https://tucuentofavorito.com/la-mariposa-y-el-aguila-una-fabula-sobre-la-humildad-para-ninos-y-mayores/

Luengo González, E. (2018). *Las vertientes de la complejidad. Pensamiento sistémico, ciencias de la complejidad, pensamiento complejo, paradigma ecológico y enfoques holistas (Alternativas al desarrollo).* ITESO. https://doi.org/10.2307/j.ctvjk2x9g.5

Luhmann, N. (1973a). Politische Verfassungen im Kontext des Gesellschaftssystems. *Der Staat*, *12*, 1.

Luhmann, N. (1973b). *Vertrauen: Ein mechanismus der reduktion sozialer komplexität*. Ferdinand Enke Verlag.

Luhmann, N. (1998a). *Complejidad y modernidad*. Madrid: Trotta.

Luhmann, N. (1998b). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general* (Vol. 15). Anthropos Editorial.

Maldonado Pinto, J. E. (2018). *Metodología de la investigación social. Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Ediciones de la U.

MarínCano, M. L., ParraBernal, L. R., BurgosLaitón, S. B. y GutiérrezGiraldo, M. M. (2019). La práctica reflexiva del profesor y la relación con el desarrollo profesional en el contexto de la educación superior. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, *15*(1). https://doi.org/10.17151/rlee.2019.15.1.9

Martí, J. (2017). La investigación-acción participativa: Estructura y fases. http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/175

Martínez M., M. (2008). La Investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de Investigación en Psicología*, *9*(1), 123-146. https://doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4033

Maxwell, J. A. (2019). *Diseño de investigación cualitativa*. Gedisa, Editorial, S.A.

Medina Domínguez, M. del C. (2021). *Formación de líderes en inteligencia emocional y gestión del talento*. Editorial Universitas.

Medina Salgado, C. (2022). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Revista Gestión y Estrategia*, (41), 29-40. https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2012n41/Medina

Méndez Álvarez, C. E. (2020). *Innovación organizacional: Cultura, condición para la estrategia*. Editorial Universidad del Rosario. https://doi.org/10.12804/ta9789587844443

Méndez, C. E. (2018). *Cultura y clima: Fundamentos para el cambio en la organización*. Alpha Editorial.

Mejía, L. F. (2018a, junio). Hacia una estrategia de innovación pública en Colombia [Presentación]. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Presentaci%C3%B3n%20Hacia%20una%20Estrategia%20de%20Innovaci%C3%B3n%20P%C3%BAblica.pdf

Mejía, L. F. (2018b, julio 9). *Experimentar para transformar, director del DNP* [Grabación de video]. https://www.facebook.com/watch/?v=2056383527946956

Merleau-Ponty, M. (1957). *Fenomenología de la percepción*.

Miltersteiner, R. K., Oliveira, F. B. D., Hryniewicz, L. G. C., Sant'Anna, A. D. S. y Moura, L. C. (2020). Female leadership: Perceptions, reflections, and challenges in public administration. *Cadernos EBAPE.BR*, *18*(2), 406-423. https://doi.org/10.1590/1679-395120190176x

Ministerio de Salud y Protección Social [Minsalud]. (2013). *Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021: La salud en Colombia la construyes tú*.

Ministerio de Salud y Protección Social [Minsalud]. (2016a). *Plan Nacional de Mejoramiento de la Calidad en Salud (PNMCS) Plan Estratégico 2016-2021 Por un Sistema de Salud con un propósito humano hacia la innovación y la excelencia*. https://minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/Plan-nacional-de-mejoramiento-calidad.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social [Minsalud]. (2016b). *Política de Atención Integral en Salud. "Un sistema de salud al servicio de la gente"*. https://minsalud.gov.co/sites/rid/lists/bibliotecadigital/ride/de/modelo-pais-2016.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social [Minsalud]. (2018). ¿Qué es la gestión integral del riesgo en salud (GIRS)? https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/paginas/gestion-integral-de-riesgo-en-salud.aspx

Ministerio de Salud y Protección Social [Minsalud]. (2022). Plan Decenal Salud Pública 2022-2031. https://www.minsalud.gov.co/plandecenal/Paginas/PDSP-2022-2031.aspx

Morgan Asch, J. (2020). La resiliencia: Habilidad esencial para hacerle frente a la cuarta revolución industrial. *Revista Nacional de Administración*, *11*(1), 21- 31. https://doi.org/10.22458/rna.v11i1.2970

Morin, E. y Sátiro, A. (2004). Edgar Morin y los siete saberes necesarios para la educación del futuro. *Aula de innovación Educativa*, (128), 55-58.

Morin, E. (2009). *Introducción al pensamiento complejo* (M. Pakman, Trad.). Gedisa.

Münch, L. (2010). Administración y recursos humanos (2.ª ed.). Pearson.

Nemeth, C., Hollnagel, E. y Dekker, S. (Eds.) (2009). *Resilience Engineering Perspectives, Volume 2: Preparation and Restoration*. Ashgate.

OHSAS Project Group (2007). ohsas 18001:2007 - Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional.

ONU Mujeres. (2011, diciembre 30). Pasos para la realización de entrevistas. *Centro Virtual de Conocimiento para Poner Fin a la Violencia contra las Mujeres y Niñas*. https://www.endvawnow.org/es/articles/1139-pasos-para-la-realizacion-de-entrevistas.html

Oñate, S. I. G., Quilamán, J. P. Q., Cabrera, O. M., Ite, C. G. y Gutiérrez, C. G. (2019). El liderazgo distribuido desde la perspectiva del análisis de redes: Una experiencia en escuelas vulnerables y efectivas de Chile. *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado*, *23*(2), 169-188. https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9269

Ovalle, C. V. (2019). *[Tiempo suspendido]: Una historia de la desaparición forzada en México, 1940-1980* (Vol. 10). Bonilla Artigas Editores.

Páez-Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez-Romero, R. A. y Rivera Virgüez, L.(eds.) (2022). *Transformación digital en las organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario. https://doi.org/10.12804/urosario9789587848366

Panikkar, R. (2019). *El agua de la gota: Fragmentos de los diarios* (C. Ros y L. Villegas Torras, Trads.). Herder Editorial.

Pantaleón, M. J., Cremaschi, M. E., Alessio, A. y Rodriguez Tarducci, R. (2024). Criterios de gestión integral del territorio para intervenciones en barrios populares de La Plata. *Revista INVI*, *39*(111). https://doi.org/10.5354/0718-8358.2024.69325

Pardo, M. del C. (1992). *Teoría y práctica de la administración pública en México (lecturas básicas)*. Instituto Nacional de Administración Pública.

Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, *15*(1), 90-101. https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9

Perea Rivera, J. L. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista de Investigación en Psicología*, *9*(1), 109-122. https://doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4032

Pérez Gómez, D. C. y Moreno Nery, R. L. (2019). La investigación cualitativa: un camino para interpretar los fenómenos sociales. En J. Mendoza y N. S. Esparragoza (Coords.), *Educación: aportaciones metodológicas* (pp. 85-101). Consorcio Educativo de Oriente; Universidad de Oriente.

Peruzzo, C. M. K. (2017). Presupuestos epistemológicos e metodológicos da pesquisa participativa: Da observação participante à pesquisa-ação. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, *XXIII*(3), 161-190.

Piattini Velthuis, M. G. y Ruiz González, F. (2022). *Gobierno y gestión de las tecnologías y los sistemas de información*. Grupo Editorial Ra-Ma.

Piedrahita Echandía, C., Díaz Gómez, Á. y Vommaro, P. (Eds.). (2012). *Subjetividades políticas: Desafíos y debates latinoamericanos*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Piñeiro, E. y Diz, C. (2018). El trabajo de campo como abandono: Una Reflexión sobre la metodología de la observación participante. *Revista Colombiana de Antropología*, *54*(1), 59-88. https://doi.org/10.22380/2539472x.383

Piovani, J. I. y Muñiz Terra, L. (2018). *¿Condenados a la reflexividad? Apuntes para repensar el proceso de investigación social*. Biblos; CLACSO.

Piza Burgos, N. D., Amaiquema Márquez, F. A. y Beltrán Baquerizo, G. E. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa: Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, *15*(70), 455-459.

Porta Vázquez, L. G. y Flores, G. N. (2017). Narratividad e interpretación: Nexos entre la investigación narrativa y la hermenéutica. *Revista Brasileira de Pesquisa (Auto)biográfica*, *2*(6), 683-698. https://doi.org/10.31892/rbpab2525-426X.2017.v2.n6.p683-697

Posteguillo, S. (2008). *Africanus: el hijo del cónsul*. Ediciones B.

Prigogine, I. (1996). *El fin de las certidumbres*. Andrés Bello.

Project Management Institute. (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. (5.ª ed.)

Quesada-López, C. y Martínez, A. (2019, septiembre). Implementation of project based learning: Lessons learned. En *2019 XLV Latin American Computing Conference (CLEI)* (pp. 1-10). IEEE. https://doi.org/10.1109/CLEI47609.2019.235066

Radford, L. (2017). Ser, subjetividad y alienación. En B. D'Amore y L. Radford (Eds.), *Enseñanza y aprendizaje de las matemáticas: problemas semióticos, epistemológicos y prácticos* (pp. 137-165). Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Ramió Matas, C. y Alsina Burgués, V. (2016). Relación entre directivos políticos y directivos profesionales: Su impacto en términos de rendimiento institucional. *ICE, Revista de Economía*, (891), 45-60. https://doi.org/10.32796/ice.2016.891.1864

Ramos-Serrano, M. (2006). Cuando la marca ofrece entretenimiento: Aproximación al concepto de advertainment. *Questiones publicitarias: revista internacional de comunicación y publicidad*, (11), 33-49. https://doi.org/10.5565/rev/qp.134

Real Academia Española [RAE]. (2022). Testimonio. En *Diccionario de la lengua española*. https://dle.rae.es/testimonio

Requena i Mora, M. (Coord.). (2016). Un grupo sobre el grupo de discusión: Entre la lógica instrumental y el eterno retorno a la sociología crítica. *Encrucijadas: Revista Crítica de Ciencias Sociales*, (12).

Resolución 429 de 2016. Por medio de la cual se adopta la Política de Atención Integral en Salud. 17 de febrero, 2016. DO núm. 49.794 (*Col.*).

Resolución 1035 de 2022. Por el cual se adopta el Plan Decenal de Salud Pública 2022-2031 con sus capítulos diferenciales: indígena para los pueblos y comunidades indígenas de Colombia, población víctima de conflicto armado, el pueblo Rrom y la población negra, afrocolombiana, raizal y palenquera. 14 de junio, 2022. DO núm. 52.066 (*Col.*).

Resolución 7550 de 1994. Por la cual se regulan las actuaciones del sistema educativo nacional en la prevención de emergencias y desastres. 6 de octubre, 1994. DO núm. 41.564 (*Col.*).

Reyes, J. (2010). Educación ambiental: rumor de claroscuros. *Los Ambientalistas*, *1*, 6-19. https://www.ses.unam.mx/curso2013/pdf/Reyes.pdf

Ribosa, J. (2020). El docente socioconstructivista: Un héroe sin capa. *Educar*, *56*(1), 77-90. https://doi.org/10.5565/rev/educar.1072

Rivera Porras, D. A., Rincón Vera, J. E. y Flórez Gamboa, S. R. (2018) Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*, *39*(19), 5. https://revistaespacios.com/a18v39n19/18391905.html

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Robles Garrote, P. y Rojas, M. del C. (2015). La validación por juicio de expertos: Dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada a la Enseñanza de Lenguas*, (18),123-139. https://doi.org/10.26378/rnlael918259

Rodríguez Sumaza, M. del C. y Gómez González, F. J. (Coords.). (2018). *Tejiendo el futuro de las organizaciones con enfoque de desarrollo organizacional*. Ediciones Universidad de Valladolid.

Rolin Díaz, C. D. (2021). El liderazgo innovador como método para enfrentar los nuevos entornos VUCA. *Business Innova Sciences: Revista de Ciencias Empresariales*, *2*(1), 53-66. https://doi.org/10.58720/bis.v2i1.33

Ruiz López, J. S. (2012). Calidad en la gestión pública: Del azar a la necesidad. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, *54*, 63-94.

Salvador, M., y Ramió Matas, C. (2004). Administrative Reforms in a Globalized World: Human Resource Management in Latin America's Public Administration. En *International Public Policy and Management* (pp. 297-325). Routledge.

Salvador, M. y Ramió Matas, C. (2012). El diseño institucional de la participación ciudadana en la administración local: Reflexiones a partir de un estudio de caso. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, *53*, 165-186.

Scilletta, D. (2020). La intersubjetividad: El procesamiento vincular de las discrepancias y su relación con la "verdad". Una investigación sistemática aplicando el método algoritmo David Liberman (ADL). *Innova Untref. Revista Argentina de Ciencia y Tecnología*. https://revistas.untref.edu.ar/index.php/innova/article/view/886

Serna Silva, G., Zenozain Cordero, C. y Schmidt Urdanivia, J. (2017). La resiliencia: Un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. *Gestión en el Tercer Milenio*, *20*(39), 13-24. https://doi.org/10.15381/gtm.v20i39.14139

Sierra Salcedo, R. A. y Caballero Delgado, E. (2023). *Selección de lecturas de metodología de la investigación educativa*. Editorial Pueblo y Educación.

Silva, A. (2014). *Imaginarios, el asombro social*. Universidad Externado de Colombia. https://doi.org/10.2307/j.ctv13vdfkh

Silvestre, V. S, Martins, R. M. y Lopes, J. P. G. (2018). Grupos de discusión: Una posibilidad metodológica. *Ensaios Pedagógicos*, *2*(1). https://doi.org/10.14244/enp.v2i1.56

Simbaqueba Moreno, N. (2016). Una aproximación a la nueva gestión pública en Bogotá. *Administración & Desarrollo*, *46*(2), 200-218. https://doi.org/10.22431/25005227.67

Simón, V. M. (1997). La participación emocional en la toma de decisiones. *Psicothema*, *9*(2), 365-376.

Soca, R. (2022). *El origen de las palabras. Diccionario etimológico ilustrado*. Rey Naranjo Editores.

Sordini, M. V. (2019). La entrevista en profundidad en el ámbito de la gestión pública. *Reflexiones*, *98*(1), 75-88. http://dx.doi.org/10.15517/rr.v98i1.33083

Sosa Martínez, L. I., Espinosa Arencibia, A., Corne Carmenate, R., Corne Sosa, E., Reyes Corne, M. y Leal Felipe, M. (2016). Acciones para reforzar los valores responsabilidad y humanismo en los futuros profesionales de la salud. *Edumecentro*, *8*(1), 96-110.

Spillane, J. P. y Ortiz, M. (2019). Perspectiva distribuida del liderazgo y la Gestión escolar: Elementos e implicancias cruciales. *Revista Eletrônica de Educação*, *13*(1), 169-181. https://doi.org/10.14244/198271993070

Standards Australia International. (2004). *Risk Management Guidelines Companion to AS/NZS 4360:2004*.

Suárez Alfonso, A., Cruz Rodríguez, I. y Pérez Macías, Y. (2015). La gestión de la información: Herramienta esencial para el desarrollo de habilidades en la comunidad estudiantil universitaria. *Revista Universidad y Sociedad*, *7*(2), 72-79.

Szlechter, D., Agoff, S., Anzoátegui, M., Bauni, N., Blugerman, L., Caravaca, E., Chosco Díaz, C., Espejo, V., Gibert, G., Iorio, S., Isuani, F., Meilán, C., Natale, L., Pérez, I. G., Sánchez, R., Serpa, C., Szretter, M. y Tavella, G. (2020). *Teorías de las organizaciones: Un enfoque crítico, histórico y situado*. Universidad Nacional de General Sarmiento; Universidad Nacional de Tierra de Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

TM Forum (2026). Process Framework (eTOM). https://www.tmforum.org/open-digital-architecture/process-framework-etom/

Torres Espinosa, E. (2015). El nuevo institucionalismo: ¿hacia un nuevo paradigma? *Estudios Políticos*, *9*(34), 117-137. https://doi.org/10.1016/j.espol.2014.11.001

Touriñán López, J. M. (2007). Valores y convivencia ciudadana: Una responsabilidad de formación compartida y derivada. *Bordón: Revista de Pedagogía*, *59*(2), 261-312.

Tovar, M. R. (2011). La desterritorialización como forma de abordar el concepto de frontera y la identidad en la migración. *Revista Geográfica de América Central*, *2*(47E).

Troncoso Pantoja, C. y Amaya Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, *65*(2), 329-332. https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235

Tundidor, A. (Coord.), Hernández, E., Peña, C., Martínez, J., Campos, J. y Hernández, C. (2018). *Cadena de suministro 4.0: beneficios y retos de las tecnologías disruptivas*. Marge Books.

Ulloa Martínez, J. B. y Mardones Barrera, R. E. (2017). Tendencias paradigmáticas y técnicas conversacionales en investigación cualitativa en ciencias sociales. *Perspectivas de la Comunicación*, *10*(1), 213-235. https://www.perspectivasdelacomunicacion.cl/index.php/perspectivas/article/view/662

Uribe Chinkovsky, S. y Henao Cadavid, N. (2015). *La inteligencia emocional en la toma de decisiones* [Trabajo de pregrado en psicología, Universidad EAFIT]. https://hdl.handle.net/10784/8693

Valencia Duque, F. J. y Hernández, Y. P. (2019). Modelo para la gestión del riesgo escolar en las instituciones educativas públicas de básica primaria y secundaria del municipio de Manizales. *Novum*, *1*(9), 214-244. https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/73903

Valero-Hernández, C. (2012). *La gerencia de la desconfianza: un enfoque interpretativo sobre la cultura y el comportamiento del latinoamericano en el entorno organizacional*. Palibrio.

Vargas-Murillo, G. (2020). Estrategias educativas y tecnología digital en el proceso enseñanza aprendizaje. *Cuadernos Hospital de Clínicas*, *61*(1), 114-129.

Vázquez Hernández, J. y Guerra Herrera, H. (2018, octubre). *Resonancia en el liderazgo de los directores empresariales* [Ponencia]. XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Universidad Politécnica del Valle de México, México.

Vega, P., L'Huilllier Troncoso, G. y Muñoz Herrera, G. (2020). *Estrategias de transformación digital: Cómo gestionar los impactos en las estrategias modelos de negocio y culturas organizacionales*. Penguin Random House.

Verdesoto Custode, L. (2000). *El control social de la gestión pública* (1.ª ed.). Docutech.

Villafañe Gallego, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.

Villamil Castillo, H. A. (2022). Gestión del ordenamiento territorial sostenible en Latinoamérica: Una revisión sistemática de literatura. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, *27*(98), 417-434. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.3

Von Bertalanffy, L. (1968). General system theory. *New York*, *41973*(1968), 40.

Von Hildebrand, D. (1983). *Ética*. Encuentro.

Yarce, J. (2009). El Poder de los Valores. Universidad de La Sabana. Zambrano, M. C. y Vegas Meléndez, H. (2020). Liderazgo e innovación organizacional en gobiernos autónomos descentralizados. Una oportunidad para la gestión pública eficiente. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, *5*(7), 799-818.

Zemelman Merino, H. (2010). Sujeto y subjetividad: La problemática de las alternativas como construcción posible. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, *9*(27), 355-366. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682010000300016

# Apéndices

## Apéndice A.
## Guía de testimonio focalizado

Código de testimonio: _____
Fecha de recolección: _____/_____/_____
Orientador: _____
Escenario: _____

**Datos Institucionales:**
Apellidos: _____
Nombres: _____
Edad: _____ Género: _____
Tipo de vinculación con la entidad: _____
Cargo: _____
Tiempo de vinculación con la empresa: _____
Formación: _____

**Ámbitos**

1. **Lo imprevisto**

**1.1 Indicador**

El punto de partida para definirlo es la confluencia de términos como: anticipación, crisis, desequilibrio, imprevisto, incertidumbre, riesgos. Estas consideraciones remiten a una diversidad de factores, variables y situaciones que generan un estado continuo o discontinuo de dificultades, digresiones, anomalías y aspectos por fortalecer que deben ser resueltos institucionalmente en función de capacidades inmediatas de respuesta y de planes de mejoramiento que surjan en la inmediatez del hecho, evento o suceso y que muestren un camino de soluciones prontas.

1.2.1 ¿Qué significado tienen para usted las siguientes palabras? Anticipación, crisis, desequilibrio, imprevisto, incertidumbre, riesgos.

1.2.3 Para usted, ¿qué papel desempeñan los siguientes conceptos en la solución de lo imprevisto? El conocimiento, el trabajo colaborativo, los valores, la creatividad.

## 2. La percepción sobre lo imprevisto en la institución

### 2.1 Indicador

Este concepto tiene como referente la necesidad de comprender que cada servidor público construye sus entornos perceptivos acerca de lo que significa lo imprevisto y de qué manera el surgimiento continuo, coyuntural o eventual de las circunstancias que lo generan impactan su condición como ser humano y el desarrollo de la gestión organizacional. La subjetividad es transversal a esta categoría y deja huellas en el mundo personal, social y emocional del funcionario que determinan sus formas de actuar y responder a la imprevisión en el contexto institucional. La conciencia se encuentra en el trasfondo de los pensamientos y de los actos que orientan el desempeño, las prefiguraciones, las tácticas, las estrategias y todo lo que el servidor público o la organización planifiquen para enfrentarla. Todo esto sugiere flexibilidad y creatividad para resolver de manera pronta y oportuna la contingencia sin establecer canales de comunicación y de acción que permitan que dicha respuesta se adapte a la responsabilidad social de la organización.

### 2.2 Preguntas orientadoras

2.2.1 ¿Cómo cree usted que una situación imprevista en la organización donde labora impacta los siguientes ámbitos; personal, laboral?

2.2.2 ¿Qué tipo de oportunidades de mejora aparecen en la organización cuando se deben solucionar situaciones imprevistas?

## 3. Mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas

### 3.1 Indicador

El pensamiento sistémico favorece un mapeo integral y holístico del clima organizacional, de los procesos, actividades y situaciones que de manera transversal fluyen en la cotidianidad de la organización. Los modelos de 1.2.2 ¿Cómo cree usted que los siguientes conceptos generan situaciones imprevistas: Salud Pública, Tecnología, ¿relaciones laborales? gestión se inscriben en un marco de funcionamiento interdependiente e interrelacionado que determina su calidad, sus potencialidades y limitaciones. Es una especie de laberinto de certezas, incertidumbres y complejidades que muestran una conexión entre lo micro y lo macro, es decir, la percepción del servidor público y las dinámicas organizacionales de la entidad donde labora. Mapear sistémicamente la organización proporciona herramientas de diagnóstico y métodos multicriterio que como círculos concéntricos articulan la congruencia de respuestas en tiempo real para enriquecer la ruta de gestión.

### 3.2 Preguntas orientadoras

3.2.1 ¿Cómo analiza su situación personal frente a la organización como un sistema interdependiente?

3.2.2 ¿De qué manera lo imprevisto afecta a la organización como un sistema interrelacionado?

3.2.3 ¿Qué debería contener un modelo de gestión para dar respuesta inmediata y planificada a la imprevisión? Para finalizar la recolección de su testimonio sería útil si usted desea compartir algún comentario, opinión o aporte adicional a lo planteado en esta guía y que contribuya en el desarrollo del proceso investigativo.

## Apéndice B.
## Formato de observación participante

Nombre y apellidos del observador: _____

Fecha: _____ Evento observado: _____

Código de registro: _____

Información básica de la institución
donde se realiza la observación: _____

Institución a observar: _____

Sector: _____ Dirección: _____

Objetivo de la actividad: _____

Categoría: _____

Eje conceptual: _____

Registro de la observación: _____

| Anotación descriptiva | Anotación interpretativa |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Hora de la observación: _____

Firma: _____

## Apéndice C.
## Pautas: entrevistas estructuradas a directivos

Buenos días/tardes. Mi nombre es _____ y estamos realizando un estudio sobre: **Percepciones del servidor público sobre lo imprevisto en la construcción de un modelo eficiente de la gestión pública**

La idea es poder conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de programas y proyectos relacionados con el tema de TIC en las escuelas. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

### Información general

Código del entrevistado:_____

Fecha de recolección:_____ /_____ /_____

Orientador:_____

Escenario:_____

Apellidos:_____ Nombres:_____

Edad:_____ Género:_____

Tipo de vinculación con la entidad:_____

Cargo:_____

Tiempo de vinculación con la empresa:_____

Formación:_____

### 1. Lo imprevisto: Indicador

Lo imprevisto es un concepto polisémico que sugiere reflexionar en una diversidad de situaciones, eventos, fenómenos, circunstancias y hechos que generan factores y variables que pueden en determinado momento alterar el funcionamiento de la organización y la implementación de su modelo de gestión administrativa. La incertidumbre, la complejidad, el caos, la inestabilidad y otras acepciones de la palabra convergen en la creación de contingencia no deseadas ni anticipadas que desafían las capacidades individuales e institucionales para asumir el cambio como una condición necesaria en la solución de la imprevisión para el logro de la mejora continua.

### 2. Preguntas orientadoras

¿Qué significado tiene para usted la palabra imprevisto? ¿Qué tipo de o eventos en la entidad, pueden considerarse como imprevistos? ¿Qué debe conocer un servidor público para actuar ante la ocurrencia de situaciones imprevistas? ¿En qué aspectos puede enfocarse la organización para preparar a los servidores públicos en el manejo de situaciones imprevistas?

### 3. La percepción sobre lo imprevisto en la institución

**Indicador**

La subjetividad, la autoconsciencia, los ajustes cognitivos y la capacidad de adaptación al cambio son algunos aspectos que están en la base de la percepción que un servidor público puede configurar acerca de lo imprevisto en el desarrollo de los modelos de gestión organizacional. Se trata de un fenómeno de carácter individual y diferenciado que favorece la construcción de marcos representativos en los que se privilegia el conocer, el sentir, el comprender y el observar que como acciones para cada persona se asumen de manera distinta, así se estén interpretando hechos, situaciones o circunstancias que acontecen por igual en el entramado estructural y funcional de la institución.

Por lo tanto, lo imprevisto opera como un factor potenciante de entornos perceptivos que en cada funcionario tienen un impacto distinto, pero que ameritan un abordaje sistémico, solidario y colaborativo de parte de los involucrados para darle una solución inmediata y eficiente.

### Preguntas orientadoras

La presencia de lo imprevisto en la organización donde usted labora: ¿En qué aspectos de su desempeño laboral y de su vida personal podría afectarlo? ¿Si su respuesta es que no genera alguna afectación podría ampliar el argumento? ¿Qué es para usted capacidad de respuesta inmediata a un evento imprevisto? ¿De qué manera lo imprevisto en la organización puede ser aprovechado como alternativa para mejorar la prestación del servicio?

### Mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas Indicador

Lo imprevisto desafía la capacidad de respuesta inmediata, eficiente y oportuna de las organizaciones públicas la cual debe mejorar el proceso de planeación, organización, dirección, control, verificación, evaluación, seguimiento y comunicación con el propósito de diagnosticar, proponer y ejecutar alternativas de solución que sean coherentes con la misión, la visión, y la filosofía institucional. Este es un proceso que implica un mapeo sistémico a través del cual es posible asumir lo organizacional como un todo complejo, interdependiente, interrelacionado y holístico. Todo lo que acontece en una dependencia, departamento, área o comité produce algún tipo de efecto en el contexto e incluso los estados de ánimo, los sentimientos, las emociones y los tejidos socio afectivos del servidor público tiene alguna relevancia y pertinencia no solo en la prestación del servicio sino en la calidad del modelo de gestión.

**Preguntas orientadoras**: ¿cómo se visualiza usted como funcionario en el contexto de toda la organización? ¿Cómo mejorar el modelo de gestión de la entidad para dar respuesta a lo imprevisto?

## Apéndice D.
## Guía grupos de discusión n.º 1

Código del entrevistado:_____
Fecha de recolección:_____ /_____ /_____
Orientador:_____ Escenario:_____

### Identificación de los participantes

Apellidos:_____Nombres: _____
Edad:_____ Género:_____
Tipo de vinculación con la entidad:_____
Cargo:_____
Tiempo de vinculación con la empresa:_____
Formación:_____
Categoría:_____

### Lo imprevisto

Número de la sesión _1_ Tema:_____

### Indicador

Lo imprevisto es un constructo de carácter volátil, efímero y caracterizado por la instantaneidad que suele producir una diversidad de acontecimientos, hechos y situaciones a las que no se puede anticipar la organización. Implica la convergencia de factores y variables asociados a la complejidad, la incertidumbre, el riesgo, entre otras que pueden en determinado momento generar desequilibrios e inestabilidades, a partir de las cuales la institución puede desafiar su creatividad, su flexibilidad su capacidad de adaptación y de incorporar los ajustes cognitivos necesarios para potencializar el cambio y la mejora continua.

### Apertura

#### 2.1 Presentación del grupo de discusión

Los integrantes del grupo realizan una breve presentación con el propósito de darse a conocer y entrar en contacto con los otros integrantes del mismo.

**2.2 Elección de relatores**

El grupo ya motivado para iniciar la sesión elige libre y democráticamente dos relatores que serán encargados del registro de la información, el discurso generado durante la misma y otras emisiones del lenguaje que sean importantes.

**2.3 Construir colectivamente las reglas para el uso de la palabra y de los tiempos**

El grupo decide la dinámica más adecuada para hacer uso de la palabra, recordando que la práctica conversacional debe ser fluida y que todos los integrantes del grupo deben opinar, es importante fijar tiempos para las intervenciones, porque de esta manera se garantiza el respeto por el otro y sus expresiones de lenguaje.

**2.4 Fijar algunos criterios de calidad de las participaciones**

Es importante que el grupo determine como deben ser las intervenciones y la calidad de lo que se expresa: no mezclar temas, evitar el uso de un vocabulario irrespetuoso, escuchar atentamente al compañero que hace uso de la palabra, omitir la utilización del teléfono celular u otros dispositivos, entre otras normas que el grupo de discusión quiera establecer para garantizar la convivencia durante la sesión.

**2.5 Plantear la ética de la investigación**

Los coordinadores de la sesión recordaran que toda investigación se ajusta a un componente ético, que comienza por la firma del consentimiento informado para que lo discutido, debatido y construido pueda ser empleado como parte de la teoría que se genera, de los hallazgos y de las conclusiones del proceso investigativo. Lo mismo sucede con otros criterios como la confidencialidad, el respeto por la libre opinión y otros que el mismo grupo puede determinar para que se asegure que lo construido discursivamente durante la sesión no se filtre a otros escenarios de indagación antes de publicar los resultados de este proceso.

### 2.6 Introducción al tema de reflexión

Los orientadores de la propuesta investigativa efectúan una introducción breve y concreta del propósito de la sesión y de la categoría en particular que se pretende abordar.

### 2.7 Sensibilización empleando estrategias lúdicas que motiven la participación

El punto de partida para sensibilizar y motivar la participación es una lotería que de manera didáctica aproximara a los integrantes del grupo de discusión con algunos términos asociados al concepto de improviso. Teniendo en cuenta la metodología de la actividad a cada uno de los asistentes se les entrega un cartón que incluirá indistintamente palabras como: incertidumbre, caos, imprevisión, impensado, riesgos, inestabilidad, desequilibrio, contingencia, anticipación, crisis y visión de futuro. Anticipación, Caos, crisis, contingencia, desequilibrio, imprevisión, impensado, incertidumbre, inestabilidad, riesgos y visión de futuro. Salud Pública, Tecnología, la naturaleza, el mundo emocional de los servidores públicos, las relaciones laborales entre los funcionarios. El moderador implementa el juego hasta que alguno de los involucrados complete su tabla y de esta manera se cierra este punto de la etapa de inicio. En las mismas tarjetas los participantes deben escribir el concepto de cada término.

## Desarrollo

El coordinador retoma el juego de la lotería preguntando a cada participante por la relación que para ellos tienen los términos que formaron parte de la actividad. Los relatores siguen registrando las opiniones y la dinámica continua hasta que se hayan capturado las intervenciones. El coordinador pide a cada miembro del grupo que lea lo que escribieron como significado para cada término y lo justifiquen. Terminado con este momento se proponen los siguientes interrogantes para darle despliegue a la categoría: 3.1 ¿Cómo podría definir lo imprevisto en el contexto de la organización? 3.2 ¿Qué tipo de eventos pueden considerarse como imprevistos? 3.3 ¿Cómo puede preparase una organización

para dar respuesta a lo imprevisto? Los tres interrogantes planteados son generales, los coordinadores deben asegurar que haya participación de los integrantes del grupo y si es decisión de ellos efectuar aclaraciones o contra preguntas. Lo más importante es que sobre la base de cada cuestionamiento se pueda sugerir sin imponer distintos modos de abordaje y en esto el coordinador es una pieza clave de ahí que debe preparase para generar un debate amplio que posibilite la fecundidad discursiva, sin filtrar las percepciones o inhibir el diálogo social.

**Registro**

En este momento la discusión avanza y los discursos fluyen a partir de los interrogantes planteados; se recuerda que la sesión está siendo grabada en audio o video, para los relatores seleccionados deben tomar atenta nota de lo dicho para registrar la información y dejar constancia de la actividad implementada. El coordinador puede eventualmente solicitar la lectura de alguna de las notas, ya sea para reorientar el rumbo de la discusión o proponer aclaraciones que sean útiles en el mejoramiento del debate. Es importante apuntar que las libretas, cuadernos o formularios empleados para el registro se recogen al final de la sesión con el propósito de guardarse en un sobre sellado y codificado para ser empleado posteriormente en el análisis de la información. Esto significa que los resultados de la discusión quedarán en poder de los coordinadores del proyecto y serán objeto de interpretación únicamente en la fase de codificación y triangulación de los datos.

**Cierre**

- Generalizar conclusiones e inferencias.
- Abrir el compás para reflexiones complementarias.
- Evaluar la sesión.
- Agradecer la participación y el compromiso.
- Establecer algunos puntos a tener en cuenta para jornadas de trabajo adicionales, si es del caso y se requieren como parte de la investigación.

## Apéndice E.
## Guía grupos de discusión n.º 2

Código del entrevistado:_____
Fecha de recolección:_____/_____/_____
Orientador:_____
Escenario:_____

### Identificación de los participantes

Apellidos:_____ Nombres:_____
Edad:_____ Género:_____
Tipo de vinculación con la entidad:_____
Cargo:_____
Tiempo de vinculación con la empresa:_____
Formación:_____
Categoría:_____

### La percepción sobre lo imprevisto en la institución

Número de la sesión _2_ Tema:_____

### Indicador

Es un fenómeno complejo polisémico, instalado en la subjetividad y la conciencia humana que favorece la confluencia de perspectivas, puntos de vista y miradas diversificada a cerca del yo, el otro, los otros y la realidad organizacional. Integra un universo de configuraciones personales, emocionales, psicoactivos y socioculturales que determinan la manera particular y diferenciada de percibir, comprender e interpretar la imprevisión como parte del andamiaje administrativo de la organización.

### Apertura:

#### 2.1 Presentación del grupo de discusión

Este espacio en la segunda sesión puede incluir una presentación breve de todo el grupo y si hay un integrante nuevo debe permitírsele su incorporación al mismo. El coordinador aprovecha

este momento para retomar aspectos de la primera sesión, con el propósito de medir el pulso del equipo de trabajo y el estado de la motivación colectiva.

**2.2 Elección de relatores**

Se recomienda elegir dos nuevos relatores para que los integrantes del grupo de discusión tengan esta experiencia y se beneficien de lo que implica tomar notas, realizar descripciones y contribuir con la sistematización de la información.

**2.3 Construir colectivamente las reglas para el uso de la palabra y de los tiempos**

Retoman las reglas básicas acordadas por el grupo y si es pertinente añadir otras que emerjan en el desarrollo de los encuentros reflexivos.

**2.4 Fijar algunos criterios de calidad de las participaciones**

El coordinador recuerda los criterios fijados en el primer encuentro, abriendo el compás de discusión para añadir otro si es preciso en este momento.

**2.5 Plantear la ética de la investigación**

Es importante construir el componente ético en cada uno de los encuentros, ya que es una dimensión sujeta a variaciones derivadas de la percepción de los integrantes; lo más importante es contar con el marco de referencia general en la ética de la investigación científica.

**2.6 introducción al tema de reflexión**

En la presentación el grupo recuerda aspectos coyunturales del primer encuentro, con este insumo cognitivo el coordinador introduce la nueva categoría, empleando algunos criterios del indicador que la define de una manera muy global sin pretender viciar el rumbo de la discusión. 2.7 Sensibilización, empleando estrategias lúdicas que motiven la participación: https://www.youtube.com/watch?v=iKEkwMR8CFQ: Seis sabios ciegos y un

elefante | Cuento con valores y sabiduría A los participantes se les propone un video para suscitar la discusión; después de observarlo atentamente el coordinador a cada uno pasa una tarjeta con un lápiz o marcador. En algún punto visible del salón de reuniones estará fijada la silueta de un elefante, luego se solicitará que escriban si para ellos el contenido tiene alguna relación con el concepto de percepción y si les es posible efectuar la argumentación por escrito. Los integrantes pegan su reflexión en cualquier punto de la figura y esperan que todos terminen con el ejercicio. Al final de este momento toman alguna de losa opiniones sin incluir la propia, la leen y efectúan algún comentario. El coordinador solamente garantiza el uso de la palabra según las reglas del juego propuesta pero no interviene en la discusión.

**Desarrollo**

Antes de presentar las preguntas orientadoras para este encuentro reflexivo el coordinador a cargo del mismo, integra algunos aspectos relevantes que haya emergido durante la sensibilización, de tal manera que los relatores puedan efectuar la anotación descriptiva. Sin emplear juicios de valor, ni comentar las opiniones de sus participantes, propone al grupo las siguientes preguntas para esta jornada de trabajo. 3.1 ¿Cómo impacta lo imprevisto a la organización? 3.2 ¿Qué papel desempeña la creatividad y la flexibilidad en el desarrollo de la capacidad de respuesta organizacional a lo imprevisto? 3.3 ¿Cómo canalizar lo imprevisto para mejora el modelo de gestión organizacional? Los tres interrogantes planteados son generales, los coordinadores deben asegurar que haya participación de los integrantes del grupo y si es decisión de ellos efectuar aclaraciones o contra preguntas. Lo más importante es que sobre la base de cada cuestionamiento se pueda sugerir sin imponer distintos modos de abordaje, el coordinador es una pieza clave en dicho proceso, de ahí que debe preparase para generar un debate amplio que posibilite la fecundidad discursiva, sin filtrar las percepciones o inhibir el dialogo social.

**Registro**

En este momento la discusión avanza y los discursos fluyen a partir de los interrogantes planteados; se recuerda que la sesión está siendo grabada en audio o video, para los relatores seleccionados deben tomar atenta nota de lo dicho para registrar la información y dejar constancia de la actividad implementada. El coordinador puede eventualmente solicitar la lectura de alguna de las notas, ya sea para reorientar el rumbo de la discusión o proponer aclaraciones que sean útiles en el mejoramiento del debate. Es importante apuntar que las libretas, cuadernos o formularios empleados para el registro se recogen al final de la sesión con el propósito de guardarlos en un sobre sellado y codificado para emplearlos posteriormente en el análisis de la información. Esto significa que los resultados de la discusión quedarán en poder de los coordinadores del proyecto y serán objeto de interpretación únicamente en la fase de codificación y triangulación de los datos.

**Cierre**

- Generalizar conclusiones e inferencias.
- Abrir el compás para reflexiones complementarias.
- Evaluar la sesión.
- Agradecer la participación y el compromiso.
- Establecer algunos puntos a tener en cuenta para jornadas de trabajo adicionales, si es del caso y se requieren como parte de la investigación.

## Apéndice F.
## Guía grupos de discusión n.º 3

Código del entrevistado:
Fecha de recolección:_____/_____/_____
Orientador: _____
Escenario: _____

### Identificación de los participantes

Apellidos:_____ Nombres:_____
Edad: _____ Género: _____
Tipo de vinculación con la entidad:_____
Cargo:_____
Tiempo de vinculación con la empresa:_____
Formación:_____
Categoría: Mirada sistémica de la gestión en las organizaciones públicas
Número de la sesión: 3 Tema:_____

### Indicador

La teoría de sistemas sugiere un análisis holístico, integrador asociativo y multidimensional de la organización como un todo interdependiente, interrelacionado y que dialécticamente hace circular los vasos comunicantes de una organización que se une en función de una misión, una visión y una filosofía compartida. La interacción entre el micro universo personal con el macro universo organizacional entra en juego para entender que el todo es más que la suma de las partes y que el carácter sistémico de las instituciones es mucho más que yuxtaponer o sumar responsabilidades, funciones y operaciones instrumentalizadas, lo uno entrelaza con lo múltiple, la unidad es al mismo tiempo diversidad y todo esto construye un entramado que configura un conjunto de percepciones distintas sobre lo imprevisto y su incidencia en la implementación de un modelo de gestión de calidad. Por su parte, la entidad es un organismo vivo que aprende permanentemente y que está en sintonía con una realidad local, nacional y planetaria, cuyo marco de innovación

está permeado por la emergencia de la revolución digital y los nuevos escenarios de comunicación en red.

## Apertura

### 2.1 Presentación del grupo de discusión

Este espacio en la segunda sesión puede incluir una presentación breve de todo el grupo y si hay un integrante nuevo debe permitírsele su incorporación al mismo. El coordinador aprovecha este momento para retomar aspectos de la primera sesión, con el propósito de medir el pulso del equipo de trabajo y el estado de la motivación colectiva.

### 2.2 Elección de relatores

Se recomienda elegir dos nuevos relatores para que los integrantes del grupo de discusión tengan esta experiencia y se beneficie de lo que implica tomar notas, realizar descripciones y contribuir con la sistematización de la información.

### 2.3 Construir colectivamente las reglas para el uso de la palabra y de los tiempos

Retoman las reglas básicas acordadas por el grupo y si es pertinente añadir otras que emerjan en el desarrollo de los encuentros reflexivos.

### 2.4 Fijar algunos criterios de calidad de las participaciones

El coordinador recuerda los criterios fijados en el primer encuentro, abriendo el compás de discusión para añadir otro si es preciso en este momento.

### 2.5 Plantear la ética de la investigación

El componente de *ética es importante construirlo en cada uno de los encuentros,* ya que es una dimensión sujeta a variaciones derivadas de la percepción de los integrantes; lo más importante es contar con el marco de referencia general en la ética de la investigación científica.

### 2.6 Introducción al tema de reflexión

En la presentación el grupo recuerda aspectos coyunturales del primer encuentro, con este insumo cognitivo el coordinador introduce la nueva categoría, empleando algunos criterios del indicador que la define de una manera muy global sin pretender viciar el rumbo de la discusión.

### Sensibilización empleando estrategias lúdicas que motiven la participación

https://www.youtube.com/watch?v=PicsDm3wAOk La gota y el mar. La reflexión parte del video titulado la gota y el mar, el cual se solicita observar con atención para que cada participante pueda elaborar sus propias conclusiones. Finalizado este procedimiento reciben una tarjeta y en ella consignan una opinión con respeto a la pregunta ¿cómo se plantea la relación metafórica de la gota y el mar con el concepto de sistema organizacional? En algún punto visible de la sala de reuniones se presenta una imagen alusiva para que los participantes coloquen sus tarjetas, luego como en el encuentro anterior lean alguna al azar y la cometen.

### Desarrollo

El coordinador retoma las intervenciones para puntualizar, permitir el registro de comentarios adicionales sin intervenir en el ejercicio narrativo y discursivo. Pasa a presentar las preguntas orientadoras siguientes para el análisis de esta categoría 3.1 ¿Cómo se visualizan cada uno de ustedes como funcionarios en el contexto de toda la organización? 3.2 ¿Cómo afecta lo imprevisto a las relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización? 3.4 ¿Qué papel desempeña el servidor público en el mejoramiento de la gestión institucional en el marco de lo imprevisto? Los interrogantes planteados son generales, los coordinadores deben asegurar que haya participación de los integrantes del grupo y si es decisión de ellos efectuar aclaraciones o contra preguntas. Lo más importante es que sobre la base de cada cuestionamiento se pueda sugerir sin imponer distintos modos de abordaje y en esto el coordinador es una pieza clave de ahí que debe preparase para

generar un debate amplio que posibilite la fecundidad discursiva, sin filtrar las percepciones o inhibir el dialogo social.

**Registro**

En este momento la discusión avanza y los discursos fluyen a partir de los interrogantes planteados; se recuerda que la sesión está siendo grabada en audio o video, para los relatores seleccionados deben tomar atenta nota de lo dicho para registrar la información y dejar constancia de la actividad implementada. El coordinador puede eventualmente solicitar la lectura de alguna de las notas, ya sea para reorientar el rumbo de la discusión o proponer aclaraciones que sean útiles en el mejoramiento del debate. Es importante apuntar que las libretas, cuadernos o formularios empleados para el registro se recogen al final de la sesión con el propósito de guardarse en un sobre sellado y codificado para ser empleado posteriormente en el análisis de la información. Esto significa que los resultados de la discusión quedarán en poder de los coordinadores del proyecto y serán objeto de interpretación únicamente en la fase de codificación y triangulación de los datos.

**Cierre**

- Generalizar conclusiones e inferencias.
- Abrir el compás para reflexiones complementarias.
- Evaluar la sesión.
- Agradecer la participación y el compromiso.
- Establecer algunos puntos a tener en cuenta para jornadas de trabajo adicionales, si es del caso y se requieren como parte de la investigación.

## Apéndice G.
## Consentimiento informado "percepciones del servidor público sobre lo imprevisto en la construcción de un modelo eficiente de la gestión pública"

Ricardo Antonio Escobar y María Beatriz Escobar

Con el presente documento los estamos invitando a participar en este estudio que tiene como objetivo. Construir el concepto de lo imprevisto desde la percepción del servidor público para la creación de un modelo de gestión eficiente en las instituciones públicas de los departamentos de Caldas y Quindío. Usted es un candidato a participar en este proyecto. Si decide aceptar, su participación consistirá en responder la encuesta con toda sinceridad para que pueda servir de insumo para el análisis. Le recordamos que la participación en este estudio es libre y voluntaria, se guardará absoluta confidencialidad de sus datos personales y la información obtenida solo será utilizada con fines académicos. Los beneficios que usted obtendrá al participar en esta investigación son los siguientes: 1. Fundamentar teóricamente el concepto de lo imprevisto sobre la base analítica de la teoría de sistemas y el pensamiento complejo 2. Identificar las percepciones del servidor público frente a lo imprevisto como un concepto que impacta y define el rumbo de la organización 3. Diseñar un modelo de gestión eficiente que visibilice las percepciones del servidor público sobre lo imprevisto como un conjunto de factores que inciden en el desarrollo de la prestación del servicio de las instituciones públicas. 4. Establecer lineamientos y criterios que evalúen el impacto del modelo de gestión eficiente en el marco de realidad de las instituciones públicas. Los riesgos que usted podría tener por participar en esta investigación son los siguientes: -Ninguna pues la investigación no afecta directamente a las personas Yo _____ identificado con el documento # _____ de _____ Manifiesto que he sido informado de manera personal e individualizada por los

investigadores sobre las características del proyecto y acepto de forma libre y voluntaria la participación en él, teniendo claridad de los beneficios y los riesgos que puedo obtener.

Firma del participante _____

Firma del investigador _____

# Apéndice H.
# Lista chequeo retroalimentación evaluación de expertos

## Instrumento Guía de testimonio focalizado

| Categoría | Indicadores | Preguntas |
|---|---|---|
| 1.Lo imprevisto | **1.1. Indicador** El punto de partida para definirlo es la confluencia de términos como: incertidumbre, caos, imprevisión, impensado, riesgos, inestabilidad, desequilibrio, contingencia, anticipación, crisis y visión de futuro. Estas consideraciones remiten a una diversidad de factores, variables y situaciones que generan un estado continuo o discontinuo de dificultades, digresiones, anomalías y aspectos por fortalecer que deben ser resueltos institucionalmente en función de capacidades inmediatas de respuesta y de planes de mejoramiento que surjan en la inmediatez del hecho, evento o suceso y que muestren un camino de soluciones prontas. | |
| | | 1.1.1. Teniendo en cuenta su experiencia, trayectoria y conocimiento de la organización donde labora, en sus propias palabras defina Anticipación, Caos, crisis, contingencia, desequilibrio, imprevisión, impensado, incertidumbre, inestabilidad, riesgos y visión de futuro. |
| | | 1.1.2. La imprevisión surge en una diversidad de hechos, fenómenos, circunstancias, eventos y sucesos que cruzan la realidad organizacional; ¿cómo cree usted que los siguientes conceptos generan situaciones pertenecientes al campo de lo imprevisto: Salud Pública, Tecnología, la naturaleza, el mundo emocional de los servidores públicos, las relaciones laborales entre los funcionarios? |

| Promedio de escalas pilotaje | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Pertinencia** | **Claridad** | **Coherencia** | **Relevancia** | **No incluir** | **Concepto de expertos** | **Fortalezas** | **Acciones** |
| | | | | | Indicador de alta complejidad, pues requiere grupos clave bien formados, que comprendan conceptos fundantes y articuladores de lo imprevisto, para no reducir el ejercicio a nociones, opiniones o especulaciones, que podrán desdibujar la intencionalidad epistémica. | | Evitar reduccionismo y especulación en la respuesta dada la complejidad del indicador, tener en cuenta la población a la que se dirige.<br>Se aclara que el indicador es para el experto que aplica la guía y no para el informante. |
| 2 | 2 | 2 | 2 | | Sugiero que el orden de los términos a definir sea el mismo en el enunciado que en la pregunta.<br>Se deben formular como preguntas y no enunciados<br>Parece muy larga y definir cada concepto resulta dispendioso puede causar agotamiento y si no se debe definir cada uno, aclarar muy bien. | | Se cambia el orden de los conceptos en disposición alfabético.<br>Se cambia el enunciado, se eliminan descriptores por su ambigüedad y se organizan alfabéticamente.<br>Se disminuyeron descriptores. |
| 2 | 2 | 2 | 2 | | Los cinco “conceptos” son muy amplios y abren la puerta a mucha información, que podría llegar a ser excesiva.<br>El ítem naturaleza debe aclararse la naturaleza porque se pregunta sobre salud pública, tecnología y queda naturaleza como un concepto atravesado. | | Delimitar y aclarar el campo significativo de los descriptores.<br>Se redactó la pregunta de forma más sencilla. |

# Sobre los autores

**Ricardo Antonio Escobar**

*Escuela Superior de Administración Pública*

https://ror.org/03vhr8v79

Doctor en Pensamiento Complejo por la Multiversidad, magíster en Educación por la Universidad Católica de Manizales. Además, es especialista en Gerencia y administrador de empresas, ambos títulos obtenidos en la Universidad Católica Luis Amigó. Actualmente, se desempeña como docente titular en la ESAP, donde hace parte del Grupo de Investigación Orión. También integra el Grupo de Investigación Educación y Pedagogía: Saberes, Imaginarios e Intersubjetividades, de la Universidad de Manizales.

Correo electrónico: ricardo.escobar@esap.edu.co

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2865-9715

CvLac: https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001542243

**María Beatriz Escobar Escobar**
*Universidad del Quindío*
https://ror.org/01358s213

Profesional en Enfermería. Es doctora en Pensamiento Complejo por la Multiversidad, magíster en Enfermería Materno-Infantil por la Universidad del Valle, y especialista en Docencia Universitaria y Administración en Salud. Actualmente, se desempeña como docente en la Universidad del Quindío y es integrante del Grupo de Investigación en Enfermería GRIEEQ.

Correo electrónico: mbescobar@uniquindio.edu.co
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-0419-9032
CvLac: https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001354790

# Índice temático


**A**

administración
— del riesgo 11, 38, 39, 41, 42, 43, 121, 138, 149, 205.
— local 16, 27, 28, 31, 38, 46, 51, 62, 69, 75, 76, 112, 148, 149, 200, 202, 204, 206.
— pública 22, 23, 24, 29, 36, 49, 55, 56, 57, 83, 87, 127, 137, 139, 141, 149, 161, 205.
administrar lo imprevisto 63, 64, 72, 174, 175, 194, 195, 207.

**C**

capacidad de respuesta 22, 23, 25, 29, 70, 95, 122, 126, 130, 132, 133, 163, 175, 188, 207, 241, 248.

**D**

desarrollo de la gestión
— administrativa 58.
— organizacional 236.
— pública 47, 48, 88.

**E**

Educación 16, 27, 28, 31, 34, 38, 42, 46, 51, 62, 69, 75, 78, 95, 98, 103, 127, 137, 141, 146, 148, 149, 150, 152, 161, 165, 202, 204, 206.
Emociones 33, 71, 72, 82, 88, 92, 127, 137, 166, 167, 169, 171, 176, 177, 178, 181, 183, 186, 206, 208, 221, 241.
entidades públicas 15, 16, 25, 27, 28, 31, 38, 41, 45, 46, 47, 51, 57, 65, 68, 72, 75, 76, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 174, 203, 205, 207.

**F**

funcionario(s) 16, 20, 30, 34, 35, 38, 46, 51, 52, 53, 66, 72, 75, 76, 79, 92, 95, 101, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 126, 127, 131, 133, 134, 135, 141, 142,

145, 146, 154, 156, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 174, 175, 177, 178, 181, 183, 184, 188, 192, 194, 198, 204, 207, 208, 236, 241, 244, 252, 256.

**G**

gestión
— administrativa 55, 58, 61, 62, 66, 81, 84, 93, 146, 147, 240.
— del talento humano 23, 156, 157, 159, 196, 197.
— eficiente del imprevisto 145, 200.
— en las organizaciones públicas 18, 56, 119, 123, 126, 131, 133, 134, 135, 147, 237, 241, 250.
gobierno 16, 22, 23, 25, 28, 30, 32, 34, 41, 55, 57, 76, 103, 131, 150, 151, 152, 157, 197.

**I**

imprevistos 15, 16, 18, 19, 47, 61, 70, 75, 121, 124, 125, 126, 131, 132, 133, 155, 156, 157, 160, 164, 165, 170, 171, 182, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 194, 196, 197, 198, 200, 201, 205.
instituciones 19, 20, 22, 24, 29, 30, 32, 33, 36, 38, 44, 50, 52, 55, 56, 57, 58, 62, 69, 70, 79, 82, 92, 93, 103, 105, 121, 125, 127, 132, 133, 137, 139, 141, 142, 157, 163, 188, 192, 197, 200, 204, 250.
— públicas 21, 22, 23, 48, 50, 59, 62, 81, 209, 254.
inteligencia emocional 32, 33, 34, 175, 177, 178, 179, 206.
investigación 16, 21, 23, 24, 25, 39, 46, 52, 55, 61, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 93, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 118, 119, 128, 134, 145, 146, 148, 149, 159, 160, 165, 203, 204, 207, 208, 243, 245, 247, 249, 251, 253, 254.
— acción participativa (IAP) 18, 76, 77, 78, 80, 81.

**M**

mirada sistémica 18, 56, 119, 121, 123, 126, 131, 133, 134, 135, 139, 140, 142, 147, 153, 237, 241, 250.

**O**

observación participante 76, 79, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 116, 117, 126, 127, 238.
organización(es) pública(s) 16, 17, 18, 20, 21, 24, 27, 30, 32, 33, 34, 38, 39, 40, 42, 46, 47, 49, 51, 54, 56, 57, 61, 70, 81, 88, 89, 119, 123, 126, 131, 133, 134, 135, 138, 140, 143, 145, 147, 154, 198, 200.

**P**

pensamiento administrativo 17, 27, 28, 61, 63, 67, 148.
percepción 17, 18, 20, 23, 24, 33, 34, 35, 36, 38, 46, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 65, 66, 76, 79, 85, 88, 92, 93, 96, 99, 100, 101, 119, 122, 125, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 136, 139, 140, 145, 146, 147, 152, 153, 154, 155, 157, 159, 160,

164, 165, 166, 167, 169, 170, 171, 174, 178, 180, 190, 196, 197, 204, 206, 207, 208, 236, 240, 246, 247, 248, 251.
— del servidor público 20, 22, 25, 52, 55, 65, 81, 130, 132, 147, 237, 254.
planificación 15, 24, 25, 36, 41, 47, 48, 49, 63, 77, 84, 97, 100, 124, 126, 128, 129, 130, 132, 154, 169, 178, 193, 204.
prevención 17, 19, 28, 36, 39, 41, 42, 43, 69, 70, 121, 124, 126, 138, 143, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 161, 172, 173, 185, 188, 191, 205, 209.

**R**

resiliencia 20, 30, 33, 35, 61, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 121, 122, 130, 131, 132, 133, 137, 138, 139, 140, 142, 143, 147, 158, 159, 160, 177, 179, 181, 188, 203, 208, 209.
responsabilidad 20, 30, 49, 50, 66, 67, 72, 73, 77, 99, 131, 133, 142, 147, 158, 159, 160, 175, 180, 207, 208, 236.

**S**

servidor(es) público(s) 20, 22, 23, 24, 25, 49, 52, 53, 54, 55, 56, 59, 65, 76, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 88, 89, 90, 91, 93, 95, 98, 100, 101, 103, 104, 110, 120, 130, 132, 134, 136, 139, 140, 143, 147, 157, 197, 236, 237, 239, 240, 241, 244, 252, 254, 256, 264.
situación(es) imprevista(s) 17, 21, 34, 43, 48, 61, 64, 67, 71, 121, 131, 133, 139, 154, 163, 175, 194, 201, 236, 237, 240.

PERCEPCIONES DEL SERVIDOR PÚBLICO SOBRE LO IMPREVISTO EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO EFICIENTE DE LA GESTIÓN PÚBLICA hace parte de la Colección Superior. Para su composición se usaron fuentes de la familia Skolar. Su cuidado estuvo a cargo del Grupo de Publicaciones de la Escuela Superior de Administración Pública, responsable del sello Editorial ESAP, y se imprimió en la Imprenta Nacional de Colombia.

# Otros títulos de la ESAP

COLECCIÓN SINFONÍA

*Palabras para la democracia: Selección de ensayos* | VICTOR HUGO (AUTOR); PABLO CUARTAS (TRADUCTOR) (2026)

COLECCIÓN SUPERIOR

*Comunidades negras en el Cauca: Reflexiones sobre etnodesarrollo* | RONALD ALEJANDRO MACUACÉ OTERO, MARÍA EUGENIA SEVILLANO RODRÍGUEZ Y ELIZABETH TORO CHALÁ (2026)

BIBLIOTECA DEL SERVICIO PÚBLICO

*Comunicación pública: Exploración de perspectivas clave* | FABIOLA LEÓN POSADA (ED.) (2026)

• **EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,** donde la planeación es una práctica rectora del quehacer cotidiano, los imprevistos pueden comprometer la eficiencia y la transparencia del servicio. Ante esta realidad, los autores del libro presentan un análisis sobre cómo los servidores públicos perciben y enfrentan este tipo de eventos en el contexto colombiano. Destacan la relevancia de adoptar un enfoque sistémico e interdisciplinario para gestionar lo inesperado, a través de herramientas conceptuales, normativas y metodológicas que refuerzan la eficiencia y resiliencia de las organizaciones públicas. A través de estudios de caso en sectores como salud, educación y administración local, proponen un modelo de gestión que enfatiza la anticipación, la flexibilidad y el liderazgo compartido como pilares para transformar la imprevisión en una oportunidad de mejora continua.

ISBN: 978-958-609-205-0

EDITORIAL ESAP