

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE SOCIOLOGÍA

MAESTRÍA EN GOBERNABILIDAD Y GERENCIA  
POLÍTICA

**LA JUVENILIZACIÓN BUROCRÁTICA COMO  
ESTRATEGIA DE GOBERNABILIDAD**

AUTORA: ALEJANDRA DELGADO

DIRECTORA DE TESIS: NATALIA SIERRA

MAYO 2014

*Ya somos todo aquello  
contra lo que luchamos a los veinte años.*

José Emilio Pacheco

*A mi Cori*

## ÍNDICE

Introducción.....	1	
Capítulo 1. CONSTRUCCIÓN DEL SUJETO MODERNO Y SU REALIDAD		
INSTITUCIONAL.....	4	
1.1 El sujeto moderno.....	4	
1.2 Instituciones: marco referencial de la interacción de los sujetos.....	12	
1.3 Lugar social de los sujetos en la Vida cotidiana .....	20	
Capítulo 2. CONSTRUCCIÓN DEL SUJETO ( IN ) GOBERNABLE:		
Sobre las bases para la comprensión de la Gobernabilidad desde la perspectiva		
de la interacción del sujeto .....	31	
2.1 La juventud como sujeto social.....	33	
2.2 Aproximación histórica al fenómeno joven.....	39	
2.3 Los lugares sociales de la juventud.....	49	
2.3.1 La paradoja performativa del joven.....	50	
2.4 Lo juvenil, la juventud y la gobernabilidad.....	54	
2.4.1 Posibilidades sociales de la juventud .....	55	
2.4.2 La ambigüedad del accionar juvenil.....	59	
Capítulo 3. LA ESTRATÉGICA JUVENILIZACIÓN .....		64
3.1 Condición juvenil: naturalización de la transicionalidad.....	64	
3.2 Juvenilización y gobernabilidad.....	69	
3.2.1 Regulación del mercado laboral.....	72	
3.2.2 Regulación de los procesos de formación.....	81	
3.3 El nuevo rostro burocrático.....	85	
CONCLUSIONES: BUROCRACIA JUVENILIZADA.....		92
BIBLIOGRAFÍA.....		99
ANEXOS.....		102

## INTRODUCCIÓN

La evidencia de la variación en la composición poblacional y actitudinal del sector burocrático constituye la justificación personal para el planteamiento del presente trabajo. Durante los últimos años, se ha priorizado la incorporación laboral no solo de sujetos jóvenes sino también juvenilizadas. Dicho de otro modo, se trata de personas que han interiorizado la dimensión ética y estética del sujeto joven y que por lo tanto resultan funcionales para la institucionalidad. De esta manera es evidente que el rostro burocrático del Estado ha adquirido una nueva expresión que resalta los valores socialmente reconocidos como jóvenes, bajo la comprensión de que tales valores son apropiados para dinamizar los objetivos institucionales de todo el aparato estatal.

La comprensión de esta dinámica resulta importante para la sociedad en su conjunto al presentar una aproximación a la reciente modificación de la composición de la población laboral y de los procesos de “reclutamiento” por los que ésta atraviesa al momento de buscar su integración al mundo productivo.

En el ámbito académico, este trabajo es relevante en la medida en que permite analizar las implicaciones de este fenómeno poblacional en los procesos de toma de decisiones y gerencia política. Adicionalmente, los estudios etarios no constituyen una de las líneas investigativas desarrolladas desde la sociología, por lo que esta aproximación permitiría iniciar un debate sobre la “juvenilización” social en general y la “juvenilización” burocrática en particular.

El estudio sobre la juvenilización burocrática se centra en el funcionamiento administrativo de las instituciones del gobierno de la Revolución Ciudadana. Tomamos como unidad de análisis dos instituciones públicas y la interacción de sus actantes, estableciendo escenarios comparativos en términos temporales, con el fin de mostrar las variaciones y consecuencias de la composición poblacional del servicio público.

El objetivo general del presente trabajo es: *Analizar la incidencia del proceso de juvenilización burocrática en la gobernabilidad*, para lo cual planteamos 3 objetivos específicos:

- Comprender los contextos sociales que dan lugar al afianzamiento de valores juveniles y a la posterior juvenilización de la sociedad
- 
- Analizar la juvenilización como fenómeno burocrático en el nuevo escenario político ecuatoriano.
- 
- Identificar la relación entre juvenilización y gobernabilidad en el actual escenario político ecuatoriano

Para abordar la temática planteada, la presente investigación articula principalmente cinco categorías: i) juventud, ii) juvenilización, iii) burocracia, iv) interacción y v) gobernabilidad

El estudio se realiza desde una perspectiva crítica interpretativa, en la que partimos de una primera fase de análisis teórico a partir de la recopilación bibliográfica. En un segundo momento se realiza un estudio de campo en instituciones públicas a fin de validar la información obtenida en el análisis teórico. Finalmente, arriesgamos una lectura crítica interpretativa del fenómeno juvenilización en las instituciones públicas.

Para la realización del presente trabajo partimos de una lectura fenomenológica de la construcción del sujeto en general y posteriormente nos detendremos en el análisis del *sujeto gobernable o de la gobernabilidad*. Con estos elementos nos aproximaremos a la relación entre burocracia-juvenilización- gobernabilidad como un aporte a la discusión y al debate académico interdisciplinario.

En el primer capítulo problematizaremos los elementos de la construcción del sujeto moderno y su realidad institucional desde un abordaje fenomenológico. Esto implica aproximarnos a: i) las características del mundo moderno, ii) las particularidades del sujeto que lo habita y que al mismo tiempo lo construye, y iii) los lugares sociales de los sujetos en la vida cotidiana de la modernidad.

En el segundo capítulo profundizaremos en la construcción del sujeto gobernable desde la perspectiva de la interacción social. Para ello expondremos: i) la juventud como sujeto social, ii) la aproximación histórica al fenómeno joven, iii) los lugares sociales de la juventud, y iv) juventud y gobernabilidad.

El tercer capítulo constituye una aproximación a la comprensión de la juvenalización del mundo, sus antecedentes y consecuencias. Finalmente, a manera de conclusión, se exponen las implicaciones de la juvenalización en el rostro burocrático del Estado.

Los datos recogidos responden a un proceso de investigación de dos años. Durante ese tiempo se realizaron acercamientos profundos a las instancias institucionales a partir de las cuales se interpretan los datos. Sin embargo por motivos de confidencialidad los nombres permanecen codificados.

## Capítulo 1. CONSTRUCCIÓN DEL SUJETO MODERNO Y SU REALIDAD INSTITUCIONAL

Los intereses materiales e ideales, y no las ideas, dominan directamente la acción de los hombres. Pero muy a menudo las “imágenes de mundo” (*Weltbilder*), creadas por las “ideas”, han determinado como guardagujas (*Weichensteller*) los rieles sobre los que la acción viene impulsada por la dinámica de los intereses.

(MAX WEBER, 1920)

### 1.1 El sujeto moderno

La modernidad, entendida como espacio de configuración de mundo, constituye un escenario particular que demanda de un individuo igualmente particular. Nos referimos *al sujeto moderno*.

Lo anterior significa que las condiciones de funcionamiento de la modernidad, imponen sobre la configuración de mundo, una serie de concepciones, criterios y valoraciones que constituyen una ruptura epistemológica con respecto a formas de comprensión precedentes.

Así, la modernidad debe ser entendida como un *mundo* representado, y por lo tanto no es posible sin la existencia de un individuo que comprenda y reproduzca los contenidos, criterios y valoraciones de tal representación.

Dicho esto, nos enfrentamos a la necesidad de definir i) las características del mundo moderno y ii) las características del sujeto que lo habita y que al mismo tiempo lo construye.

Para abordar el primer punto resulta necesario superar la noción de modernidad inscrita en una temporalidad específica, más bien partimos de la premisa de que al constituir un nuevo horizonte de significación, debe ser abordada como una forma de comprensión del entorno que articula hitos y procesos – con temporalidades diferenciadas- y que tuvieron como consecuencia lo que hoy conocemos como Mundo Moderno.

La modernidad implica entonces una forma radicalmente distinta de *comprender y estar* en el mundo. Esta forma es el resultado de una serie de hitos que transformaron los escenarios de representación y dieron a los seres humanos un nuevo *locus* de enunciación a través de la resignificación de códigos.

La resignificación a la que nos referimos, altera la interpretación del entorno principalmente a través de los siguientes eventos:

- El posicionamiento pragmático como origen del conocimiento. La *Revolución científico-tecnológica* marca una nueva aproximación ideológica-filosófica.
- La recuperación de lo *humano* como centro de la interpretación y comprensión del mundo a través del *Renacimiento*<sup>1</sup>.
- El desplazamiento de la mediación humana en la relación de los hombres con la divinidad afianzado por el *Calvinismo y el Luteranismo*.
- La individualización como forma de interpretación del mundo. Esto implicaría trascendencia espaciotemporal de la palabra a través de la *invención de la Imprenta*.
- La sustitución del misticismo por axiomas científicos promovido por el movimiento intelectual de la *Ilustración*.
- La transformación del modelo de producción, en base a la eficientización del trabajo que trajo consigo la Revolución Industrial. (Delgado, 2008:30-32)

---

<sup>1</sup> A este respecto Bolívar Echeverría Señala: “El *Humanismo*. No se trata solamente del antropocentrismo, de la tendencia de la vida humana a crear para sí un mundo (cosmos) autónomo y dotado de una autosuficiencia relativa respecto de lo Otro (el caos). Es, más bien, la pretensión de la vida humana de supeditar la realidad misma de lo Otro a la suya propia; su afán de constituirse, en tanto que Hombre o sujeto independiente, en calidad de fundamento de la Naturaleza, es decir, de todo lo infra-, sobre- o extra-humano, convertido en puro objeto, en mera contraparte suya” (Echeverría,2001:9)

Lo anterior significa el surgimiento de un *mundo* regido por la razón instrumental, en el que la explicación del entorno está dada por la causalidad argumentativa en sustitución del mito. Un *mundo* humanizado, cuyo centro es el ser humano como sujeto cognoscente que conquista y *domestica* al entorno. Un *mundo* en el que la divinidad está abstraída de la naturaleza. Un *mundo* explicado a través de la cientificidad orientada por el progreso; un mundo en que la cohesión social está fundamentada en las contradicciones de su *signo de armonía* (Echeverría, 2001). Un *mundo* en el que el trabajo productivo es la dimensión fundamental del ser humano. Bolívar Echeverría al respecto refiere:

... al contrario de los tiempos pre-modernos, cuando incluso las relaciones interindividuales armónicas (de voluntades coincidentes) estaban bajo el signo de la violencia, en los tiempos modernos incluso las relaciones interindividuales violentas se encuentran bajo el signo de la armonía.

La aceptación "de grado, y no por fuerza", por parte de los individuos, en su calidad de trabajadores, de una situación en la que su propia *inferioridad* social ("económica") se regenera sistemáticamente es el requisito fundamental de la actual vida civilizada moderna y de sus reglas de juego. Se trata de un acto que sólo puede tener lugar porque esa misma situación es, paradójicamente, el único lugar en donde la *igualdad* social ("política") de esos individuos está garantizada

(Echeverría, 2001:188-189)

Estos elementos configuran el marco referencial en el que los seres humanos modernos inscriben su relato. En palabras de Touraine:

...la modernidad no es solo cambio puro, sucesión de acontecimientos; es difusión de productos de la actividad racional, científica, tecnológica, administrativa. Por eso, la modernidad implica la creciente diferenciación de los diversos sectores de la vida social: política, económica, vida familiar, religión, arte en particular, pues la racionalidad instrumental se ejerce dentro de un tipo de actividad y excluye la posibilidad de que alguno de esos tipos esté organizado desde el exterior, es decir, en función de su integración en una visión general, de su contribución a la realización de un proyecto social que Louis Dumont denomina holista.

(Touraine, 2008)

La diferenciación mencionada por Touraine no solo construye un mundo fragmentado, sino un “sujeto” particular capaz de responder a tales diferenciaciones y reproducirlas *ad infinitum*. Tal reproducción responde a la orientación moderna hacia el progreso entendido como un tipo de crecimiento ilimitado y expansible a todos los ámbitos de la vida.

Aceptar o rechazar la modernización como reorganización de la vida social en torno al progreso de las técnicas en los medios de producción, circulación y consumo eran los dos polos básicos del comportamiento social entre los que se componía y recomponía a comienzos de siglo la constelación política elemental.

(Echeverría, 2001: 143)

La modernidad constituye un nuevo escenario donde el mundo aparece racionalizado, humanizado, jerarquizado, individualizado, eficientizado y ello supone como requerimiento básico un tipo de ser humano: *sujetado*. Esta sujeción a la que hacemos referencia, sigue los postulados de Foucault, pues entendemos que la posibilidad de generar relaciones de producción y significación entre seres humanos, responde a relaciones de poder inscritas en un complejo entramado de reinterpretación de los referentes (Foucault, 1988).

Así, tanto la diferenciación del mundo moderno como las relaciones de poder que generan y de las que al mismo tiempo se alimenta, no pueden pasar por alto el proceso de desacralización. Este proceso permite que tanto el entorno como *el otro* se tornen aprehensibles.

El holismo del mundo sagrado, se erosiona con el apareamiento de la racionalidad como fundamento interpretativo y comprensivo. El hombre se posiciona como abanderado de esa racionalidad a través de la cual es posible “apropiarse” simbólicamente y materialmente del *mundo* hecho cosa, y por lo tanto de quienes no alcanzan la condición de sujetos. Es decir, de todos aquellos subordinados en las relaciones de poder que no alcanzaron el reconocimiento intersubjetivo de su significación en el mundo de los “iguales”.

El hombre moderno renuncia a la “totalidad”<sup>2</sup> como valor existencial, y al separarse del mundo lo convierte en objeto de manipulación, conocimiento e intervención. Dicho de otro modo, el hombre deja de ser parte del mundo para convertirse en su dueño (Delgado, 2008). A este respecto, Adorno y Horkheimer señalan:

La separación entre lo animado y lo inanimado, la atribución de determinados lugares a demonios o divinidades, deriva ya de este preanimismo. En el cual está ya implícita la separación entre sujeto y objeto. Si el árbol no es considerado más solo como árbol, sino como testimonio de alguna otra cosa, como sede del *mana*, la lengua expresa la contradicción de que una cosa sea ella misma y a la vez otra cosa además de lo que es, idéntica y no idéntica. Mediante la divinidad, el lenguaje se convierte de tautología en lenguaje.

(Horkheimer-Adorno: 1969:29)

Surge de este modo el sujeto moderno como consecuencia de la desacralización del mundo. El “sujeto” solo existe en un mundo organizado a partir del binomio: sujeto cognoscente- objeto conocido. “La separación del sujeto respecto al objeto, premisa de la abstracción, se funda en la separación respecto a la cosa, que el amo logra mediante el servidor” (Horkheimer-Adorno: 1969:27).

En este punto, vale anotar que el posicionamiento de los sujetos, tal como lo señalan Adorno y Horkheimer, no es posible sino a través de la legitimación de los *no sujetos*; o, en palabras de los autores: *de los servidores*. Esto significa que el punto más relevante en el universo de significación del mundo moderno, es el nivel intersubjetivo en el cual se acepta un *orden social* a partir del cual se legitiman situaciones de superioridad, inferioridad e incluso elementos y condiciones transicionales con los que se construyen los principios de organización poblacional.

El sujeto moderno se constituye como el *amo* por excelencia en el marco de la cientificidad. Lo anterior, nos remite a plantear un problema de mayor complejidad: en el contexto de la modernidad una persona no es equivalente a un sujeto.

---

<sup>2</sup> A este respecto, entiéndase por “totalidad” a una *manera de estar en el mundo*, que corresponde a un mundo sacralizado.

Esto significa que en un mundo fragmentado, y por lo tanto jerarquizado, no todas las personas alcanzan los requerimientos necesarios (status) para posicionarse como sujetos; es decir como amos cognoscentes de un entorno dominado. “Como señores de la naturaleza, el dios creador y el espíritu ordenador se asemejan. La semejanza del hombre con Dios consiste en la soberanía sobre lo existente, en la mirada patronal, en el mando” (Horkheimer-Adorno: 1969:22)

El entorno no solo está conformado por la naturaleza desacralizada, sino por la misma humanidad desacralizada. “Lo que los hombres quieren aprender de la naturaleza es la forma de utilizarla para lograr el dominio integral de la naturaleza y de los hombres” (Horkheimer-Adorno 1969:16-17)

La configuración del sujeto está relacionada al acoplamiento de los hombres a ese mundo racionalmente fragmentado al que se refería Touraine. “Es menester que el sujeto y la razón coexistan en el ser humano” (Touraine 2008:48),

La naturaleza es sometida en el mundo racionalizado, pero los hombres también lo son. “El surgimiento del sujeto se paga con el reconocimiento del poder como principio de todas las relaciones” (Horkheimer-Adorno: 1969:22). Es precisamente el reconocimiento del poder el que permite establecer un “tipo ideal de sujeto”. Este sujeto se convierte en la medida de todas las cosas y aspiración para los demás hombres.

*Llegar a ser* -convertirse en sujeto- es el principal cometido colectivo en el mundo moderno. Este ideal – como ya se mencionó- se encuentra amparado por el sustento ideológico del progreso y del desarrollo como impulso de los proyectos nacionales e individuales.

Ahora bien, cabe preguntarse qué características tienen los sujetos para convertirse en los regentes del mundo moderno. Por un lado, nos habíamos referido a las relaciones de poder en las que se inscribe la interacción entre seres humanos, y, por otro lado, hicimos referencia a la integración de los hombres al universo de significación del mundo moderno.

Podemos entonces arriesgar una primera definición: los sujetos son seres humanos funcionales, cuya representación de mundo coincide con las determinaciones hegemónicas del poder. En palabras de Foucault:

Esa forma de poder se ejerce sobre la vida cotidiana inmediata que clasifica a los individuos en categorías, los designa por su propia individualidad, los ata a su propia identidad, les impone una ley de verdad que deben reconocer y que los otros deben reconocer en ellos. Es una forma de poder que transforma a los individuos en sujetos  
(Foucault, 1988:7)

Así, la identidad del sujeto se construye con la apropiación de los criterios de verdad hegemónicos que se interiorizan y a la vez se objetivan en el mundo material. Esos individuos- transformados en sujetos- son los amos de la naturaleza desencantada.

Los individuos- atravesados por el poder- representan el mundo y consolidan la dinámica de reproducción del orden social: *saben qué hacer y cómo hacerlo* de acuerdo a los criterios legítimos de pertinencia reconocidos colectivamente en una suerte de reificación. “El saber, que es poder, no conoce límites, ni en la esclavización de las criaturas ni en su fácil aquiescencia a los señores del mundo” (Horkheimer-Adorno, 1969:16)

Es preciso reconocer que el sujeto moderno determina la dinámica social. Precisamente por ello sus posibilidades de creación se ven inscritas en las determinaciones que lo preceden.

Dicho esto, y siguiendo a Foucault, “hay dos significados de la palabra sujeto: sometido a otro a través del control y la dependencia y sujeto atado a su propia identidad por la conciencia o el conocimiento de sí mismo. Ambos significados sugieren una forma de poder que subyuga y somete”. (Foucault, 1988:7).

El sujeto sujetado –desde dentro, desde su propia conciencia- a las determinaciones de los criterios de verdad es el agente apropiado para el mundo de la razón infinita, de la instrumentalización y tecnificación. Lo anterior debido a que *su sujeción* responde a las necesidades de la modernidad capitalista y dota su existencia de relevancia o significación.

Resulta imprescindible entonces comprender al “sujeto” en el marco de una condición dialéctica que implica por un lado sujeción, sumisión y subordinación de la subjetividad y que por otro lado –gracias a esa misma sujeción-, alcanza el estatus de reconocimiento social que le da existencia social como “agente”, “actor” o “precursor” de las acciones del mundo moderno. Sin embargo – y esta es la paradoja-, constituirse como *sujeto agente* le niega al ser humano cualquier posibilidad de traspasar la normatividad del mundo objetivo concebida desde las estructuras de poder.

El *sujeto agente*, mientras más consolide su condición de *agente actor*, menos elementos de control externo requiere –policía, inspectores, sicólogos, consejeros-, pues toda la coerción requerida se encuentra interiorizada en su propia subjetividad. Es decir, es condición necesaria que el *sujeto agente* se afirme en un mundo prácticamente ontologizado al vaivén de las determinaciones veritativas del proyecto moderno. Dicho de otro modo, el sujeto agente se afirma en el sujeto sujetado.

La subjetividad del sujeto -en esta doble consideración- es el eje fundamental de su posicionamiento. La sumisión subjetiva del sujeto se expresa en todos los ámbitos de la existencia fragmentada.

Si como afirmamos, la modernidad implica la diferenciación de los sectores de la vida racionalizados por la actividad racional (política, económica, vida doméstica, etc.), entonces la subjetividad debe responder a esa misma diferenciación y además adecuarse a los criterios de funcionalidad.

El binomio *agencia-sujeción* se expresa en el ámbito económico a través del trabajo productivo que convierte al ser humano en obrero, y más aún en consumidor-productor.

En el ámbito político se manifiesta a través de la ciudadanía como expresión de la utopía de la igualdad de los seres humanos frente a la normatividad del Estado, es decir, como pura abstracción.

En el ámbito familiar se hace presente a través de un manejo racionalizado de la sexualidad regido por la normatividad del Estado. Este manejo está orientado por las obligaciones del trabajo productivo para la reproducción de la vida material y simbólica.

Cada ámbito diferenciado de la vida en el mundo moderno exige de la aceptación implícita de la normatividad. La aceptación de tal requerimiento, en los diferentes ámbitos, convierte al ser humano en individuo.

El apareamiento de este individuo debe ser entendido desde la dialéctica de su constitución. Por un lado independencia por la racionalización de su *ser y quehacer*, y por otro lado sujeción, sin la cual no es posible su racionalización como obrero, consumidor, productor, ciudadano, etc.

## **1.2 Instituciones: marco referencial de la interacción de los sujetos**

En el acápite anterior expusimos la necesidad de precisar que, en el contexto del mundo moderno, decir *persona* no es equivalente a decir *sujeto*.

Por ello, en el marco de la interacción social debemos aproximarnos al funcionamiento del mundo institucional, ya que en él se establecen las dinámicas sociales que reconocen o niegan a los seres humanos su condición de sujetos, entendidos desde la dimensión dialéctica propuesta anteriormente.

El análisis del mundo institucional constituye una entrada privilegiada para comprender los factores de los cuales depende la aceptación de un hecho y de sus *actantes*, para identificar en qué circunstancias se concreta la aplicabilidad y aceptación de los procedimientos, y el lugar social que ocupan las personas en las relaciones que se generan.

En este acápite pondremos particular atención en el fundamento de las manifestaciones institucionales, es decir, en la normatividad social a partir de la cual funcionan las instituciones a todo nivel. Este análisis resulta relevante para entender de qué manera y bajo qué parámetros los sujetos modernos interactúan en el mundo institucional.

Al hablar de instituciones hacemos referencia a todos aquellos acuerdos sociales articulados en el lenguaje. En este sentido, el lenguaje mismo resulta una institución que expone no solo reglas semánticas, sino también del pensamiento orientado por contextos particulares.

Para ilustrar lo anterior, diremos que la forma en que se organizan gramaticalmente las palabras y la gestualidad que las complementan corresponde a un principio de organización de mundo, cuya apropiación colectiva hace posible la comunicación entre individuos. Pero la comprensión que subyace a *las palabras* implica también un universo de significación en sí mismo.

Dicho de otro modo, detrás de la palabra está la comprensión colectiva que le dota de significado. *Juventud, adultez, infancia*, no pueden ser entendidas como simples palabras, su apareamiento enuncia la objetivación de la realidad en la que aparecen nuevos sujetos y múltiples relaciones.

El peligro de desconocer la complejidad del lenguaje radica –principalmente– en creer que las palabras exponen contenidos universales, es decir aplicables a todas las realidades. Esto tiene como consecuencia *la universalización de comprensión de los sujetos*.

Aquello que está enunciado por las palabras implica todo un entramado de factores que permiten comprender el mundo y crean sentido en el proceso de comunicación. Así, el lenguaje no solo es un instrumento, sino el fundamento del mundo social.

Para exponer lo señalado nos valdremos de la Filosofía del Lenguaje, pues es la base para la comprensión del mundo institucional. Ahora bien, esas significaciones articuladas a las palabras deben *presentarse* a través de reglas que norman su pertinencia y eficacia. Requieren por lo tanto de:

- i) procedimientos establecidos y legitimados;
- ii) personas y circunstancias adecuadas;
- iii) la correcta aplicación de los procedimientos de todos los participantes;

- iv) el cumplimiento de todos los pasos del procedimiento;
- v) sentimientos, intenciones y pensamientos apropiados;
- vi) comportamientos efectivos (Austin, 1982).

*Hacer algo* que tenga significación en el ámbito de lo social, implica el cumplimiento de procedimientos legitimados y ejercidos por personas legitimadas, que además efectúen tales acciones con convicción.

Si las acciones son llevadas a cabo fuera del procedimiento o por personas no autorizadas, suponemos que el acto no tuvo éxito, por lo tanto resulta que no logró constituirse en el espacio de lo social.

Ejemplo de ello son un matrimonio oficiado por alguien no autorizado, o la compraventa de algún bien sin la firma de un contrato. De otro lado, *hacer algo* sin que la subjetividad sea consistente con la acción, es decir hacer algo sin creerlo o sentirlo, constituye un *acto pretendido pero hueco*.

La sola clasificación de los actos en *acertados* o *fallidos*, pone de manifiesto la existencia de una normatividad, de una convención social que disciplina el buen funcionamiento del orden institucional a través de sus reglas.

En este sentido vale precisar que los actos que devienen en instituciones (casarse, prometer, inaugurar, comprometerse) no son en sí mismos ni verdaderos ni falsos, sino procedentes o improcedentes. Austin llama a estos últimos infortunios, en el sentido de que su realización no resulta afortunada.

El infortunio implica que la normatividad social está afectada. Tal afección se evidencia en la existencia de actos intentados pero nulos. Su apareamiento puede ilustrarse según lo expresado en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 1**  
**Infortunios**

<b>Condiciones</b>	<b>Ejemplo</b>	<b>Resultado</b>			
i) procedimientos establecidos y legitimados	Emitir fórmulas incorrectas		<b>Desaciertos</b>	Malas apelaciones. Acto no autorizado	No se consigue llevar a cabo el acto para su realización
ii) personas y circunstancias adecuadas	Asumir un cargo incompatible con el perfil	Malas aplicaciones			
iii) la correcta aplicación de los procedimientos por todos los participantes	Un acto contractual que no cuenta con la firma de una de las partes	Actos viciados		Malas ejecuciones. Acto afectado. Acto Viciado	
iv) el cumplimiento de todos los pasos del procedimiento	Un estudiante que quiere graduarse sin haber egresado.	Actos inconclusos		Acto Inconcluso	
v) Sentimientos, intenciones y pensamientos apropiados	Decir “prometo” sin intención de cumplir	Actos insinceros	<b>Abusos.</b>	Actos pretendidos	Los actos se llevan a cabo pero son huecos.
vi) comportamientos efectivos	No actuar de acuerdo al “status”				

Fuente: Austin 1982

Elaboración: Propia

La institucionalidad, a través de la cual se pone en funcionamiento el mundo social, está atravesada por la normatividad legitimada y producida por los individuos (vale decir, por los *sujetos*, en el doble sentido trabajado en la primera parte del presente capítulo).

Las instituciones comprenden el marco referencial en el cual los sujetos asientan su existencia, se convierte en realidad objetiva en la medida en que es progresivamente interiorizada a través de procesos de socialización. Searle lo señala de la siguiente manera:

“(…) en vez de decir que la persona se comporta del modo en que lo hace porque observa las reglas de la institución, deberíamos limitarnos a decir: primero (el nivel causal), la persona se comporta del modo en que lo hace porque tiene una estructura que le dispone a actuar de ese modo; y segundo (el nivel funcional), ha llegado a estar dispuesta a comportarse de ese modo porque es el modo que se conforma a las reglas de la institución”

(Searle, 1997:155)

A este respecto es pertinente indicar que Searle distingue entre aquellos hechos o cosas que existen solo porque creemos que existen (dinero, contratos, inscripciones), y hechos que no requieren de instituciones humanas para existir<sup>3</sup>. De ahí se desprende la clasificación en hechos institucionales y hechos brutos. Estos últimos, aunque prescinden de las instituciones humanas para existir, requieren de la institución del lenguaje para cobrar significación en el espacio social. Dicho de otro modo, el lenguaje permite representar el mundo y volverlo aprehensible. (Searle, 1997).

Ahora bien, siguiendo a Searle y a los contenidos expuestos en su texto *La Construcción de la Realidad Social*, ese funcionamiento normado del mundo social requiere de:

- Funciones específicas
- Intencionalidad colectiva
- Reglas constitutivas
- Trasfondo

---

<sup>3</sup> La comprensión del entorno y su manifestación institucional cobra sentido a través de dos momentos, el primero está relacionado a la existencia “objetiva” de los hechos y la segunda a los factores relativos al observador, tales como la valoración estética.

Estos cuatro elementos permiten la configuración de un mundo intersubjetivo, en el que las normas se convierten en elementos constitutivos de la vida colectiva. De ahí que no solo los procedimientos sean dibujados a partir de esa normatividad, sino que además las personas deben imprimirse de rasgos determinados para acceder a los distintos lugares sociales que dibuja esa normatividad.

El mundo atravesado por la institucionalidad no es más un mundo de *objetos* con existencia autónoma e independiente, es por el contrario un mundo de *objetos* atravesados por usos.

Estos usos responden a la funcionalidad de las sociedades que los visualizan y por lo tanto superan los factores físicos del objeto: *Ahí donde la naturaleza ha colocado un bosque, la humanidad ve una fuente de oxígeno.*

Los criterios valorativos, a través de los cuales los objetos toman relevancia social, pueden ser denominados *funciones*. Estas por su parte además de ser prácticas pueden ser estéticas.

Vale precisar que las funciones están siempre relacionadas a un sistema de valores y por lo tanto, aunque ellas mismas imprimen al mundo de institucionalidad, son al mismo tiempo sus expresiones.

Searle indica que “las funciones nunca son intrínsecas sino relativas al observador” (Searle, 1997: 33). Incluso aquellos considerados como “descubrimientos”, son orientados por las determinaciones de las necesidades del entorno, los objetos y sus usos se “descubren” en los momentos históricos apropiados para ello. Las sociedades no asignan las funciones, sino en referencia al marco de sus necesidades y a la forma como comprenden al mundo.

Las funciones son creadoras y creadas por la normatividad, pero para que tal creación tenga sentido debe responder a una *intencionalidad colectiva*. “Una lección que hay que sacar del estudio de los hechos institucionales es ésta: todo lo que nos resulta apreciable de la civilización requiere la creación y mantenimiento de relaciones

institucionales de poder a través de funciones de estatus colectivamente impuestas” (Searle, 1997:106)

La intencionalidad colectiva, entendida por Searle como “conducta cooperativa colectiva”<sup>4</sup>, dota a las acciones individuales de ese soporte de conciencia común que permite que los actos individuales correspondan y se articulen entre sí. Esto significa que la intencionalidad colectiva posibilita la existencia de hechos sociales. Es decir, de hechos en los que se encuentran las referencialidades intersubjetivas en un mismo horizonte de significación.

El tercer elemento referido por Searle es el de las reglas constitutivas. Tales reglas ponen en evidencia la existencia de un mundo institucional, es decir, un universo de significación construido a partir de las convenciones y regulaciones colectivas.

Las reglas constitutivas generan la posibilidad de crear institucionalidad. Son sistemas de organización que imprimen de normatividad, y a la vez que permiten el apareamiento de instituciones, permiten que los individuos se impriman del estatus atribuido por el rol en un contexto “institucional”, cuando cuenten con las “condiciones necesarias” para ello.

Esas condiciones necesarias son en última instancia el mundo institucional formado por las reglas constitutivas. Las reglas “constituyen” el fundamento mismo de la institución. La fórmula que Searle propone para ilustrar esta configuración institucional es:

*“X cuenta como Y en el Contexto C” (Searle, 1997), donde X es el agente, Y el estatus y C el contexto.*

Así, las funciones específicas son asignadas a los sujetos y corresponden a las determinaciones de la normatividad. Esas funciones específicas responden a las reglas constitutivas de las instituciones y permiten imprimir de estatus a los individuos:

---

<sup>4</sup> La intencionalidad para Searle, no es exclusiva de los seres humanos, es más bien “un fenómeno biológico primitivo que no puede ser reducido a, o eliminado en favor de, otra cosa” (Searle, 1997:42).

*si X cumple con los requisitos de la norma (conformados por reglas constitutivas), puede ser ascendido a jefe en la institución C.* El estatus que alcanzan progresivamente los sujetos no sería tal sin que exista la intencionalidad colectiva. Colectivamente creamos una dinámica de aceptación de los estatus y la interacción se circunscribe en un “diálogo” de estatus que se entrecruzan de acuerdo a los distintos ámbitos de la vida.

De este modo, el estatus representa una nueva cualificación del individuo en el ámbito institucional, son los individuos los que se imprimen con tal o cual denominación, pero es la intencionalidad colectiva la que permite que tenga significación y relevancia en el ámbito social. Esto es, no basta con que *yo* me asigne funciones y por ello me atribuya un estatus fruto de mi propia intencionalidad, el efecto de tal acción es el desconocimiento social de mi estatus. Sin una intencionalidad colectiva subyacente el estatus no tendría legitimidad en el mundo institucional.

El trasfondo por su parte – cuarto elemento mencionado por Searle- opera como precondition para que funcione el contenido intencional. El trasfondo es una suerte de bagaje en el que se asientan las demás significaciones: las lingüísticas, las perceptivas, la estructura de la conciencia y, en definitiva, la interpretación del entorno. Todos estos elementos se configuran en función de criterios veritativos que construyen la realidad de los *sujetos*.

El trasfondo comprende un conjunto de capacidades, habilidades, tendencias y disposiciones pre intencionales, a través de las cuales:

- Permite la interpretación lingüística. La comprensión de las sentencias va mucho más allá de su mera semántica, implica la configuración simbólica del mundo social.
- Permite la interpretación perceptiva. La percepción incluye un rasgo de asimilación a nociones familiares para el sujeto. Ilustrado en la forma: *Esto se parece a ...*
- Estructura la conciencia como marco interpretativo. Nos referimos a la capacidad para aplicar la experiencia en la interpretación de la vida.

- Permite la construcción de secuencias temporales extendidas a la experiencia (construye las secuencias de acontecimientos –narrativas y dramáticas- que estructuran la biografía y sitúan socialmente a la persona).
- Se fundamenta en las creencias y deseos que construyen el conjunto de nuestras disposiciones motivacionales.
- Contextualiza las disposiciones de los sujetos. Permite identificar los marcos de permisión-prohibición de *mis* propias disposiciones. Estos marcos se inscriben en la normatividad que expresa el horizonte de lo posible y que por lo tanto responde a contextos socio históricos.
- Articula los niveles más profundos del marco normativo institucional en los que circula el individuo. Por lo tanto, y en palabras del autor, “predispone a ciertos tipos de conducta” (Searle, 1997)

### **1.3 Lugar social de los sujetos en la Vida cotidiana**

Una vez abordada la institucionalidad social, creemos importante entender el análisis a la luz de los momentos concretos en los cuales la institucionalidad entra en funcionamiento. Nos referimos a la vida cotidiana como espacio propicio para entender la configuración de la normatividad y su relación con la intersubjetividad y la organización social de los sujetos.

Metodológicamente nos apoyaremos en una lectura fenomenológica de la vida cotidiana, esto es, en una aproximación a la subjetividad de su construcción. Para ello tomaremos como referencia bibliográfica a Alfred Schütz, Peter Berger y Thomas Luckmann.

La construcción del espacio de lo social, reflejado en la vida cotidiana, constituye un espacio privilegiado para identificar los procesos institucionales que dan significación a las relaciones entre individuos.

Las relaciones cotidianas, a través de las que accedemos al mundo social, están determinadas por los parámetros normativos que cualifican las interacciones y por lo tanto a los sujetos que intervienen en los encuentros.

El espacio colectivo de la vida cotidiana basa su importancia y funcionamiento en la construcción de un circuito de interacción y la definición legitimada de roles y funciones sociales. Dicho de otro modo, se trata de la acción mutua entre al menos dos individuos y de la manera en que éstos se acoplan a los *lugares* creados por el orden social.

A este respecto, interesa explorar cómo se construye el mundo intersubjetivo de la institucionalidad en la vida cotidiana, para posteriormente identificar las posibilidades simbólicas de los sujetos. Frente a este panorama, es preciso anotar que, aquellos individuos que conviven en la sociedad adquieren dinámicas diferenciadas debido a los factores identitarios<sup>5</sup> con los que construyen sus significaciones a través de las cuales ingresan a la dimensión intersubjetiva.

Con lo expuesto en los apartados precedentes, queremos evidenciar que entendemos a la vida cotidiana -y a la institucionalidad que la compone -como una realidad interpretada, que implica la asunción de la normatividad a través de las funciones, reglas, intencionalidad colectiva e intersubjetiva. Entendemos además que todo lo anterior configura un trasfondo pre intencional que condiciona y determina la manera en que la realidad se ofrece al sentido común.

La vida cotidiana se fundamenta en una intencionalidad común a través de la cual los objetos y las *personas*<sup>6</sup> son incorporados a la conciencia. De ahí que el mundo de la vida cotidiana posea varias realidades determinadas por las distintas dimensiones en las que los sujetos se desenvuelven.

---

<sup>5</sup> Nos referimos a sus características, habilidades y capacidades socialmente legitimadas.

<sup>6</sup> La incorporación de las personas, no se realiza a través de sus particularidades personales, sino a través de los roles y funciones sociales con las cuales interactúan en el campo social. Es decir, de la clasificación social en la que se inscriben de acuerdo al campo social de posibilidades legitimadas.

Los niveles de proximidad y familiaridad de las distintas esferas de la realidad, responden a las prácticas reiterativas que los individuos realizan en ellas. Por tanto, la vida cotidiana aparece: i) como una realidad con conciencia intencional de carácter común, ii) integrada por multiplicidad de realidades, unas más próximas que otras pero con posibilidad de desplazamiento entre ellas; iii) como una realidad objetivada y ordenada (tiene correlato con los objetos del mundo; iv) como una realidad intersubjetiva en la que se manifiesta correspondencia de significados; v) como una realidad estructurada espacio-temporalmente ( en el aquí y ahora de la cotidianidad del sujeto); vi) como una realidad verificada que implica la generación de una zona de confort dada por la rutinización (una zona en la que la persona se siente cómoda). Esto último implica que la vida cotidiana es “no problemática” para el individuo, lo cual por su parte, supone la posibilidad de los sujetos de integrar paulatina y progresivamente sectores problemáticos a su zona de confort (Berger y Luckmann, 2005). Esta integración corresponde a la creciente complejización de la vida cotidiana.

La vida cotidiana responde al contexto de un mundo institucional en el sentido anteriormente expuesto. Se rige por la normatividad de sus representaciones e interpretaciones. Queda claro entonces, que la vida cotidiana es un escenario de representación prototipo de la interacción social.

Tal interacción supone la permanente representación de los otros que se presentan ante mi subjetividad. Interactuar es- fundamentalmente- acceder a los significados de otros a la vez que ellos acceden a los míos, con lo cual se construye el mundo “real” (Berger y Luckmann, 2005:44-63).

Si partimos de este supuesto, lo real se fundamenta en la estructuración social que marca las coordenadas de la vida en un mundo que compartimos con otros. Dicho de otro modo, la relación que tengo diariamente con los otros es posible gracias a un sistema de organización de los sujetos que establece los límites normativos, los roles, las funciones y, en definitiva, la identidad a partir de la cual es procedente la interacción.

Interactúo en función de mi identidad social y la de los otros. Contexto e identidad son dos elementos fundamentales de la norma y la apropiación por parte de los sujetos.

El proceso de interacción requiere que el sujeto tenga accesibilidad a la significación del otro, pero también a la de uno mismo. Esto debido a que la reflexión sobre uno mismo depende, en gran medida, de lo que el otro interpreta de mí: *me veo a través de los ojos del otro*.

*Reconocernos*, en el espacio intersubjetivo, implica que esos otros deben hacérseme inteligibles, debo acceder a sus significaciones y ellos a las mías, es decir, debemos saber *quiénes somos y qué posibilidades tenemos*.

Para lograr tal propósito, debemos entender al otro a través de las tipificaciones mutuas, es decir, se me hacen asequibles y yo a ellos por medio de las pautas marcadas por el *tipo*. Los tipos son las caracterizaciones estandarizadas que me permiten identificar a los otros -al menos de manera preliminar- en los encuentros sociales. De acuerdo a Berger y Luckmann:

La realidad de la vida cotidiana contiene esquemas tipificadores en cuyos términos los otros son aprehendidos y "tratados" en encuentros "cara a cara". De ese modo, puedo aprehender al otro como "hombre", como "europeo", como "cliente", como "tipo jovial", etc. Todas estas tipificaciones afectan continuamente mi interacción con él cuando, por ejemplo, decido invitarlo una noche para que se divierta antes de tratar de venderle mi producto. Nuestra interacción "cara a cara" llevará la impronta de esas tipificaciones en tanto no se vuelvan problemáticas debido a una interferencia de su parte. Porque puede suceder que el otro me demuestre que, aunque "hombre", "europeo" y "cliente", es también un honrado moralista y que lo que al principio parecía ser jovialidad, no es sino una expresión de desdén hacia los norteamericanos en general y hacia los vendedores norteamericanos en particular

(Berger y Luckmann, 2005: 49)

Lo expresado por los autores supone que los esquemas de tipificación funcionan como pautas en el proceso de interacción, pues ponen al otro a mi alcance. Sin embargo, esas pautas se van particularizando a medida que se rompe el anonimato y se generan niveles de mayor proximidad entre los actuantes. *Aprehando* al otro de manera general por lo que los indicadores sociales que porta me dicen de él. Progresivamente las

generalidades se proyectan y articulan en la especificidad de la persona, y permiten que los significados se impriman de manera individual.

Así, esas tipificaciones adquieren rasgos comunes, lo cual implica una suerte de habitualización de las acciones a partir de las cuales se estructura el orden social. La interacción produce tipificaciones mutuas, las mismas que a su vez exigen del cumplimiento de roles en los individuos. Esos roles adquieren el carácter de internalizados, es decir, que las personas se apropian de ellos y gracias a su apropiación las acciones se vuelven previsibles. La interacción requiere de *lugares sociales*, y gracias a los roles, cada persona actúa de acuerdo a su *lugar*. Todos estos elementos permiten clasificar a las acciones como afortunadas (si cumplen con los criterios de pertinencia y legitimidad), o infortunadas (si por el contrario resultan *in-pertinentes o ilegítimas*).<sup>7</sup>

Cuando A y B interactúen, como quiera que lo hagan, se producirán tipificaciones con suma rapidez. A observará actuar a B. Atribuirá motivos a los actos de B y, viendo que se repiten, tipificará los motivos como recurrentes. Mientras B siga actuando, A pronto estará en condiciones de decirse: "Aja, ya vuelve a empezar". Al mismo tiempo, A podrá suponer que B está haciendo lo mismo con respecto a él.

Desde un principio, tanto A como B supondrán esta reciprocidad en la tipificación. En el curso de su interacción, estas tipificaciones se expresarán en pautas específicas de comportamiento; o sea, que A y B empezarán a desempeñar "roles" *vis-a-vis* uno del otro, lo que ocurrirá aun cuando cada uno siga ejecutando actos diferentes de los del otro. La posibilidad de asumir el "rol" del otro surgirá con respecto a las mismas acciones realizadas por ambos.

(Berger y Luckmann, 2005: 76)

Los lugares sociales dan lugar a la institucionalización de las relaciones sociales, a través de la apropiación de roles y funciones objetivados en el mundo *real*, e interiorizados en la subjetividad del individuo. Lo anterior constituye una suerte de posicionamiento en el mundo, pues en términos generales, significa que el sujeto "asume" el mundo en el que habita. Esto es, se apropia de él a través de la incorporación de significaciones colectivas que se proyectan tanto en el mundo material como en la conciencia.

---

<sup>7</sup> Para una mejor contextualización ver Cuadro No. 1.

Asumir, implica entonces, convertir al sujeto en portador de significación social. El sujeto es portador de significación social en la medida en que, a través de la comprensión e incorporación de sentido, entiende el mundo como suyo y, a través de la apropiación de roles, se *gana* un lugar social.

El "asumir" es de por sí, en cierto sentido, un proceso original para todo organismo humano, y el mundo, una vez "asumido", *puede* ser creativamente modificado o (menos probablemente) hasta re-creado. Sea como fuere, en la forma compleja de la internalización, yo no solo "comprendo" los procesos subjetivos momentáneos del otro: "comprendo" el mundo en que él vive, y ese mundo se vuelve mío

(Berger y Luckmann, 2005: 163)

Asumir es, fundamentalmente, comprender las definiciones mutuas entre individuos y, por lo tanto, compartir subjetivamente el mundo social. Esto es posible gracias a un proceso de socialización, entendido como "(...) la inducción amplia y coherente de un individuo en el mundo objetivo de una sociedad o en un sector de él" (Berger y Luckmann, 2005: 164).

La interiorización *de aquello que soy* garantiza la existencia social de los individuos, pero a su vez exige la constante reproducción - o al menos la aproximación - de los estándares que constituyen el fundamento *del tipo* en el cual me inscribo. Así por ejemplo, mi identificación como mujer debe proyectarse en mi conciencia, tal proyección no solo permite, sino que además determina mi lugar en el mundo. Para que esto sea así no solo debo pensarme como mujer, sino también *jugar* a ser mujer, es decir, imprimirme -objetiva y subjetivamente- de lo que se supone que debe ser una mujer. Dicho de otro modo, se trata de un permanente *performarse* en el marco del tipo y las valoraciones sociales que de él se desprenden.

Como vimos en el ejemplo señalado, la identificación de los lugares sociales responde a la legitimidad social basada en ese proceso de asumir el mundo, asumir a los otros, y asumirme a mí mismo. Sin embargo de lo anterior, es preciso anotar que la comprensión de las definiciones mutuas está referida a un esquema organizador de mundo que define las posibilidades de los individuos en función de sus lugares sociales, es decir, establece la normatividad en la cual se inscribe la convivencia. "La

legitimación del orden institucional también se ve ante la necesidad continua de poner una valla al caos” (Berger y Luckmann, 2005: 134).

Los lugares sociales afirman a los individuos en el marco de la institucionalización de las relaciones sociales, los definen y los limitan en dependencia de los condicionantes históricos, sociales y culturales. Los inscribe en un *sistema de derechos* que, aunque universaliza las posibilidades, sujeta a los individuos a los principios poblacionales de organización de mundo. Hace que la clasificación se convierta en principio fundante de explicación y comprensión del entorno.

Hombres, mujeres, niños, adolescentes, alfabetos, analfabetos, profesionales, campesinos, ciudadanos, no ocupan los mismos lugares en el *mundo*, pues constituyen categorizaciones sociales que a su vez están cargadas de una dimensión valorativa proyectada a nivel intersubjetivo.

La categorización es posible únicamente porque está apoyada en un sistema de roles interiorizados, a partir del cual se marcan los principios identitarios de las personas y se construye la *realidad* del mundo. De este modo, la categorización fundamenta la comprensión y funcionamiento del mundo institucionalizado. De esta clasificación se desprenden las funciones específicas, la intencionalidad colectiva, las reglas constitutivas y el trasfondo que organizan las interacciones. Nos referimos a afirmaciones tales como: *es propio de los niños/adolescentes/ adultos, etc.*

La identidad, pues, se halla sumamente perfilada en el sentido de que representa totalmente la realidad objetiva dentro de la cual está ubicada. Dicho con sencillez, todos en gran medida son lo que se supone que sean. En una sociedad de esa clase las identidades se reconocen con facilidad, tanto objetiva como subjetivamente. Todos saben quién es cada uno y quienes son los otros. Un caballero es un caballero, y un labriego es un labriego, tanto para los otros como para sí mismo.

(Berger y Luckmann, 2005:

203)

Los roles posibilitan la existencia en el orden institucional. Se trata de procesos a través de los cuales tanto el *yo* como el *otro* pueden entenderse como actores. Construyen un marco de acciones objetivas conocidas a nivel general, recurrentes,

repetibles y, por lo tanto, ejecutables por cualquier actor del tipo apropiado. Esto es, ejecutable por cualquier actor que cumpla con los determinantes para realizar el rol.

Con el cumplimiento de los *prerrequisitos* necesarios para inscribirse en determinados roles, la persona genera una idea de sí misma sujeta al rol. Se genera así el sentido objetivo de las acciones y, como consecuencia fundamental, se genera un proceso de autodefinición de la persona –convertida en actor-, marcada por los roles que desempeña en la vida cotidiana.

Dicho de otro modo, el sujeto se asume en su lugar – o mejor, en sus lugares - dentro del mundo social a partir de los roles que desempeña. Sin embargo, esta no es la única función del rol. Su importancia radica también en ser un nexo institucionalizado del comportamiento.

El rol como nexo significa que las actuaciones se inscriben en un campo determinado de posibilidades socialmente construidas y aceptadas, a través de las cuales tiene lugar la interacción entre dos o más personas.

Me relaciono con alguien a través de su rol y las acciones que surgen de tal interacción responden a las posibilidades normativas que se desprenden del encuentro de roles. Si me encuentro con X en su calidad de estudiante, mis posibilidades sociales demandan una respuesta frente al rol que yo cumplo frente a ese estudiante; lo mismo que si me encuentro con X en calidad de técnico en una institución a la que acudo en busca de un servicio.

Ahora bien, es preciso que la apropiación de roles que define a la persona esté inscrita en un sistema de significación, que explique y sostenga la dimensión institucional a través de la cual el sujeto se mira a sí mismo, a los otros y al mundo. “El mundo institucional requiere legitimación, o sea, modos con que poder "explicarse" y justificarse” (Berger y Luckmann, 2005: 81).

Tal justificación debe ser capaz de legitimar tanto el mundo objetivo (orden institucional), como la subjetividad plausible (motivaciones). Lo anterior implica tanto el nivel cognoscitivo del mundo (ver, aceptar y comprender aquello que está ahí), como

el nivel valorativo (a través del cual se incorporan las nociones y límites entre los binomios bueno-malo, racional-irracional, feo-bonito; entre otros).

La legitimación constituye un conjunto de prácticas que tienen como objetivo transmitir significados coherentes con las determinaciones del orden institucional. Su efecto debe irradiarse a las futuras generaciones. Dicho de otro modo, la legitimación corresponde al afianzamiento del marco interpretativo en el cual se asienta el mundo.

La legitimación tiene efecto a través de: i) el lenguaje, pues en sí mismo transmite un bagaje de significaciones; ii) postulados teóricos rudimentarios que corresponden a los relatos de la tradición tales como refranes, fábulas; y iii) saberes diferenciados y cerrados, entendidos como saberes científicos que explican el mundo desde la racionalidad.

Así, la legitimación marca el soporte del mundo institucional, pues:

- a. Objetiva el saber. Hace que el mundo material sea aprehensible bajo criterios comunes. Ahí donde yo veo una calculadora todos miran una calculadora; y si no es así, deben aprender que *eso* es una calculadora.
- b. Sedimenta el saber. Imprime en lo más profundo del comportamiento individual y colectivo aquello que explica y justifica el mundo.
- c. Permite el acoplamiento. Brinda un sentido armónico a la existencia institucionalizada tanto a nivel individual como a nivel colectivo.

La correspondencia de los individuos con las pautas marcadas por las dimensiones anteriores, tiene como efecto el surgimiento de sujetos entendidos como actores en el mundo de la interacción social. Nos referimos a sujetos que conocen el mundo, lo entienden, lo reproducen y, adicionalmente, se ubican en él a través del cumplimiento de los roles que le corresponden.

Se trata de un sujeto porque cumple su lugar en el mundo. Esa posibilidad está relacionada con criterios de pertinencia social.

La im-pertinencia, o el desajuste con la organización legitimada del mundo social, es algo que debe ser combatido como requisito indispensable para mantener las instituciones.

Tal combate radica en la búsqueda de asimilación –encausamiento-, de retorno del *hijo pródigo* a través de mecanismos igualmente institucionales. A saber: i) la terapia que a través del diagnóstico asume diversas formas entre las que podemos mencionar los orientadores, los psicólogos, los sacerdotes, los consejos de los y las amigas; ii) la aniquilación entendida como asimilación negativa que puede manifestarse en dos formas: aniquilación simbólica y aniquilación física.

De este modo, el mundo social está construido con sujetos que se asumen a sí mismos a partir de los roles que los configuran. Esos sistemas de roles, que definen la normatividad institucional, se legitiman una vez que los contenidos valorativos del mundo se convierten en realidad psicológica, es decir, una vez que se convierten en el piso explicativo del mundo.

Todo aquello que pasa o deja de pasar se explica considerando –de manera no reflexiva- ese marco interpretativo. Dicho de otra manera, la interacción ocurre a partir de que cada sujeto se identifica, asume y actúa a partir de su lugar en el mundo. Asume y proyecta aquello que le corresponde ser y hacer en función de sus características intrínsecas (sexo, edad, etc.) y sus condicionamientos sociales (estatus, círculos sociales, redes de contactos, etc.)

El sentido subjetivo de la persona se objetiviza según las tipificaciones socialmente disponibles (aquellas que cada sociedad produce), y de esta manera se construye el Yo social. Esto significa que se genera una suerte de idealización de la persona, que se deriva del apego y la búsqueda de los estándares más elevados de las tipificaciones.

Lo anterior significa que los lugares sociales, articulados a las diferentes dinámicas de los distintos contextos, pueden dar lugar no solo a la diferencia, sino a la desigualdad social entre poblaciones de acuerdo al mayor o menor nivel de legitimación de ciertas características sociales.

Podemos señalar como ejemplo, en un determinado contexto socio-cultural, la juventud como valor y la vejez como antivalor. Así, la carga subjetiva que legitima los estándares y las clasificaciones sociales puede ser definida como *subjetividad plausible*, es decir, como aquello que quiero ser. Como el estándar más elevado al que puedo aproximarme de acuerdo a mis posibilidades dentro de la tipificación.

La plausibilidad, así referida, está directamente relacionada con los criterios de “la normalidad”. La normalidad y pertinencia son dos conceptos articulados que se retroalimentan y se proyectan hacia la concreción de mayores estatus, pues “las funciones de estatus son asuntos de poder” (Searle, 1997:106).

En este sentido, los sujetos buscan tanto la normalidad como la pertinencia. Para lograrlo deben legitimar y perseguir (hasta el límite de sus posibilidades) las valoraciones plausibles del entorno y rechazar aquellas que no sean colectivamente reconocidas.

## **Capítulo 2. CONSTRUCCIÓN DEL SUJETO (IN) GOBERNABLE: Sobre las bases para la comprensión de la Gobernabilidad desde la perspectiva de la interacción del sujeto**

El análisis de la cotidianidad nos invita a problematizar sobre los diferentes lugares sociales que se asignan a los distintos grupos poblacionales. La organización social no solo supone la configuración de sujetos que actúan en el escenario social, sino que exige además una dimensión interrelacional.

Esta dimensión es posible, únicamente, a través de la diferenciación de lo que denominaremos “posibilidades sociales de los sujetos” y que, en definitiva, se basa en criterios de diferenciación como principio fundamental de la organización social.

Tal accionar social genera respuestas institucionales que configuran prácticas de articulación del sujeto con la institucionalidad y viceversa. Esa relación, en términos más generales, puede ser entendida bajo la categoría de *Gobernabilidad*.

La Gobernabilidad es un término cuya utilización data de la década de los 70's y, en términos conceptuales, se explica a través de los procesos de ingobernabilidad ligados a la relación conflictiva entre el aumento de demandas sociales y la capacidad de respuesta y satisfacción de esas demandas por parte de la institucionalidad política.

Las distintas capacidades y posibilidades de respuesta generan mayor o menor posicionamiento de unos actores frente a otros. El término hace referencia a la relación entre el gobierno y la sociedad que no puede ser entendida por fuera de la articulación entre modernidad, democracia, derechos y participación.

Los factores de variabilidad de la gobernabilidad dependerían de la relación entre la institucionalidad política y los sujetos. Lo anterior, en función de los procesos de participación y la apropiación de luchas y demandas.

Dicho esto, evidenciamos que la gobernabilidad está estrictamente relacionada con los niveles de significación social de los diferentes actores, pues la significación

social no solo les da legitimidad a las demandas, sino que además posiciona a los individuos.

En este capítulo pretendemos problematizar la construcción de los sujetos en relación con las dinámicas institucionales. Partimos del supuesto de que la construcción de sujetos es funcional<sup>8</sup> y, por lo tanto, contribuye a consolidar criterios de gobernabilidad en el sentido institucional.

Sin embargo, existen lugares sociales conflictivos en los que la sujeción se encuentra en constante forcejeo con la norma y el statu quo, debido principalmente al riesgo de la irrupción de la norma.

Creemos que los jóvenes se ubican entre la idealización y el riesgo, lo cual los lleva itinerantemente a transitar entre su condición de sujetos políticos y sujetos de la política. Con ello se construye un posicionamiento ambiguo que los ubica entre agentes propulsores de la gobernabilidad o promotores de procesos de ingobernabilidad.

Los siguientes apartados están orientados a explicar la construcción del sujeto joven desde esta doble dinámica. En el presente capítulo abordaremos las siguientes problemáticas: i) la juventud como sujeto social, ii) la aproximación histórica al fenómeno joven, iii) los lugares sociales de la juventud, y iv) juventud y gobernabilidad.

---

<sup>8</sup>La construcción de sujetos debe ser entendida a partir del binomio agencia - sujeción -abordado en el primer capítulo de este trabajo.

## 2.1 La juventud como sujeto social

“Como diría el viejo Perogrullo: la juventud es muy joven”

La construcción de sujetos se enmarca en un proceso que atraviesa todo lo que actualmente se conoce como ciclo de la vida y que, adicionalmente, se articula a otros criterios de organización tales como el género, la clase, la etnia, la religión, entre los más importantes.

Los grupos de edad, y su posicionamiento en el escenario de la sociedad, deben ser comprendidos más allá de criterios naturales. Su lectura y análisis debe partir del reconocimiento de que distintos momentos históricos requieren de tipos particulares y diferenciados de sujetos. “Es necesario, entonces, acompañar la referencia a la juventud con la multiplicidad de situaciones sociales en que esta etapa de la vida se desenvuelve; presentar los marcos sociales históricamente desarrollados que condicionan las distintas maneras de ser joven” (Margulis y Urresti: 1)

Los grupos poblacionales en general, y la juventud en particular, requieren especial atención en el análisis sociológico. Si bien su afirmación *casi* ontológica resulta necesaria para establecer un sistema de solidaridad y organización social<sup>9</sup>, su análisis exige de la comprensión del valor simbólico que se le otorga a cada grupo etario.

Se trata de identificar los “lugares sociales” con los cuales entendemos las posibilidades, permisiones, prohibiciones, expectativas y responsabilidades colectivas que las diferentes culturas asignan a las poblaciones. En el caso particular de este trabajo nos interesa explorar las posibilidades sociales de los jóvenes.

Estos lugares a los que nos referimos dan origen a la configuración de un sistema ético y estético, que caracteriza a la población joven (siempre referida a un contexto socio-histórico).

Creemos que una de las principales dificultades del análisis de la juventud es estudiarla en sus formas éticas y estéticas sin tomar en cuenta su marco de referencia, es decir, el tipo de sociedad que las produce. “El tema se complica cuando "juventud" refiere no sólo a un estado, una condición social o una etapa de la vida, cuando además significa a un producto. La juventud aparece entonces como valor simbólico asociado con rasgos apreciados -sobre todo por la estética dominante -, lo que permite comercializar sus atributos (o sus signos exteriores) multiplicando la variedad de mercancías -bienes y servicios- que impactan directa o indirectamente sobre los discursos sociales que la aluden y la identifican” (Margulis y Urresti:1)

La identificación social con los valores simbólicos de la juventud, a nivel ético y estético, responde a procesos sociales particulares. Su análisis ocupará un lugar relevante en el presente estudio, pues de su comprensión depende la ubicación de las posibilidades constitutivas de cada rango etario vs las posibilidades artificiales de los distintos grupos poblacionales. A este proceso, en el que se remarcan las valoraciones de los jóvenes y se extienden a lo largo de la sociedad, lo denominaremos: el proceso de juvenilización de la sociedad actual.

De acuerdo a lo señalado por Bourdieu, “las clasificaciones por edad (o también por sexo, o claro por clase...) vienen a ser siempre una forma de imponer límites, de producir un orden en el que cada quien debe mantenerse, donde cada quien debe ocupar su lugar.” (Bourdieu, 2002:164). Así, si partimos del supuesto de que género y edad, son dos variables fundamentales para la organización de la vida social, la abstracción de las cualidades poblacionales evidenciadas en la categoría universalizadora de “ciudadanos”, implica una ruptura de los principios de organización de mundo.

Lo anterior supone que si la edad, como criterio de organización de mundo, se disuelve en la homogenización de la titularidad de los derechos de las personas; entonces debe recurrirse a otros elementos de organización social. Esto sería: los valores socialmente atribuidos como valor simbólico y legitimados por la intencionalidad colectiva como plausibles.

Con esto queremos decir que si bien la definición poblacional, en términos de condiciones objetivas, puede verse flexibilizada por el contexto de universalización de los derechos, los criterios de clasificación y ordenamiento se remitirían a las condiciones subjetivas “propias” de cada etapa vital, siempre referidas a procesos localizados social e históricamente.

A partir del cuestionamiento anterior, y ante el claro desvanecimiento de los grupos etarios como condición objetiva, resulta relevante preguntarnos: i) ¿qué es la juventud? ii) ¿cuál es el valor simbólico que nuestra sociedad le atribuye a la juventud? y, iii) ¿cuáles son los valores socialmente atribuidos a la juventud entendida como valor simbólico que trasciende la problemática etaria? Estas tres preguntas se trabajarán de manera interrelacionada en el presente capítulo.

A partir de lo expresado en los párrafos anteriores, queda claro que no es posible la organización poblacional referida a la edad como criterio lineal. Esto supone que los estudios etarios y generacionales se enfrentan a la dificultad de ver desdibujada la correspondencia entre edad, responsabilidades y permisiones que caracterizaron a épocas precedentes.

La juventud, como categoría de análisis, debe ser entendida como una expresión polisémica en la que se encuentran y desencuentran no solo distintas posturas académicas, sino diferentes realidades sociales.

Si hablamos de jóvenes en política, jóvenes en el deporte, jóvenes en el trabajo, jóvenes en el campo, jóvenes en la ciudad, cada uno de estos espacios genera criterios diferenciados de interpretación. Esta interpretación debe enfatizar en el hecho de que la existencia de población joven no implica necesariamente la existencia de juventud.

La comprensión sociológica de la juventud debe trascender a la problematización etaria – aunque no pasarla por alto-. Debe por el contrario, incorporar las dimensiones sociales, económicas y culturales en un marco de comprensión historizado.

Feixa señala que, a pesar de la importancia de la edad para la comprensión social, el estudio particular de las edades es reciente en el campo de las ciencias sociales. Esto por su parte, implica dificultades relacionadas a una débil y fragmentaria producción teórica al respecto, lo cual adicionalmente presenta la dificultad de algunos intentos de asimilar la lectura de la juventud local a perspectivas europeas y norteamericanas. Se trataría de un estudio poblacional con perspectiva homogenizante.

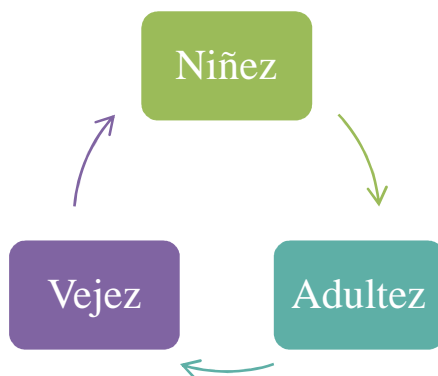
Las aproximaciones para ubicar a la juventud en el escenario social, en muchos casos, corresponden a abordajes demográficos que no ponen en cuestionamiento la pertinencia de referirnos a un determinado grupo como juventud, sino que da cuenta de sus características manifiestas en los datos y tomando al rango etario como punto de referencia.

Las condiciones socioculturales, que dan lugar a la juventud como categoría de análisis sociológico, varían de país a país e incluso al interior de las realidades nacionales. De ahí que la comprensión sociológica de la juventud parta de su funcionamiento como construcción socio-cultural, que construye la biografía de los individuos a partir de la combinación de aspectos fisiológicos y su correspondencia con las atribuciones sociales que se otorga a las distintas etapas de la vida.

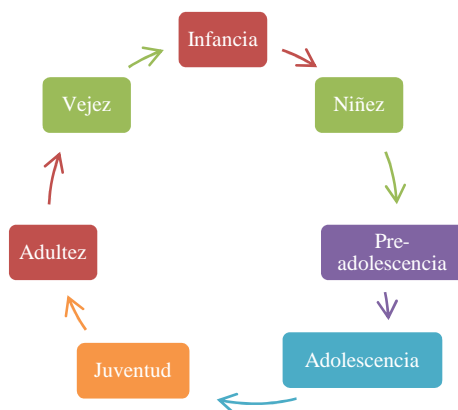
Tales divisiones operan como fundamento de la categorización de las personas. Por lo tanto el sexo y la edad constituyen los factores principales para el establecimiento de la organización social a lo largo de la historia.

A continuación se muestra una ilustración que pretende evidenciar que los grupos etarios, en su comprensión social y como actores de los distintos procesos, son funcionales a las distintas dinámicas.

1950



2014



**Cuadro No. 2**

**Complejización de las etapas del ciclo de la vida**

Periodo prenatal	Desde el momento de la concepción hasta el nacimiento.
Infancia	Desde el nacimiento a los 3 años
Niñez temprana o preescolar	De los 3 años a los 6
Niñez intermedia o escolar	De los 6 a los 12 años
Pre adolescencia	De los 10 a los 12
Adolescencia	De los 12 a los 18 años
Juventud	De los 18 a los 35 años
Madurez	De los 35 a los 50 años
Adultez	De los 50 a los 60 años
Vejez o tercera edad	De los 65 en adelante.

Elaboración: Propia

Lo anterior expresa que la significación social de las poblaciones es igualmente variable, y aunque existan jóvenes no necesariamente existirá juventud. Lo mismo aplica para todos los ciclos de vida. Su apareamiento social depende de los distintos momentos históricos y sus condicionantes, es por ello que desde el análisis social resulta pertinente hablar de “invención”.

Vale señalar que no es adecuado entender al ciclo de vida como una sucesión lineal de etapas. En dependencia de los distintos contextos, es posible identificar “cruces y saltos”, lo cual significaría abrir la posibilidad de que existan poblaciones que no experimenten la juventud – o la pre adolescencia o adolescencia-, como proceso social y vital, en el sentido de que no lo incorporan a su biografía.

Ejemplo de ello resulta la afirmación de Aries a propósito de la infancia y su visibilización social. “En el mundo de fórmulas románicas y hasta finales del siglo XIII no aparecen niños caracterizados por una expresión particular, sino hombres de tamaño reducido. Por otra parte, esa resistencia a aceptar en el arte la morfología infantil se encuentra en la mayoría de las civilizaciones arcaicas” (Aries, 1987:3)

## 2.2 Aproximación histórica al fenómeno joven

“El origen del sujeto joven está en el sistema escolar. La escuela inventa y construye la “infancia”, la “niñez” y la “juventud”, como una estrategia para prolongar la “moratoria social”. (Muñoz, 2002:2).

La variación de la composición poblacional, como se mencionó en el apartado anterior, depende de los distintos procesos colectivos y de la significación social que éstos otorgan a sus poblaciones.

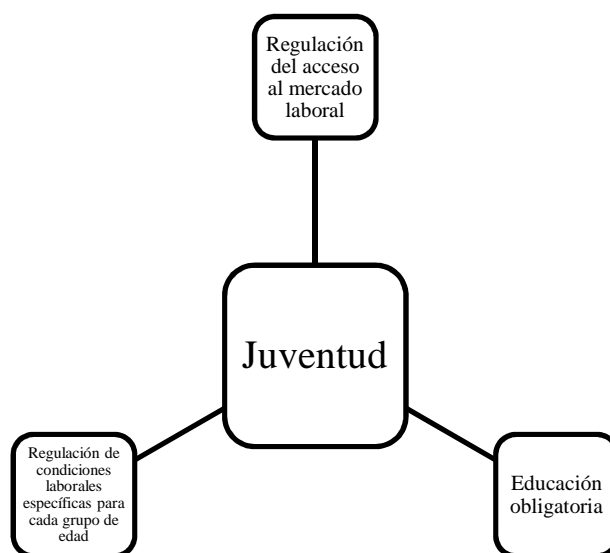
Como punto de inicio es preciso identificar que la juventud, como categoría de análisis, no existe por fuera de la modernidad. Esto no significa que no existían jóvenes en sentido biológico, sino que implica la *no relevancia* de su construcción y apareamiento como sujetos sociales.

Sin detenernos exhaustivamente en el proceso de “invención social” de la juventud, vale mencionar que las distinciones entre las etapas de vida en las sociedades preindustriales no estaban claramente delimitadas. La distinción de las distintas etapas de vida en las sociedades preindustriales no eran claras.

El apareamiento de la juventud está relacionado con funciones socioeconómicas y morales para la reproducción de las sociedades. Las instituciones creadas por el mundo moderno a partir del siglo XVIII, resignificaron el espacio de comprensión de lo social y con ello aparecieron nuevas especificidades poblacionales, ligadas a los cada vez más frecuentes procesos de movilidad e integración social.

Probablemente el más relevante de estos procesos está relacionado con la regulación del acceso al mundo laboral. Esta determinación no solo establece las condiciones de trabajo de las personas de acuerdo a su edad, sino que además dispone exigencias sobre su formación y capacitación para la “integración” social. La consecuencia de aquello es la inmediata regulación de la educación y su progresiva coherencia con las edades a las que corresponde cada proceso de formación.

Así, la triangulación entre i) regulación del acceso mercado laboral, ii) regulación de condiciones laborales específicas para cada grupo de edad, y iii) la conformación de un proceso de educación obligatoria, constituyen el campo de acción en el que la juventud adquiere su espacio social.



Elaboración: Propia

La juventud, como proceso socio cultural, se ubica entonces en la intersección de estos elementos. Con ello, mientras más se extiendan, alarguen y universalicen tales aspectos, y se consoliden a manera de exigencias para alcanzar objetivos socialmente plausibles, más extendido será el periodo atribuido a la juventud.

Bajo esta correlación, la juventud como proceso tiene el encargo legítimo de “garantizar” la correspondencia de los sujetos *maduros* con las “metas colectivas”, siempre bajo los estándares definidos como deseables.

De la mano con las regulaciones laborales vienen las del mantenimiento del “orden”, dados los procesos de creación de nuevas masas poblacionales. Con esto, la defensa del territorio articula la creación de reservas militares obligatorias conformadas por jóvenes, y la definición de los procedimientos para acceder al voto como derecho de participación política.

En este punto es preciso reconocer que las instituciones referidas no fueron nuevas en el marco de la modernidad, lo nuevo fue que se extendieron como marco regulador a todos los estratos sociales, es decir, se extendió su efecto universalizador.

De ahí que las instituciones deben ser entendidas como los referentes que consolidan y legitiman los rituales de paso a través de los cuales las poblaciones se diferencian.

**Cuadro No. 3**

**Desarrollo de la normativa para la regulación del mercado laboral**

<b>Gran Bretaña 1833</b>	<b>Prusia 1839</b>	<b>Prusia 1853</b>	<b>1871</b>	<b>1891</b>
Prohibía el empleo de niños menores de nueve años y limitaba el trabajo de quienes tenían entre 9 y 13 años a nueve horas por día, seis días por semana	Ley que prohibía trabajar a los menores de 9 años.	La prohibición se elevó hasta los 12 años y la jornada laboral se limitó a seis horas hasta los 14 años.	La ley se extendió a todo el Imperio Alemán	Se prohibió trabajar hasta los 14 años y se limitó la jornada a 10 horas al día para quienes tenían entre 14 y 16 años

<b>Francia 1841</b>	<b>Francia 1874</b>	<b>España 1900</b>	<b>Italia 1902</b>
La ley sobre el trabajo infantil estableció la edad mínima para entrar al trabajo en los 8 años y prohibió que se contrataran menores de 13 años en trabajos nocturnos. La jornada laboral sería de 8 horas para los menores de 12 años, y de 12 horas hasta los 16 años	Se prohibió trabajar a los menores de 12 años, salvo excepciones en que se permitía empezar a trabajar a partir de los 10 años, pero el trabajo de los menores de 12 se limitó a seis horas por día y se prohibió el trabajo nocturno hasta los 16 años	Se aprobó una ley que prohibía el trabajo de niños menores de 10 años y que limitaba la jornada de trabajo a seis horas en la industria y ocho en el comercio para aquellos entre 10 y 14 años	Se promulgó una ley que establecía la edad para entrar a trabajar en los 12 años, frente a los nueve anteriores, con una jornada de 11 horas diarias

Fuente: (Souto, 2007)

Elaboración: Propia

La trayectoria señalada en el cuadro precedente debe ser complementada con el abordaje de los procesos educativos. De ahí surge la juventud como proceso socio histórico diferenciado. Así, queda demostrado que no es posible hablar - empíricamente- de juventud como categoría homogénea. Sin embargo, es preciso reconocer que la juventud, como ideal proyectado, acoge en su seno conceptual una serie de valoraciones que la sociedad ha sedimentado como contenido específicamente joven.

Resulta claro, que la juventud está relacionada con un proceso social de desprendimiento simbólico del seno familiar que, sin embargo, no cabe en lo que desde la dinámica productiva se habría definido como “adultez”.

Se plantea entonces una suerte de *transicionalidad* en términos de apropiación de los espacios sociales. De lo anterior se desprende que la juventud -y su progresiva complejización- como proceso social transicional, está vinculada con una dinámica propia de la modernidad. Nos referimos a la *moratoria*.

[...] a comienzos de la era moderna había una clara conciencia de la fase juvenil como periodo vital independiente, que por cierto se entendía menos como "moratoria" social que como una etapa de transición funcional en el sentido de los ritos de paso, es decir, como una inserción gradual en las condiciones de vida adultas, y que por ello adolece de la distinción numérica de edades que solemos realizar hoy [...]

(Schindler, 1996:313 en Valenzuela, 2009:42).

La noción de moratoria social proporciona un espacio de plasticidad que legitima el apareamiento de esos otros *no adultos y no niños* y, les ubica en un espacio social tipificado. Esto es, los configura, moldea, y construye su objetivación desde la particularidad de sus parámetros. Dicho de otro modo, ubica un nuevo grupo de sujetos en el escenario social y –siguiendo a los planteamientos dialécticos abordados en el primer capítulo- los sujeta a través de la creación de un orden social e institucional que regula sus contenidos objetivos y subjetivos.

Decimos que la moratoria construye un espacio de plasticidad, porque – *como ocurre con todos los “actores”*- sus límites están determinados por las exigencias, atribuciones y responsabilidades que las sociedades colocan sobre sus sujetos. En este caso particular, sobre los sujetos jóvenes.

La moratoria es el espacio que una sociedad ofrece a la población exenta de cumplir con exigencias sociales en el sentido productivo y reproductivo. Se trata de un momento en el que las exigencias sociales son postergadas tanto al interior de la familia como en lo que respecta al mundo laboral; constituyéndose un tiempo legítimo para la potencialización del sujeto. Esto es: estudio, formación, ocio y, en términos generales, tolerancia por parte de la colectividad.

Lo anterior supone que la legitimidad de la juventud está atravesada por el criterio de transicionalidad simbólica hacia lo productivo. De ahí que la moratoria sería ese espacio de tolerancia en el cual se postergan: i) el trabajo, ii) el matrimonio; iii) la reproducción.

Sin embargo de lo anterior, cabe anotar que no todas las sociedades – ni todos los grupos al interior de las distintas sociedades-, pueden ofrecer a sus habitantes tales posibilidades. “Allí donde los púberes, hombres y mujeres, no están exentos de ganarse la vida por sí mismos, no hay juventud” (Fernández, 2013), pues la adultez como proceso vital supone asumir, con aparente autonomía, las significaciones del mundo en términos laborales y de reproducción material y simbólica del hogar.

Así entendida la problemática, queda claro que la traducción de la transición simbólica a la transición biológica constituye la mayor dificultad de las sociedades para la comprensión de la juventud.

La visión de la transición biológica naturaliza las diferencias que, como se ha visto, no son más que respuestas diferenciadas frente a la diversidad histórica, social y cultural.

No existe un acuerdo unificado frente a si el desprendimiento de este grupo poblacional, tuvo su origen en las clases altas o en las clases obreras. En palabras de Souto:

La ampliación de la edad de dependencia fue un proceso que tuvo distinto ritmo en las diferentes clases sociales. Se inició entre las clases altas y medias y la idea de adolescencia no se aplicaba por igual a las mujeres y a los jóvenes de clase obrera. Por el contrario, algunos investigadores consideran que la juventud fue “impuesta” a la clase obrera, en primer lugar a través de los reformistas y las instituciones filantrópicas de la clase media que, con sus ideales de aislamiento, separación sexual e inocencia, estaban preocupados por la precocidad “antinatural” de los jóvenes de origen obrero, que consideraban un síntoma de delincuencia, lo que dio lugar a un intento deliberado de formar trabajadores “respetables y conformistas. (Souto,2007:173-174)

En términos generales, la juventud supone una tensión en las sociedades. Esta afirmación se justifica por el hecho de que la universalización de la moratoria no corresponde a los procesos de desarrollo unificado en todas las sociedades. Esto significa que bajo la incorporación de estándares poblacionales, las necesidades más íntimas de los núcleos familiares resultan a menudo afectadas. Ejemplo de ello es la tensión generada en torno a la permisión, aceptación y regulación del trabajo infantil y adolescente.

La normatividad homogenizante legitima la moratoria como condición universal, pero las condiciones locales demandan de los hijos como mano de obra. Esto abre la puerta a problemas derivados: índices de escolaridad, retención en la educación formal, deserción educativa, entre los más relevantes.

De otro lado, ese problema que se manifiesta en el desdibujamiento de los requerimientos sociales, tiene su correlato en la dimensión subjetiva del sujeto joven.

Ahora bien, si consideramos que la juventud correspondería a la denominada moratoria como proceso de formación, entonces debemos enfocarnos en las consecuencias que tuvo la industrialización en la comprensión de las dinámicas poblacionales.

La complejización de los procesos en la industria vino acompañada de mayores requerimientos formativos, que por su parte no siempre garantizaban las posibilidades de formación propias de los aprendices, sino que por el contrario se convirtieron en mano de obra barata y no cualificada que no se proyectaba en la dinámica de los oficios. Esto suponía la *utilización descartable* de la mano de obra joven hija de la clase obrera. Las clases altas, por su parte, tuvieron la posibilidad de afirmar la moratoria en correspondencia con las posibilidades económicas para garantizar mayores niveles de formación y por lo tanto el acceso a trabajos cualificados con mayores oportunidades sociales.

Es precisamente la dinámica impuesta por la industrialización, a través del trabajo y la formación, la que genera a la juventud como una categoría cuyo rostro se dibuja urbano y masculino.

Recordemos que hasta las primeras décadas del siglo pasado tan solo los varones eran jóvenes; las mujeres pasaban directamente de la infancia a la madurez una vez completados los vertiginosos cambios físicos de la pubertad. Así, por ejemplo, el romanticismo decimonónico nos legó las entrañables imágenes de varios pulcros y embigotados jovenzcos cortejando a sus primas de 13 años, como Edgar Allan Poe, o rompiendo corazones quinceañeros, como José Martí y su Niña de Guatemala.

(Fernández, 2013)

Por tratarse de una etapa de la vida social en la que las responsabilidades se postergan, pero además se asegura – aunque en ocasiones de manera incipiente- el acceso al trabajo y con ello al salario, otra de las características sociales de la juventud es el acceso al ocio. Pese a lo anterior, y complementariamente a lo abordado en los párrafos precedentes, cabe anotar que a menor obligación con el entorno social, mayor posibilidad de ocio. Lo cual significa que el ocio debe ser leído desde una perspectiva de clase, de género y de etnia, que integra la comprensión de los factores que modifican la permisividad social.

Así, la juventud expresa una vez más una fuente de tensión. La postergación de las responsabilidades sociales, combinada con el acceso al ocio, implicó para las sociedades el surgimiento de los binomios: delincuencia-juventud; transgresión –

juventud; violencia- juventud; indisciplina-juventud, protesta-juventud. Empieza de este modo, una necesidad social de abordar diferenciadamente a la juventud, pues se constituye como etapa de riesgo social que fluctúa entre la delincuencia y la revolución. A este respecto, podemos mencionar que:

En Alemania, ya desde 1876 había juzgados separados para los adolescentes, y la Ley de Tribunales Juveniles de la República de Weimar aumento de 12 a 14 años la edad mínima de responsabilidad criminal y no se juzgaba como adultos a los menores de 18 años; en Gran Bretaña, en las primeras décadas del siglo XX, se establecieron organizaciones especiales para los delincuentes que tenían entre 16 y 21 años, separados por géneros. Entre 1880 y 1918 se desarrolló en España un movimiento de reforma penitenciaria, potenciado por las clases medias, que fijó su primer objetivo en la formulación de un sistema correccional para la juventud, desarrollando el cuerpo teórico que dio lugar en la última fecha citada a la creación de los tribunales para niños.

(Souto, 2007:175)

Es importante comprender que la juventud no se construye a sí misma, sino que surge como “relevo generacional” de las sociedades industriales, encaminadas a la autosuficiencia y reproducción social.

Así generada, la naciente juventud abre paso a un proceso de visibilización a través de protestas y manifestaciones que iniciaron como consecuencia de las tensiones entre acceso a la educación y las regulaciones laborales de los nacientes jóvenes.

A partir de ello, surge lo que podríamos definir como un proceso *democratizador de la juventud*, en el sentido de permitir que se instale como etapa universal en la biografía de los individuos antes desprovistos de ella. Nos referimos a individuos desprovistos de juventud debido a que, como queda dicho, “las divisiones entre las edades son arbitrarias” (Bourdieu, 2002:163)

Con el surgimiento de la juventud, la sociedad industrial identifica a su reciente invento como la más grande reserva productiva y reproductiva. Es así como la juventud, “bien encaminada”, se convierte en plus valor para la sociedad.

La juventud se constituye como plusvalor porque debido a su condición de sujetos –en el sentido de sujetados- son capaces de integrarse adecuadamente en la normatividad social y con ello contribuir al desarrollo capitalista. Asimismo, responden

a la lógica del plusvalor debido a que una vez superado el riesgo de su desviación a la delincuencia y a la protesta, a través de la institucionalización de la norma en academias y lugares de sanción y terapia, suponen la posibilidad de protección, defensa y resguardo del mundo adulto. Es así como la briosidad y valentía atribuidas a la población juvenil, fueron el marco valorativo que justificó la vinculación de jóvenes a las campañas bélicas en todos los momentos históricos.

Es a partir de la visibilización como segmento etario particular, y su asimilación con tareas jerárquicamente diferenciadas (tanto en el combate como en lo laboral) que los jóvenes dan lugar a la juventud, entendida como la autoconciencia y posicionamiento social reflexivo de los individuos que la conforman.

Los jóvenes que se piensan a sí mismos, y a su lugar social en el horizonte de significación colectiva, son los primeros en movilizarse con dos propósitos fundamentales: i) cuestionar su utilización como *carne de cañón* y, ii) alcanzar el acceso a servicios y beneficios sociales, que por su calidad de “sujetos en transición”, es decir, que por su condición de *no adultos* no podían lograr.

La juventud asimilada a la moratoria social (es decir, a ese proceso de postergación de responsabilidades articulada a la educación y al ocio), genera una etapa vital de suma complejidad para las sociedades. Pues los jóvenes, como hemos mencionado, operan en un sentido ambiguo: como “*plusvalor*” por su potencialidad, y como “*enemigo interno*” latente que al no constituir un sujeto – en estricto sentido Foucaultiano- pone en riesgo el orden y la normatividad social. Es decir, el joven es por excelencia el individuo de la resistencia.

Al institucionalizar a la juventud las sociedades se dieron a sí mismas el motor de cambio más eficaz. La juventud, en tanto liberada de las necesidades económicas más inmediatas (no tiene dependientes económicos ni tiene la urgencia de reproducirse como fuerza de trabajo –literalmente: sobrevivir y trabajar al día siguiente-), funciona como una aristocracia en el sentido aristotélico, los cuadros partidistas de Lenin o la intelectualidad contra-hegemónica de Gramsci: educada y con una visión del bien común, está en una inmejorable posición para desatar la crítica del status quo.

(Fernández, 2013)

Así planteada, la capacidad transformadora de la juventud reside precisamente en la exención de las responsabilidades sociales<sup>10</sup>, que la ubica en los extramuros de las sujeciones del sujeto. Se trata de personas que, en estricto sentido, no han interiorizado completamente las codificaciones sociales del entorno y que, por lo tanto, están provistas de un marco de libertad que les permite imaginar otro mundo posible.

Dicho de otro modo, la juventud, desde la autoconciencia de su existencia, tiene la posibilidad – al menos como potencialidad- de criticar a la sociedad que la produce y transformarla. Tal es el caso de los movimientos y colectivos juveniles, que sin encapsularse bajo la cualificación de juveniles, manifiestan malestares sociales colectivos como lo ilustra la dinámica de los años 60 en Estados Unidos y Francia y los actuales movimientos antiglobalización y pro defensa de la naturaleza y el entorno. Martín Barbero expone, de manera ilustrativa, la transformación de la sensibilidad joven.

Lo que hay de nuevo hoy en la juventud, y que se hace ya presente en la sensibilidad del adolescente, es la percepción aun oscura y desconcertada de una reorganización profunda en los modelos de socialización: ni los padres constituyen el patrón-eje de las conductas, ni la escuela es el único lugar legitimado del saber, ni el libro es el centro que articula la cultura. La lúcida mirada de M. Mead apuntó al corazón de nuestros miedos y zozobras: tanto o más que en la palabra del intelectual o en las obras de arte, es en *la desazón de los sentidos* de la juventud

(Martín Barbero, 2002)

Es precisamente en este escenario, donde se debaten las estrategias institucionales para asimilar, integrar y enfrentar a los jóvenes convertidos en *juventud*.

---

<sup>10</sup> Las posibilidades revolucionarias deben entenderse en la distancia con respecto a las relaciones sociales de producción y no necesariamente en la mayor afectación que éstas tengan sobre las personas.

### 2.3 Los lugares sociales de la juventud

Los planteamientos que aquí se abordan tienen como principal objetivo dibujar una aproximación a las posibilidades sociales de los jóvenes construidos como juventud. Esto significa problematizar las maneras en que la sociedad interpreta a los jóvenes, y las respuestas institucionales que les ofrece como escenarios posibles.

El presente apartado constituye la reestructuración y profundización del trabajo de titulación para la obtención del Diploma Superior en Juventud y Sociedad otorgado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Ecuador.

Con las consideraciones anotadas, resulta relevante problematizar la significación social de los jóvenes en el escenario moderno. Lo anterior implica dibujar la imagen que la sociedad ha construido de los jóvenes y con ello aproximarnos a la significación auto proyectada.

A este respecto, vale recordar que entendemos al espacio de lo social como un mundo de significación intersubjetiva, en el que la identificación del otro y de mí mismo se basa en tipificaciones mutuas. Por ello, partimos del supuesto de que los jóvenes se entienden a sí mismos en base a la aceptación o tensión con los postulados básicos que la sociedad proyecta sobre la juventud. La juventud, en este sentido, será entendida como la idealización de las más profundas expectativas colectivas que se proyectan a uno o varios rangos etarios dependiendo de los diferentes tipos de sociedades y momentos históricos.

Nuestras preguntas orientadora son i) ¿de qué manera los jóvenes son tipificados en el marco de la interacción social? y, ii) ¿cómo se construye la subjetividad de ese otro *joven*? En atención a estas preguntas nos referiremos a los lugares que, en el marco de la interacción, las sociedades asignan a los jóvenes y a las maneras institucionales de construirlos y valorarlos.

### 2.3.1 La paradoja performativa del joven

“La juventud es un concepto vacío de contenido fuera de su contexto histórico y sociocultural. (...) Existe una amplia variedad de acotaciones y rangos temporales a partir de las cuales se destaca la condición juvenil”

(Valenzuela, 2005, pág. 116)

Como mencionamos en el primer capítulo de nuestro trabajo, la construcción identitaria es posible únicamente a partir de las relaciones con los otros, es decir, a través de las tipificaciones que se enlazan en el momento de la interacción. Por esta razón es posible que la autoimagen se forme, se deforme y se transforme constantemente en dependencia de las significaciones tipificadas en correspondencia con los diferentes espacios en los que se lleva a cabo la interacción.

Así, la imagen del joven – a nivel ético y estético- se dibuja a través de la transversalización de los criterios de clase, etnia y género. Pero en el nivel más profundo de su significación se encuentran las valoraciones sociales más sedimentadas, con las cuales se construye la juventud como etapa de vida en su horizonte de plausibilidad.

Lo anterior significa que lo joven puede transgredir ciertos parámetros y *transformarse* – en el sentido literal del término- en función del surgimiento de nuevas dinámicas (actitudes, gustos, comportamientos, vestimenta, etc.); pero eso no significa que el contenido social de la categoría joven haya variado en el trasfondo.

Ahora bien, queda claro que esas tipificaciones recíprocas, con las que accedo al otro, son las que marcan la institucionalización del orden social y, por lo tanto, la normatividad.

El orden social, en tanto colectivo, se internaliza y habitualiza en los individuos configurando la conciencia pública, que implica además a los sentimientos colectivos con los que se rige el accionar.

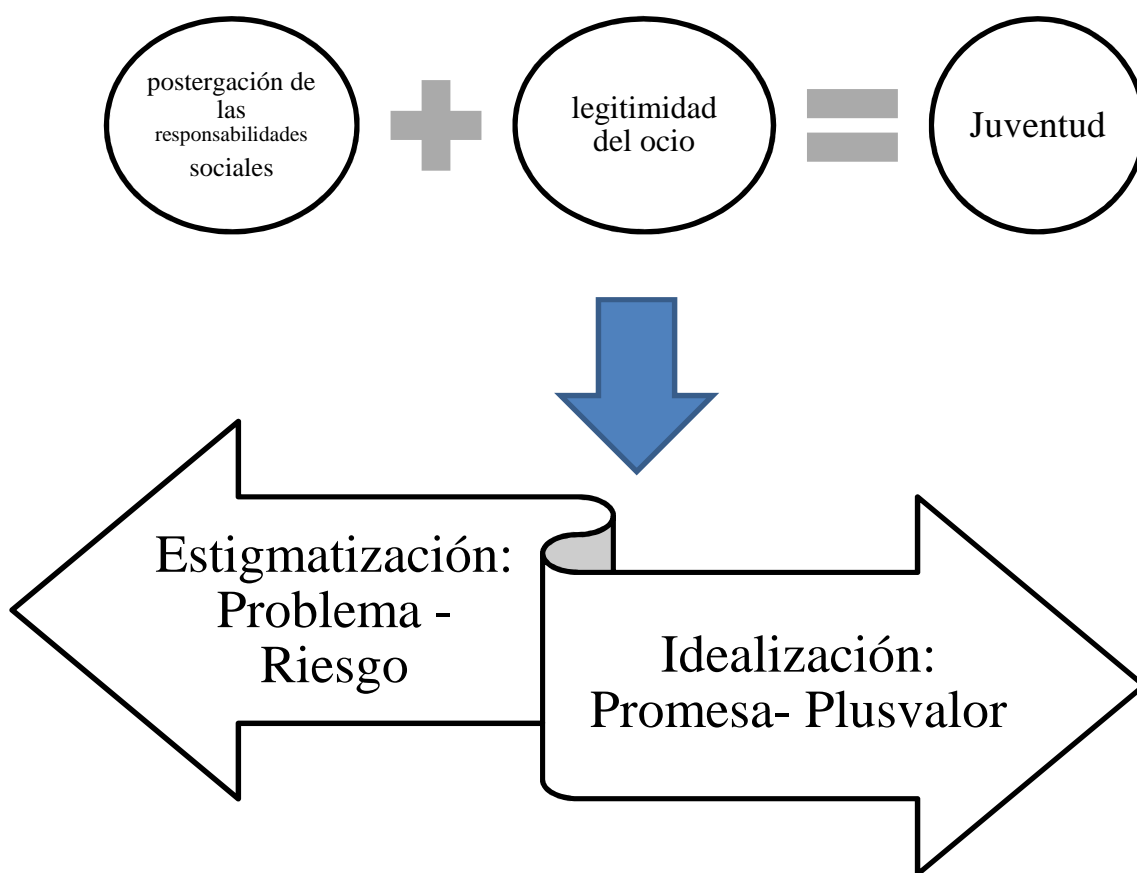
“Las acciones habitualizadas retienen, por supuesto, su carácter significativo para el individuo, aunque los significados que entrañan llegan a incrustarse como rutinas en su depósito general de conocimiento que da por establecido y que tiene a su alcance proyectos futuros” (Berger y Luckmann: 2005:72)

Así, el ideal social construye parámetros que fluctúan entre la aceptación y el rechazo de las personas, conforme se ajustan a los roles asignados o asumidos que se encuentran habitualizados en los referentes colectivos.

Esos referentes colectivos se objetivan en la normatividad que, en definitiva, construye los criterios de “normalidad”. Esta última no es otra cosa que el *deber ser*, entendido como el elemento más interiorizado y sedimentado por las sociedades.

Este aspecto nos permite comprender que alrededor de la población juvenil se haya generado una tensión entre la idealización y la estigmatización. Tensión que por su parte responde al mismo proceso de conformación de la sociedad, ligado a la ambivalencia entre el plusvalor y el riesgo explicado anteriormente.

Este debate toma sentido si consideramos los conflictos de la normatividad en la ambigüedad frente al apareamiento de lo joven. Aparece por un lado, socialmente ubicado en la afirmación legítima del ocio, la postergación de las responsabilidades y la época del cuestionamiento social por excelencia; y por otro lado, aparece como la transicionalidad que lo ubica de manera lineal en la promesa de mantener “el buen funcionamiento” del mundo social. Este mantenimiento depende de la formación de sujetos adecuadamente socializados en la normatividad, y está relacionado con la madurez como consecución definitiva de los atributos para el *correcto* desempeño en el mundo productivo.



Elaboración: Propia

Esta ambigüedad de la condición juvenil<sup>11</sup> no debe ser entendida como una problemática personal ligada a cada sujeto; por el contrario, se trata de un desencuentro en el seno mismo de las relaciones que articulan la comprensión del espacio social.

Es preciso remarcar este aspecto conflictivo y desarmónico, pues de ahí se desprenden dos posiciones antagónicas de entender el fenómeno juvenil y su relación con la sociedad.

---

<sup>11</sup> La condición juvenil en el presente texto es entendida como identidad social.

Un problema subsidiario del anterior es el afán de querer comprender a la juventud en sí misma. Si tomamos como punto de partida las bases sociales de la interacción descritas en el primer apartado del presente trabajo, entonces queda claro que la juventud como problema sociológico debe ser leída en su relación –armónica y desarmónica- con el resto de grupos poblacionales.

Idealización y estigmatización constituyen las bases de la comprensión de la condición juvenil en términos de identidad, pero a la vez señalan la configuración valorativa que las sociedades asignan al fenómeno joven. Esta configuración hace referencia a la significación social tanto a nivel abstracto como en el sentido de los sujetos en concreto. De ella se desprenden los significados diferenciados que se manifiestan objetivamente en expresiones éticas y estéticas, y que constituyen el fundamento *de lo juvenil*.

Por un lado, la estigmatización se corresponde con un horizonte de cuestionamiento y transformación, en el que los jóvenes interpelan al poder y la institucionalidad que lo configura. Tal interpelación se profundiza mientras más se distancia con las responsabilidades del orden social.

A decir de Fernández “(...) esa misma exención económica de la juventud que la impulsa a combatir el statu quo, también le opaca la visión de los excesos de su pasión transformadora. No es casual que el movimiento obrero organizado, por lo general, se haya mantenido a la expectativa frente a las grandes oleadas de movilización juvenil” (Fernández, 2013)

De otro lado, la idealización atrapa a los jóvenes a través de las promesas de bienestar. Esto significaría la neutralización de su potencialidad subversiva.

Esa idealización, a la que nos referimos, está transversalizada por la ideologización de un horizonte deseable, en el que todas las bondades de la productividad y, en definitiva, del mundo adulto se le hacen asequibles al joven. Así, el mercado ha operado como agente neutralizador, en el que incluso las manifestaciones juveniles más contestatarias han sido resignificadas en favor de su mercantilización.

Nos referimos por ejemplo a las culturas urbanas y su creciente identificación con la dinámica de transicionalidad más que de reivindicación. De este modo, la juventud permanece como significante vacío, y éste constituye el terreno adecuado para funcionalizar sus expresiones y valores.

Lo juvenil tiene una caracterización particular que está construida en los valores, expresiones y manifestaciones que las sociedades han afirmado como propio de lo joven a partir del binomio idealización y estigmatización, y su paradoja.

Desde esta perspectiva, lo juvenil estaría referido a las respuestas sociales – plausibles o no- que se identifican como legítimas de la juventud - aunque hayan sido vaciadas en su contenido originario - y a las que, por lo tanto, se les adjudica el calificativo de juveniles, en la medida en que dotan de identidad a los actores en el marco de su significación social.

## **2.4 Lo juvenil, la juventud y la gobernabilidad**

En términos generales, podemos mencionar dos grandes rasgos de lo juvenil derivados de sus elementos constitutivos expuestos en las páginas precedentes de este capítulo. Nos referimos a: i) la restricción del poder y ii) la restricción del saber.

La juventud sería entonces “*un sistema de prohibiciones en torno a las acciones sociales que pueden realizar las individualidades humanas. La juventud es expresión, además, de la jerarquía social generacional de la sociedad y, en últimas, un efecto de acciones correlativas de dominación y de sujeción de unas generaciones con respecto a otras*” (Villa, 2011, pág. 152)

Tanto la restricción del poder como la restricción del saber ubican a la juventud, como etapa, en una suerte de suspensión temporal, donde su accionar está siempre bajo tutela del mundo consagrado como sujeto plenamente constituido, es decir, se encuentra bajo el tutelaje del mundo adulto. Así mirado, las posibilidades de la juventud están orientadas por la mirada de lo adulto, que configura el horizonte plausible del *deber ser* de la *madurez* y por lo tanto de la *juventud* como transicionalidad.

El sujeto joven y la juventud, como condición, desplazan la ambigüedad riesgo plusvalor, a la ambigüedad gobernabilidad – ingobernabilidad. Esto significa que si la sociedad permite el surgimiento de la potencialidad liberadora contenida en lo joven, eso se evidenciaría en sus procesos de participación y, por lo tanto, alterarían la “armonía” institucional de la gobernabilidad. De otro lado, su adecuada “neutralización”, a través de la interiorización y afirmación del ideal adulto, supone la funcionalización del sujeto joven.

De ahí que la gobernabilidad exija del mantenimiento de los valores jóvenes orientados por la plausibilidad de lo adulto, y que, debido a su neutralización, se identifican con los mecanismos de control de la participación. Esos valores jóvenes se encuentran socialmente atrapados en lo que hemos definido como condición juvenil.

Es por ello que planteamos como hipótesis central que la gobernabilidad requiere de un mundo juvenilizado, es decir, de un mundo cuya subjetividad esté orientada por los valores enmarcados en la condición juvenil ligada al tutelaje.

#### **2.4.1 Posibilidades sociales de la juventud**

En base al panorama referido, arriesgaremos una lectura de las posibilidades sociales de la juventud en relación a su participación social e influencia en procesos de gobernabilidad -ingobernabilidad. “Por posibilidades sociales entenderemos la capacidad diferenciada para influir en la construcción del orden social, en función del intercambio de significaciones con el que los jóvenes se aprenden y construyen a sí mismos” (Delgado, 2009).

Estas posibilidades se asientan en la carga valorativa que las sociedades colocan sobre *su juventud* pues, siguiendo a Feixa, es preciso considerar que las distinciones sociales, entre ellas la etaria, son directrices para la organización de la esfera social (Feixa, 1998:1). Estas directrices marcan la pauta de los límites y posibilidades de la interacción y en general del funcionamiento institucional.

Abordado de esta manera, las posibilidades sociales deben ser aplicadas al ámbito de la interacción. Esto supone arriesgar una tipificación de los modos a través de los cuales la juventud entra o no en *diálogo* con el resto de poblaciones.

Para cumplir con el objetivo planteado, tomaremos como punto de referencia la tipología de los enunciados de Austin (Austin: 1982: I-V). Por tratarse de fundamentos para la construcción de mundo social, bien vale entender tal tipología para las respuestas de interacción en el mundo institucional.

En el apartado anterior, señalamos la ambivalencia de la juventud que se funda en la dinámica promesa-plusvalor vs irrupción-riesgo. En base a esta comprensión, y fundamentados en la tipología de Austin, ubicaremos dos perspectivas para el estudio de las posibilidades de acción - interacción de las juventudes en el mundo.

La primera responde a la dinámica de la integración, ligada a la moratoria como promesa postergada, y la segunda responde a la dinámica de la resignificación, ligada a un proceso de transformación. Así, denominaremos a la primera posibilidad *constatativa*, y a la segunda *realizativa* (Delgado, 2009).

### ➤ **Posibilidad Constatativa**<sup>12</sup>

La distinción realizada por Austin caracteriza a los actos del habla constatativos por ser enunciados fácticos o descriptivos (Austin, 1982:44), cuya validez responde a su verdad o falsedad. Esto último solo puede ser posible si el mundo se encuentra objetivado y los enunciados pueden ser contrastados con la realidad de las cosas. Esto último supone la concordancia de la *objetivación* del mundo, con la *subjetivación* del individuo.

Esta perspectiva, aplicada al análisis del lugar social de los jóvenes, nos lleva a pensar en que una posibilidad de relacionarse en el ámbito social es una postura

---

<sup>12</sup> Esta propuesta de clasificación del accionar está basado en el trabajo realizado por la autora para la obtención del título de Diploma Superior Juventud y Sociedad en América Latina –FLACSO Ecuador.

constatativa del mundo. Lo anterior implicaría que el sujeto “ordena” su biografía en función de su adaptación al ordenamiento institucional, pues encuentra en él la plausibilidad que orienta su cotidianidad y por lo tanto su interacción.

Esto supone la afirmación o abyección de las manifestaciones según se ubiquen en el territorio de lo normal o de lo repudiado, de acuerdo al marco regulatorio predominante. Supone además la legitimación de la diferenciación y la consecuente jerarquización de los grupos poblacionales y los demás criterios de organización de la *realidad* social. Dicho de otro modo, la posibilidad constatativa de los jóvenes no es más que la afirmación y búsqueda permanente de las promesas del mundo adulto, a través del acoplamiento y reproducción de las reglas constitutivas del mundo institucional.

Parece importante referirnos a posicionamientos, como el de Giberti, donde se defiende la hipótesis de que en las condiciones actuales, asistimos a la transformación de relaciones verticales basadas en el denominado pacto generacional, a relaciones equivalentes amparadas en una relación contractual.

La transformación - y no sólo el pasaje-de pacto en contrato nos conduce a la idea de equidad que sobrepasa el mandato jurídico *lex dura lex*, y propone revisar las relaciones entre quienes no son iguales ante la ley. O sea se transforma el pacto en contrato al comprender que los jóvenes, asociados a la definición de pacto, estaban obligados a privilegiar la obediencia. En cambio, el contrato demanda la presencia de dos personas descriptivamente equiparables.

(Giberti, 2000)

Sin embargo, creemos que lo anterior no es más que la expresión de lo que en palabras de Bolívar Echeverría sería el signo de armonía. Se reconoce un espacio de *reinterpretación* en el que es posible considerar a los jóvenes más allá de los parámetros de la obediencia, pero al posicionar la lógica del contrato supone construir un acuerdo de intercambio en términos desiguales aunque equiparables. Por lo tanto, no constituye un espacio de reinterpretación de la interacción, sino más bien la afirmación de la normatividad adulta que orienta material y simbólicamente a los demás grupos poblacionales, y la voluntad de la juventud de inscribirse en el marco normativo para lograr su reconocimiento social. En palabras de Giberti:

Mediante la regulación de los términos simbólicos e imaginarios que informan acerca de las pretensiones , propuestas y desafíos de los jóvenes, éstos se convierten en corresponsables de sus propias políticas ( que ellos impusieron en forma de convicciones y prácticas: modas, músicas, etc.) oponiéndose a los mandatos que proceden de generaciones anteriores, al mismo tiempo que demandan ser reconocidos como equiparables a los adultos cuando reclaman ser escuchados y admitidos en sus pretensiones y proyectos.

(Giberti, 2000)

Nos referimos a la constatación como afirmación de la facticidad del orden social, en la que –arriesgando la afirmación- se trataría de un simulacro de interacción, pues los significados de los jóvenes están vaciados por las orientaciones del mundo adulto. El vaciamiento simbólico se evidencia en el mercado a través del consumo, y en el Estado a través de la transformación de sujetos políticos en sujetos de la política.

Desde esta perspectiva, la moratoria, como fundamento moderno del orden social intergeneracional, es un elemento que soporta la constatación del mundo. Los jóvenes en moratoria –convertidos en juventud- afirman y respaldan el orden social. Esto, debido a que la perspectiva de la promesa adulta construye las perspectivas y anhelos jóvenes y los funcionaliza. Dicho de otro modo, moldea la estructura del deseo de los sujetos inscritos en el ciclo de la vida.

En este marco, los jóvenes son sujetos en tanto manifiesten su potencialidad como adultos productivos y funcionalizables

### ➤ **Posibilidad realizativa**

Un posicionamiento realizativo en el mundo, a partir de los enunciados de Austin, supondría la posibilidad de los sujetos de crear realidad y no simplemente de acoplarse a ella. La creación de realidad implicaría legitimar la posibilidad de otras formas de ser y estar en el mundo, en las que lo joven aparezca en sí mismo y no solo como reflejo deficitario del mundo adulto. “No se trata solamente de ejercer unos derechos determinados sino de definir nuevas formas de ser y existir” (Muñoz, 2006:3).

Si la posibilidad constatativa afirma –irremediabilmente- un mundo objetivado por otros, la posibilidad realizativa la crea. Por lo tanto, desde esta entrada, las acciones

no se inscribirían en los binomios verdadero-falso, bueno – malo, correcto – incorrecto; sino en la referencialidad de marcos institucionales que determinan a las interacciones como acciones *afortunadas* y *acciones desafortunadas*<sup>13</sup>.

Visto de este modo, la juventud en interrelaciones *realizativas* tendría la posibilidad de construir un marco interpretativo de mundo, sin que el hacerlo esté categorizado a priori como disruptivo del orden social, o infortunado si no cumple con la plausibilidad que orienta a los ideales productivos del mundo capitalista.

Considerar estas dimensiones, con las que los jóvenes entran a la interacción para la legitimación o conformación de normatividad social, permite entender la relación entre la promesa y la irrupción con las que se identifica a las juventudes por efecto tipificador. Al mismo tiempo abre la problemática de la ambivalencia social que, a nivel discursivo, los posiciona como *realizativos*, pero en la cotidianidad los exige *constatativos* (Delgado, 2009).

#### **2.4.2 La ambigüedad del accionar juvenil**

A partir de lo anterior, queda claro que el sujeto joven se ubica en una posición ambigua, a partir de la cual -y desde la idealización- es por excelencia el sujeto de la gobernabilidad basado en su posibilidad constatativa de mundo. Sin embargo, en su posibilidad realizativa es, precisamente, uno de los riesgos de ingobernabilidad que se debe tener en consideración al momento de diseñar estrategias.

Así, los jóvenes deben transitar por las dificultades que les impone el mundo moderno, atados a la condición juvenil, lo cual implica la restricción de sus posibilidades, pues los afirma y los requiere como *constatativos*.

La afirmación de la posibilidad constatativa por sobre la realizativa se debe a los limitantes impuestos por el propio proceso de moratoria social, en el que las profundas

---

<sup>13</sup> “(...) llamaremos a la doctrina de *las cosas que pueden andar mal y salir mal*, en oportunidad de tales expresiones, la doctrina de los *infortunios*” (Austin, 1982:11).

desigualdades sociales y simbólicas no permiten la materialización de proyectos de vida. Este escenario nos coloca de cara a la realidad de la juventud que se debate entre la acción-inacción, proyección-concreción, integración-transgresión.

Como queda dicho, la juventud como condición objetiva se enfrenta a una serie de paradojas y tensiones sociales, que se ven exacerbadas por la naturalización de las dificultades de esta etapa en el seno de los procesos de la modernidad capitalista.

La División de Desarrollo Social de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, en su informe “Tendencias y urgencias de la juventud en Iberoamérica”, evidencia que la juventud vive “hoy con mayor dramatismo que el resto de la población una serie de tensiones o paradojas” (CEPAL, 2004:17).

Estas tensiones se ubican precisamente en la intersección de lo que, en el capítulo anterior, ubicamos como el binomio riesgo-plusvalor que en el marco de la moratoria, como postergación de responsabilidades, los restringe de poder y de saber. Es decir, en la intersección en donde la juventud está impresa por las más altas expectativas sociales y donde la misma estructura social constriñe las posibilidades de materializarla.

Así, y de acuerdo al mencionado informe podemos señalar los siguientes nudos críticos en la situación de la juventud<sup>14</sup>:

- Mayor acceso a la educación y menos acceso a empleo. Situación que se explica por la devaluación educativa de los nuevos procesos de la modernidad y que a la vez coincide con un mayor énfasis en las políticas de concentración sobre la formación del talento humano y un decrecimiento con respecto a las posibilidades de realización de ese talento humano.
  
- Más acceso a la información y menos acceso al poder. La mayor escolarización y la condición de *nativos digitales*, implica un amplio marco relacional con el

---

<sup>14</sup> Se realiza una reinterpretación de las tensiones expuestas en el informe, con el fin de actualizarlas y aplicarlas al contexto actual.

entorno local y global. Sin embargo de ello, los espacios de poder entendidos como espacios de decisiones reales les son cada vez más distantes.

- Más expectativas de autonomía y menos opciones para materializarla. “Están más socializados en nuevos valores y destrezas, pero más excluidos de los canales para traducirlas en vidas autónomas” (CEPAL, 2004:17). Sobre este aspecto conviene evidenciar que los jóvenes cuentan con mayores capacidades por los progresivos requisitos sociales de incorporación al mundo adulto. Sin embargo esos mismos requisitos hacen que la moratoria se amplíe como etapa y eso conlleva a la dificultad de acceso a las dinámicas del mercado: vivienda, crédito, seguridad laboral y en definitiva autonomía y emancipación.
- Mejor provistos de salud pero menos reconocidos en su morbimortalidad específica. La homogenización que supone el reconocimiento de los jóvenes como sujetos de derechos, implica que la especificidad de sus procesos abra un vacío con respecto a las causas de muerte y enfermedad ligadas a la juventud como proceso de vida. La universalización de los derechos, implicaría entonces el no reconocimiento de su diferencia.
- Más dúctiles y móviles, pero al mismo tiempo más afectados por trayectorias migratorias inciertas. Si bien es cierto que la condición juvenil está caracterizada por mayor predisposición a la movilidad y los diferentes requerimientos de las sociedades, empujan al dibujamiento de rutas migratorias (sea por empleo, estudios, ocio, etc.); esto generaría –siguiendo a Bauman - una suerte de individuos líquidos incapaces de comprometerse con el entorno familiar y social.
- Más cohesionados hacia adentro, pero con mayor impermeabilidad hacia afuera. Debido a la influencia del mercado y particularmente de la industria cultural, los jóvenes han generado íconos de cohesión cada vez más efímeros, lo cual ha generado una suerte de divorcio generacional en el que la interacción se ha visto dificultada, pues se han debilitado los referentes colectivos que antes los cohesionaban. Así también los elementos de coerción han perdido su significación frente a la disputa intergeneracional.

- Más aptos para el cambio productivo, pero más excluidos de este. Los jóvenes cuentan con los elementos necesarios para responder a las transformaciones y requerimientos del mundo productivo actual, mientras que los adultos se enfrentan al “riesgo de obsolescencia” –como lo señala el mismo informe. Sin embargo, esa aptitud para el cambio se funcionaliza y se inscribe en el mismo horizonte de plausibilidad que la sociedad global. Ejemplo de ello sería la profesionalización como único horizonte. Inscrito en ese marco, el sujeto joven puede elegir entre las opciones que más se ajusten a sus preferencias.
- Entre receptores de políticas y protagonistas del cambio. Esta paradoja supone la problemática tensión entre un sujeto *constatativo* y un sujeto *realizativo*, es decir, entre un sujeto político y un sujeto de la política (sujeto de derechos vs objeto de la política) “Aparecen entonces definidos como “carentes”, “vulnerables”, “capital humano”, población a proteger o racionalizar, a empoderarse o controlar (...) la juventud se ve, pues, tensionada entre la dependencia institucional y el valor de la participación autónoma” (CEPAL, 2004:20).
- Entre la expansión del consumo simbólico y la restricción del consumo material. Los nuevos requerimientos de las sociedades modernas posibilitan la ampliación de los mundos de los jóvenes, sin embargo de lo cual no se evidencia su correspondencia con los procesos de movilidad social. Es decir, la relación entre capital social y capital cultural, no se corresponde con las posibilidades de movilidad social.
- En resumen, las tensiones se manifiestan en una última paradoja mostrada en el informe: entre la autodeterminación y protagonismo y la precariedad y desmovilización por otra.

#### Autodeterminación y protagonismo

En el lado positivo, se da una creciente autodeterminación juvenil en tanto que individuos que habiendo relativizado las fuentes exógenas de autoridad, sobretudo parentales y políticas, proyectan con mayor individuación sus expectativas y trayectorias vitales. Se da también una creciente disponibilidad de espacios de libertad que antes eran privativos

de los emancipados (...) Y los mercados ponen mayor atención e los jóvenes, puesto que son un segmento específico y fuerte de consumo  
(CEPAL, 2004:20).

### Precariedad y desmovilización

En el reverso negativo, los jóvenes todavía no constituyen un sujeto específico de derecho, están estigmatizados como potenciales disruptores dentro del orden social, ostentan una baja participación electoral y la consiguiente desmotivación para involucrarse en el sistema político, y su autonomía económica se posterga a medida que el mercado de trabajo demanda mayores años de formación previa  
(CEPAL, 2004:21).

Frente a las dificultades materiales de la juventud como etapa, resulta que la moratoria y la transicionalidad exigen individuos constataivos. Esto implicaría la consagración de los jóvenes bajo el signo de la promesa que los conduce por el camino de la legitimidad social. Si esto es así, entonces la juventud, vaciada del contenido originario, no es más que la expresión de la adultización de los referentes plausibles.

Hasta aquí, hemos arriesgado una aproximación a dos de las tres preguntas generadoras con las que dimos inicio a este capítulo. A saber: i) ¿qué es la juventud? ii) ¿cuál es el valor simbólico que nuestra sociedad le atribuye a la juventud? Sobre la tercera pregunta iii) ¿cuáles son los valores socialmente atribuidos a la juventud entendida como valor simbólico que trasciende la problemática etaria?, trabajaremos en el siguiente capítulo. Posteriormente profundizaremos en el proceso a través del cual las sociedades han juvenilizado estratégicamente el entorno.

## Capítulo 3. LA ESTRATÉGICA JUVENILIZACIÓN

### 3.1 Condición juvenil: naturalización de la transicionalidad

Las dos restricciones de la juventud mencionadas en el capítulo anterior: i) restricción del poder y, ii) restricción del saber, están relacionadas con una serie de efectos que construyen socialmente la condición juvenil.

La condición juvenil debe ser entendida como la objetivación que resulta del proceso de subjetivación, en el cual los jóvenes se afirman en función de lo que la sociedad espera de ellos.

Tales restricciones, aplicadas a la juventud como categoría, configuran una suerte de etapa deficitaria, en la que es preciso la intervención externa –adulto y maduro- para la adecuada constitución de sujetos –en estricto sentido-.

La implementación del referido déficit, se naturaliza como condición juvenil en el trasfondo de la sociedad y, con ello, las reglas con las que los jóvenes entran en el intercambio social responden a una “esencia juvenilizada”.

De ahí, se explica que a la *juventud* se le ate a una *condición juvenil* en la que como rasgos sobresalientes surgen:

1. Necesidad de experiencia:

“los jóvenes no tienen la experiencia suficiente”<sup>15</sup>

2. Postergación de los niveles de responsabilidad:

“los jóvenes no están suficientemente preparados para puestos de decisión y cuando llegan a esos puestos sus acciones son impulsivas”

3. Sujeción subjetiva:

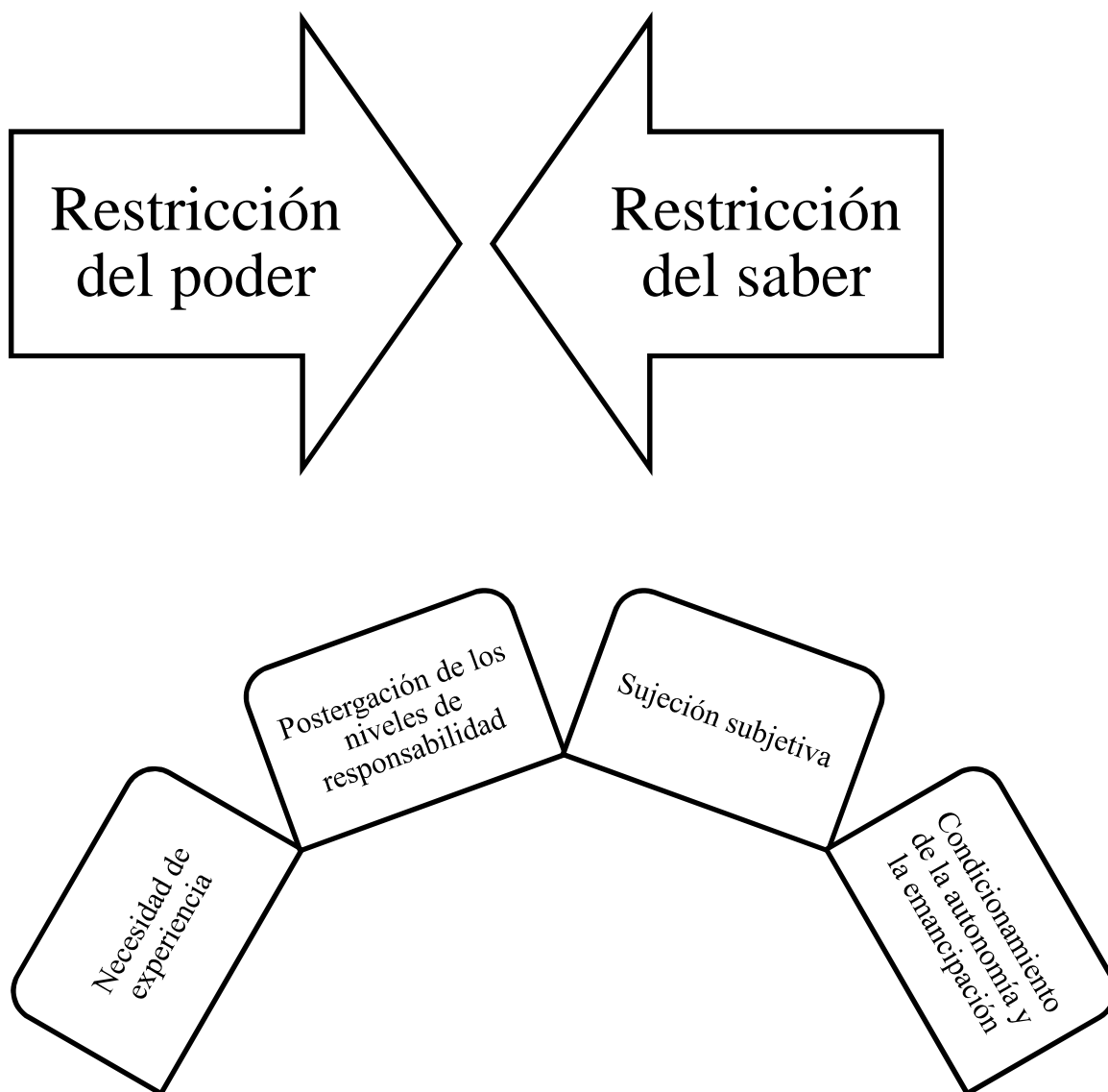
“siempre necesitan una guía”

---

<sup>15</sup> Citas tomadas de las entrevistas a funcionarios públicos de distinto nivel de responsabilidad entre noviembre 2012 y noviembre 2013

4. Condicionamiento de la autonomía y emancipación:

“Poco a poco tienen que irse afirmando en la vida, depende de cómo ellos demuestren que pueden”



Elaboración: Propia

La naturalización de las cualidades que efectivamente son el resultante de un proceso social, implica efectivamente que en el intercambio simbólico de la interacción, los jóvenes –apropiados de la naturalización juvenil- se afirman como deficitarios en el sentido explicado.

De lo anterior se desprenden una serie de metas sociales –condicionadas social e históricamente- a partir de las cuales se afirman los correlatos institucionales a través de los cuales se objetiva la condición juvenil. Nos referimos al marco normativo que determina el camino por el cual deben transitar los jóvenes para posicionarse como sujetos doblemente afirmados: i) por su propia plausibilidad subjetiva y ii) por la sociedad que les reconoce un lugar relevante.

#### Cuadro No. 4

##### Configuración de los elementos de plausibilidad para el joven

Déficit	Meta	Descripción
Necesidad de experiencia	Adquisición de experiencia (en todos los ámbitos)	Recuérdese la figura de los aprendices y su migración por la historia hasta la actualidad bajo la figura de pasantes, voluntarios, etc.
Postergación de los niveles de responsabilidad	Cumplimiento de tareas para la iteración entendida como la promoción de estatus.	Transitoriedad como ritual de paso hacia el mundo adulto en dependencia de los requerimientos exigidos por cada sociedad: edad, bienes, profesión, entre otros.
Sujeción subjetiva	Afirmación de valores sociales	La normatividad social y la institucionalidad son aprehendidas e interiorizadas.
Condicionamiento de la autonomía y la emancipación	Progresiva adquisición de autonomía y emancipación	Búsqueda de “oportunidades sociales”

Elaboración: Propia

La consecución de las metas descritas anteriormente, está vinculada a su afirmación como sujetos constatativos, orientados por el deber ser de la sociedad y enmarcados en la postergación de necesidades entendida como moratoria social.

Es en esta época de moratoria en la que los jóvenes liberados de responsabilidades, pero además restringidos en el poder y en el saber, deben afirmarse en su condición juvenil para dar inicio a la superación del déficit que supone la juventud.

La interiorización de lo joven como deficitario, implica la generación de sujetos que se afirman en el déficit como trasfondo del marco interpretativo de su proceso de significación de mundo. Es por esto que, basados en las metas sociales impuestas por la sociedad en su conjunto, la juventud se construye sobre la base de una valoración simbólica que explicita la tensión entre el plusvalor y el riesgo.

Lo anterior significa que la valoración social que construye la condición juvenil, como una suerte de ontologización de la juventud, y por lo tanto de lo joven –entendido como su expresión- combina tanto la perspectiva que *idealiza* al joven y pone en él todas las *esperanzas* de la sociedad; y a la vez la perspectiva que *estigmatiza* y compromete los esfuerzos institucionales para reducir a la potencial irrupción de los valores socialmente afirmados.

Si nos preguntamos entonces por el valor simbólico de la juventud, debemos remitirnos a las metas sociales atribuidas a este grupo socio-etario, e identificar a partir de ellas cuales serían los valores simbólicos que se desprenden de cada una.

El cuadro que sigue, sistematiza los resultados del proceso de entrevistas realizado en el periodo noviembre 2012 y noviembre 2013.

**Cuadro No. 5**  
**Valor simbólico de la juventud**

Déficit	Meta	Valor Simbólico
Necesidad de experiencia	Adquisición de experiencia (en todos los ámbitos)	Disposición al aprendizaje (formal e informal)
Postergación de los niveles de responsabilidad	Cumplimiento de tareas para la iteración /promoción de estatus	Compromiso Flexibilidad Agenciocidad
Sujeción subjetiva	Afirmación de valores sociales	Organicidad <sup>16</sup> Lealtad
Condicionamiento de la autonomía y la emancipación	Progresiva adquisición de autonomía y emancipación	Disposición al consumo (postergado en la responsabilidad, afirmado en la cultura juvenil que reproduce dinámicas arriesgadas y de riesgo)

Elaboración: Propia

Esta valoración simbólica, naturalizada en los fundamentos interpretativos de la sociedad, construye las bases de la condición juvenil que fomenta una perspectiva *constatativa* y en el mejor de los casos *orienta* la posibilidad *realizativa*, es decir, la sujeta.

---

<sup>16</sup> El término, se toma de la explicación del equilibrio en la evolución de los sistemas. Su uso se justifica en vista de que expresa una suerte de organización del entorno en función de “objetivos” institucionales y que va más allá de la simple obediencia. Se trataría más bien de una búsqueda de “la supervivencia” del “proyecto” que se persigue. “La supervivencia de estos sistemas parece encontrarse en su capacidad de organización o de mantenerse organizados frente a los cambios y fuerzas negativas del medio (“**Principio de organicidad**”)(Romaña).

Si este es el valor simbólico de la condición juvenil, entonces es apenas comprensible que la juvenilización de la sociedad en general, sea un hito en la afirmación de la gobernabilidad de los regímenes progresistas de la región. Esta expansión—subjetivación, objetivación - de los valores juveniles como eje referencial de la plausibilidad social y motor de la conciencia colectiva, es lo que denominaremos *juvenilización*.

### **3.2 Juvenilización y gobernabilidad**

Los regímenes progresistas, explicados desde la institucionalidad que los soporta y en base a la cual se genera el contexto de la interacción social, tienen su base en la implementación de acciones para el bienestar.

El bienestar como propuesta política parte de procesos de ciudadanización y expansión de los servicios. La “promesa de transformación social que realizaron los gobiernos “progresistas” en América Latina”, se dio básicamente en razón del proceso que se puso en marcha para recuperar el Estado. Ante el desmantelamiento de la institución estatal que se operó en la época neoliberal, la recuperación del mismo parecía ser una política anti-neoliberal” (Sierra, 2011, pág. 2).

Este proceso de transformación requiere de herramientas de administración pública que permitan dinamizar el aparato estatal y responder adecuadamente a las demandas de la recién creada base ciudadana. Dicho de otro modo, los gobiernos progresistas requieren de un correlato burocrático que permita generar las condiciones adecuadas de gobernabilidad.

Si consideramos a la gobernabilidad como la concordancia entre las demandas sociales y las respuestas estatales, entonces veremos que la evaluación de la calidad de las instituciones dependerá no solo de la reforma administrativa del Estado, sino también de la resignificación de la sociedad civil, de la burocracia estatal y su participación en la construcción del pacto social.

Así, “(...) el declive efectivo de las grandes burocracias es consecuencia de su incapacidad para proporcionar las respuestas adecuadas al doble desafío de la innovación y la competitividad”. (Longo, 1999, pág. 213). Lo anterior significa que el contingente humano, ligado a las instancias administrativas del estado, no concuerda, no solo frente a las nuevas dinámicas de la gestión pública, sino frente a las mismas temáticas y problemáticas de la sociedad.

Se establecen distinciones entre la vieja burocracia y el nuevo servidor público. A decir de uno de los entrevistados en el trabajo de campo, los burócratas de antes “son funcionarios que pierden tiempo por no manejar programas informáticos, y además no tienen ni idea de cómo tratar nuevos problemas. No tienen capacidad de atender a la ciudadanía” (Entrevista, 2013)

Así, la denominada burocracia<sup>17</sup> debe ser refuncionalizada, pues anclada a modelos pasados no permite la fluidez requerida por los procesos de agilización del Estado. Por este motivo, la gestión pública toma como objetivo a los recursos humanos a través de la denominada Gestión de Recursos Humanos (GRH). Esto supone que la burocracia, antes catalizador de la política, se convierte ahora en objeto de la política.

La gestión de personal expresada en la GRH implica 4 cambios fundamentales (Sisternas, 1999):

1. Descentralizar la GRH y cambiar el papel del departamento de personal.
2. Planificar los recursos humanos en función de la estrategia.
3. Flexibilizar la GRH para responder a las necesidades de los servicios.
4. Desarrollar prácticas de GRH para aumentar la productividad y para fortalecer el compromiso de los empleados.

---

<sup>17</sup> En el presente texto hacemos referencia a la burocracia como forma de organización racional de las instancias administrativas que adecua los medios necesarios para lograr los objetivos propuestos, siempre en aras de la máxima eficiencia... Aunque no debemos perder de vista que en el sentido formal se aplica a los ámbitos público y privado, para efectos de este trabajo lo relacionaremos con un uso más cotidianizado y relacionado a las estructuras del gobierno.

Es así que, la GRH está orientada fundamentalmente a que las expectativas de los servidores sean concordantes con los objetivos institucionales, es decir en el desplazamiento desde un lugar de trabajo hacia una apuesta por un proyecto conjunto. Esto se lograría a través del desarrollo de competencias profesionales y el diseño de perfiles de puestos.

El desarrollo de competencias y los manuales clasificadores de puestos son herramientas a través de las cuales se establece el marco referencial de los sujetos deseables para su vinculación con la administración burocrática. Siguiendo los planteamientos del capítulo anterior, se trata de un enfoque de gestión que busca un sujeto *constatativo*, es decir: *gobernable*.

El sujeto gobernable no se encuentra como punto de referencia en una categoría etaria, sino *atado* a una condición. Nos referimos a la condición juvenil en la que se ha ontologizado el déficit y por lo tanto se proyecta como territorio fértil para que las “políticas de recursos humanos ayuden a la organización a obtener lo que esta espera de sus empleados, esto es, que realicen sus tareas de forma adecuada, que cumplan las normas, que tomen iniciativa y/o mejoren su capacitación” (Sisternas, 1999, pág. 293)

Varias son las evidencias de la transformación del sujeto burocrático. A continuación desarrollaremos los aspectos más importantes.

### 3.2.1 Regulación del mercado laboral

RESUELVE:

EMITIR LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CAPÍTULO I

DEL OBJETO, ÁMBITO, SUSTENTOS Y PRINCIPIOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Art. 1.- Objeto.-** Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

**Art. 2.- Ámbito de aplicación.-** Comprende a las instituciones del Estado señaladas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público – LOSCCA; y, en el artículo 1 de su Reglamento.

(Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2008)

La administración pública ecuatoriana, bajo lo que podemos llamar el modelo de GRH, desde hace varios años ha realizado intentos por dinamizar la estructura burocrática. La Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño, aunque no es el primer proceso<sup>18</sup>, es una muestra de la intención estatal de “medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva estatal”.

Los procesos de evaluación, efectuados por el jefe inmediato, han tenido dos consecuencias antagónicas:

1. Paranoia burocrática. Esto sería entendido como inseguridad generada por el sentimiento de obsolescencia y persecución.
2. Agilidad de los procesos a partir de los resultados identificados en los formularios de evaluación para cada funcionario.

---

<sup>18</sup> Los procesos de evaluación dieron inicios en el gobierno de Lucio Gutiérrez.

La paranoia burocrática referida se expresa en el sentir de los funcionarios que al respencto mencionan: “Toca hacer lo que mejor se pueda porque dicen que si sacamos menos de 70 nos condicionan y si no mejoramos nos pueden botar” (Entrevista, 2012)

La evaluación consiste en un proceso a través del cual se definen indicadores de evaluación de desempeño coherentes con el puesto. A este respecto, cabe indicar que el puesto no siempre es consistente con el perfil del funcionario. Esto significa que encontramos áreas del conocimiento no afines con el puesto y niveles de formación sobre o sub-valorados. Es así que la Norma Técnica referida, pretendía lograr una concordancia entre los perfiles, los puestos y su rendimiento, para lo cual integra la evaluación de: conocimientos, competencias técnicas, competencias de los procesos internos y competencias del contexto.

*Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos  
Humanos y Remuneraciones del Sector Público*

**Art. 14.- Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño.-**  
Los jefes inmediatos, deberán definir el nivel óptimo del perfil de desempeño (efectividad), en coordinación con la UARHs institucional, para ello se utilizará el Formulario SENRES-EVAL-01, (integrado en el programa informático), este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

El instrumento SENRES – EVAL-01, contiene:

- **Indicadores de gestión del puesto**, se definirán indicadores y metas de avance para cada actividad esencial, a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo.
- **Los conocimientos**, se miden por el nivel de conocimiento (5 sobresaliente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular, 1 insuficiente).
- **Competencias técnicas de los puestos**, medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja) y el nivel de desarrollo (5 altamente desarrollada, 4 desarrollada, 3 moderadamente desarrollada, 2 poco desarrollada y 1 no desarrollada).
- **Competencias del proceso interno**, medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo (5 altamente desarrollada, 4 desarrollada, 3 moderadamente desarrollada, 2 poco desarrollada, y 1 no desarrollada).
- **Competencias de contexto**, medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja), y de una escala de frecuencias de aplicación (5 siempre, 4 frecuentemente, 3 algunas veces, 2 rara vez, 1 nunca).

Cada uno de los factores identificados para la medición de los componentes del perfil óptimo citados anteriormente, tienen una ponderación cuantitativa, que permiten comparar lo esperado versus lo obtenido por el funcionario o servidor.

La evaluación la realizará el jefe inmediato, evaluará las actividades del puesto tomando como base los indicadores, metas y avances obtenidos por el servidor, los conocimientos, las competencias técnicas del puesto, las competencias técnicas del proceso y las competencias de contexto. Aplicará el Formato SENRES-EVAL-01 y al finalizar la evaluación deberá entregar una copia al evaluado.

(Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2008)

Si ponemos atención a cada uno de los aspectos evaluados, podemos identificar que lo que se pone en juego es el análisis de la aptitud y la actitud para el “adecuado rendimiento institucional”. Lo que se busca entonces, es garantizar el *funcionario para la gobernabilidad*.

El artículo 23 del mismo documento expone las implicaciones del proceso de evaluación:



Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos  
Humanos y Remuneraciones del Sector Público

- a) El servidor que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias;
- b) El servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si vuelve a obtener la calificación de deficiente será declarado Inaceptable; y será destituido inmediatamente, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la UARHs, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique las calificaciones de deficiente e inaceptable.
- c) El servidor, que obtuviere la calificación de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la UARHs, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique la calificación de inaceptable.
- d) La UARHs institucional, en los casos establecidos en los literales b) y c) de esta Norma y, en consecuencia la destitución del servidor, deberá dar fiel cumplimiento a lo establecido en los Arts. 49, literal a) de la LOSCCA; y, del 78 al 88 de su Reglamento, respecto del Sumario Administrativo.

(Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2008)

A partir de lo anterior, queda claro que los procesos de evaluación y sus consecuencias –que van desde los incentivos a las destituciones- son fundamentales para la flexibilización de la burocracia y su debilitamiento como cuerpo administrativo organizado.

Otro hito fundamental para la transformación de la burocracia nacional es el denominado proceso de *compra de renunciaciones voluntarias*. Este documento dispone las compensaciones económicas para los funcionarios “acogidos” al beneficio.

**Art. 1.- Objeto.-** Establecer las regulaciones y montos para el reconocimiento de la compensación económica por concepto de renuncia voluntaria, legalmente presentada por la o el servidor público, y aceptada por la autoridad nominadora o su delegado.

**Art. 2.- Ámbito.-** El presente Acuerdo es de aplicación obligatoria en las instituciones del Estado determinadas en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP.

**Art. 3.- De la compensación por renuncia voluntaria.-** Esta compensación económica constituye el reconocimiento monetario al que tienen derecho las y los servidores públicos, para ser percibido por una sola vez, al ser aceptada su renuncia voluntaria legalmente presentada. Se calculará a partir del inicio del quinto año de servicios dentro de una misma institución, de conformidad con lo determinado por la LOSEP, su Reglamento General y el presente Acuerdo.

El reconocimiento de ésta compensación económica no será aplicable para los miembros en servicio activo de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, y Bomberos, que se regulan por el artículo 115 de la LOSEP; y, las y los obreros públicos, regulados por el Código del Trabajo.

(Ministerio de Relaciones Laborales, 2011)

La evaluación, por su parte, supone también la resemantización del servicio público. Lo anterior significa que transformar el rostro burocrático incide de manera dialéctica en la plausibilidad que sostiene a la carrera administrativa. Si esto es así, entonces los perfiles de los funcionarios deben ajustarse cada vez más a los perfiles de los puestos y esto a su vez repercute en dos variables fundamentales: i) experiencia y ii) grado académico de formación.

La burocracia se armoniza con una tendencia en la que la formación académica y el perfeccionamiento continuo son factores determinantes para el acceso al mundo laboral. Las denominaciones de los puestos se diferencian por sus niveles profesionales, pre profesionales y de servicios. Su clasificación ha variado de acuerdo a una escala de 13 grados y posteriormente de 20 grados.

<b>Estructura de Puestos</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Grupo Ocupacional</b>	<b>Grado</b>
<b>Profesional</b>	<b>Servidor Público 7</b>	<b>13</b>
	<b>Servidor Público 6</b>	<b>12</b>
	<b>Servidor Público 5</b>	<b>11</b>
	<b>Servidor Público 4</b>	<b>10</b>
	<b>Servidor Público 3</b>	<b>9</b>
	<b>Servidor Público 2</b>	<b>8</b>
<b>No Profesional</b>	<b>Servidor Público 1</b>	<b>7</b>
	<b>Servidor Público de Apoyo 4</b>	<b>6</b>
	<b>Servidor Público de Apoyo 3</b>	<b>5</b>
	<b>Servidor Público de Apoyo 2</b>	<b>4</b>
	<b>Servidor Público de Apoyo 1</b>	<b>3</b>
<b>Conductor Administrativo</b>	<b>Servidor Público de Servicios 2</b>	<b>2</b>
<b>Conserje Interno</b>	<b>Servidor Público de Servicios 1</b>	<b>1</b>

Fuente: (MIES, 2012)

El enfoque de Gestión de Recursos Humanos es fundamental en los procesos de modernización organizativa. Implican un sistema de planificación a través del cual la efectividad de la prestación de servicios llegue a territorio a través de un recurso humano capacitado y sobretodo reflejo de las políticas orientadoras de la gestión. Es por este motivo que la incorporación del talento humano se coloca como punto de partida para las transformaciones que buscan los gobiernos progresistas.

Así, como ya se ha mencionado, los perfiles deben ser ajustados a las necesidades de cada institución y por supuesto, los funcionarios deben ajustar su perfil profesional al perfil que el puesto exige. De este modo, y de acuerdo a la Norma Técnica elaborada por el Ministerio de Relaciones Laborales derivada de la Ley Orgánica de Servicio Público<sup>19</sup>, cada unidad administrativa ha diseñado su Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, en el que se combina la formación académica y experiencia requeridas para el puesto, además del área de conocimiento y las competencias específicas.

---

<sup>19</sup> Ley sustitutiva de la LOSCCA

**Cuadro No. 6**  
**Perfil del reclutamiento**

<b>Grado Ocupacional</b>	<b>Experiencia en años</b>	<b>Nivel de instrucción</b>	<b>Título requerido</b>
<b>Director Técnico de área ( NJS 2)</b>	6	Tercer nivel	si
<b>Servido Público 7</b>	6	Tercer nivel	si
<b>Servido Público 5</b>	4	Tercer nivel	si
<b>Servido Público 3</b>	2	Tercer nivel	si
<b>Servido Público 1</b>	1	Tercer nivel	3 era. Año o sexto semestre aprobado

Fuente: MIES, 2012

Elaboración: Propia

Como se mira en el cuadro precedente, la formación y la experiencia son una constante en los procesos de reclutamiento del Talento Humano. En términos de remuneración, los grados ocupacionales desde 2005 se han incrementado de la siguiente manera:

**Cuadro No. 7**  
**Comparación remuneraciones 13 grados y 20 grados**

Grupo Ocupacional	Grado	Escala de 14 grados			Escala de 20 grados
		RMU 2005	RMU 2006	RMU 2007	
Director técnico de Área	14	1103	1230	1340	<b><i>SP7</i></b> <b><i>1676</i></b>
Profesional 6	13	979	1092	1215	
Profesional 5	12	866	935	1022	
Profesional 4	11	770	820	895	
Profesional 3	10	689	734	800	
Profesional 2	9	620	660	725	
Profesional 1	8	560	596	660	
Profesional	7	509	537	595	
Técnico B	6	446	492	545	
Técnico A	5	428	452	500	
Asistente administrativo C	4	396	418	468	
Asistente administrativo B	3	374	393	439	
Asistente administrativo A	2	350	368	415	
Auxiliar de Servicios	1	335	350	395	500

Fuente: SENRES

Elaboración: Propia

Es preciso anotar que la clasificación de servidores de acuerdo a la escala de 13 grados, posteriormente se construyó sobre 20 grados. Con esto se diversificaron los puestos y fue posible incorporar, en las estructuras organizativas centrales y desconcentradas, mayor cantidad de recurso humano, en dependencia de las necesidades institucionales.

**Cuadro No. 8**  
**Comparación remuneraciones 2010-2012**

2010			2012		
<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>GRADO</b>	<b>RMU USD</b>	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>GRADO</b>	<b>RMU en USD</b>
Servidor Público de Servicios 1	1	500	Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	525	Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	555	Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	590	Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	640	Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	695	Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	775	Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	855	Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	935	Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1030	Servidor Público 4	10	1.086
Servidor Público 5	11	1150	Servidor Público 5	11	1.212
Servidor Público 6	12	1340	Servidor Público 6	12	1.412
Servidor Público 7	13	1590	Servidor Público 7	13	1.676
Servidor Público 8	14	1670	Servidor Público 8	14	1.760
Servidor Público 9	15	1930	Servidor Público 9	15	2.034
Servidor Público 10	16	2190	Servidor Público 10	16	2.308
Servidor Público 11	17	2345	Servidor Público 11	17	2.472
Servidor Público 12	18	2505	Servidor Público 12	18	2.641
Servidor Público 13	19	2815	Servidor Público 13	19	2.967
Servidor Público 14	20	3360	Servidor Público 14	20	3.542
(Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)			(Ministerio de Relaciones Laborales, 2012)		

El proceso de reforma iniciado en la década del 2000, identificó la necesidad de mejorar progresivamente la escala de remuneraciones, en función con el creciente perfeccionamiento del personal y de los perfiles requeridos a nivel institucional. Este cambio constituyó una transformación de la percepción social sobre el trabajo en el sector público.

Como se desprende de los cuadros anteriores, luego de la reforma de 20 grados, un servidor público 7 grado 13 percibía 336 usd más que un Director Técnico de Área en la escala de 14 grados.

Asimismo, desde 2004 se estableció la escala de ajustes de los niveles de mayor jerarquía hasta el año 2009.

REMUNERACION MENSUAL UNIFICADA						
Grados	2004	2005	2006	2007	2008	2009
9	8.000,00	8.360,00	8.720,00	9.080,00	9.440,00	9.800,00
8	6.680,00	6.974,00	7.268,00	7.562,00	7.856,00	8.150,00
7	5.560,00	5.804,00	6.048,00	6.292,00	6.536,00	6.780,00
6	4.670,00	4.862,00	5.054,00	5.246,00	5.438,00	5.630,00
5	3.885,00	4.044,00	4.203,00	4.362,00	4.521,00	4.680,00
4	3.220,00	3.352,00	3.484,00	3.616,00	3.748,00	3.880,00
3	2.700,00	2.804,00	2.908,00	3.012,00	3.116,00	3.220,00
2	2.250,00	2.332,00	2.414,00	2.496,00	2.578,00	2.660,00
1	1.850,00	1.920,00	1.990,00	2.060,00	2.130,00	2.200,00

(SENRES, 2004)

Para el 2012, la escala de remuneraciones del Nivel Jerárquico Superior, responde al siguiente detalle:

**ACUERDA:**

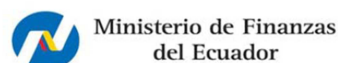
**Art. 1.-** Emitir la escala de remuneración mensual unificada para las y los dignatarios, las autoridades y las y los funcionarios que ocupen puestos a tiempo completo, comprendidos en el Nivel Jerárquico Superior para el año 2012, de conformidad al siguiente detalle:

GRADO	REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA EN USD.
10	6.957
9	6.679
8	6.122
7	5.566
6	5.009
5	4.174
4	3.339
3	2.783
2	2.546
1	2.226

(Ministerio de Relaciones Laborales, 2012)

Así, el sector público – progresivamente- se convirtió en un destino laboral atractivo, sobre todo para quienes recién ingresaban al mercado de la prestación de servicios.

El siguiente cuadro muestra el incremento de los dignatarios, autoridades, y funcionarios de sector público desde 2001 hasta 2009.



**CUADRO DE RECURSOS HUMANOS POR SECTORES  
PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO  
DESAGREGADO POR REGIMEN LABORAL**

PERIODO 2001 - 2009

SECTORES / REGIMENES		No. Dignatarios, Autoridades, Funcionarios, Servidores y Trabajadores								
COD	SECTOR	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	<b>TOTAL GOBIERNO CENTRAL</b>	<b>272,370</b>	<b>279,042</b>	<b>286,130</b>	<b>299,405</b>	<b>299,627</b>	<b>303,897</b>	<b>310,412</b>	<b>321,196</b>	<b>401,747</b>
	LEY DE CARRERA DE LA FUNCION LEGISLATIVA	319	319	319	330	333	341	342	341	385
	LEY DE CARRERA DOCENTE Y ESCALAFÓN DEL MAGISTERIO	112,724	112,789	112,715	112,682	113,427	113,427	114,615	114,568	118,223
	LEY DE ESCALAFONES PROFESIONALES	7,062	7,234	2,448	6,058	122	0	0	0	0
	LEY DE PERSONAL DE FUERZAS ARMADAS	56,196	56,196	56,193	66,193	66,193	67,313	61,500	61,500	37,900
	LEY DE PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL	22,008	26,008	33,303	36,907	36,907	36,907	40,589	40,589	39,099
	LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	40,139	40,635	44,333	41,075	48,456	48,283	56,738	57,865	64,911
	LEY DE SERVICIO EXTERIOR	597	611	611	647	0	278	296	296	306
	LEY ORGÁNICA DE LA FUNCIÓN JUDICIAL	4,270	4,901	4,902	4,914	4,914	4,916	4,916	4,916	4,714
	SUJETOS AL CODIGO DEL TRABAJO	20,258	19,490	19,138	18,734	18,654	18,225	18,470	18,379	18,299
	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	2,530	2,530	9,614	9,496	8,255	12,422	12,841	9,924	80,125
	OTRAS	6,267	8,329	2,554	2,369	2,366	1,785	105	12,818	37,785

(Ministerio de Finanzas, 2010)

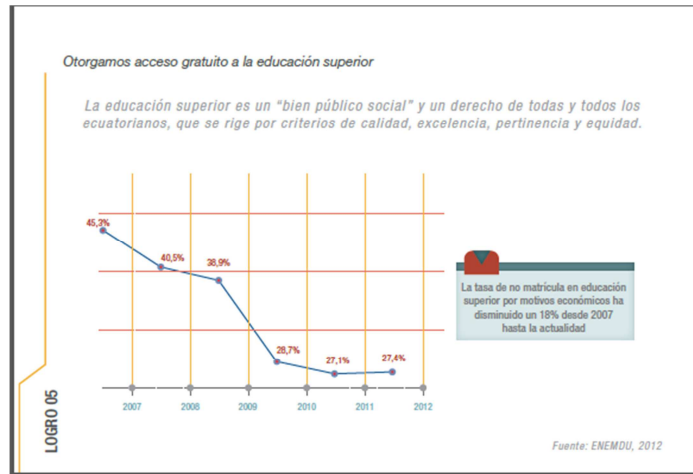
En 8 años el servicio público se ha incrementado en 129.377 personas. Para enero de 2012 la cifra total incrementó a 455.214 personas con un presupuesto de 7 mil 547 millones de dólares.

### 3.2.2 Regulación de los procesos de formación

El proceso de resignificación de la burocracia, a través de los mecanismos de reclutamiento, encuentra su correlato en una serie de políticas educativas, implementadas en los últimos 7 años. Estas políticas no solo que fortalecen la GRH desde el perfeccionamiento del recurso humano de la burocracia nacional, sino que redimensionan el espacio de lo social. Esta última afirmación se justifica por el hecho de que al aumentar los requerimientos del servicio público, su efecto se ha irradiado a la totalidad de la sociedad y con ello se ha aumentado significativamente el denominado *umbral educativo*.

El aumento del umbral educativo es la medida que indica el nivel mínimo de formación requerida para que una persona pueda alcanzar un *ingreso exitoso* al mundo laboral, que le posibilite la reproducción simbólica y material de su vida.

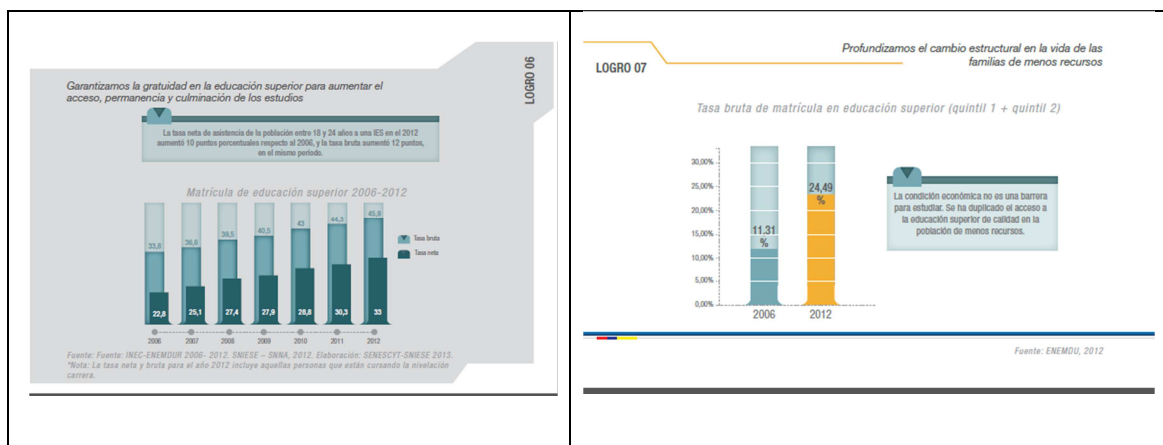
La primera política, que en este sentido, reconfigura la noción de la formación para el servicio es *la gratuidad de la educación superior*.



(SENESCYT, 2013)

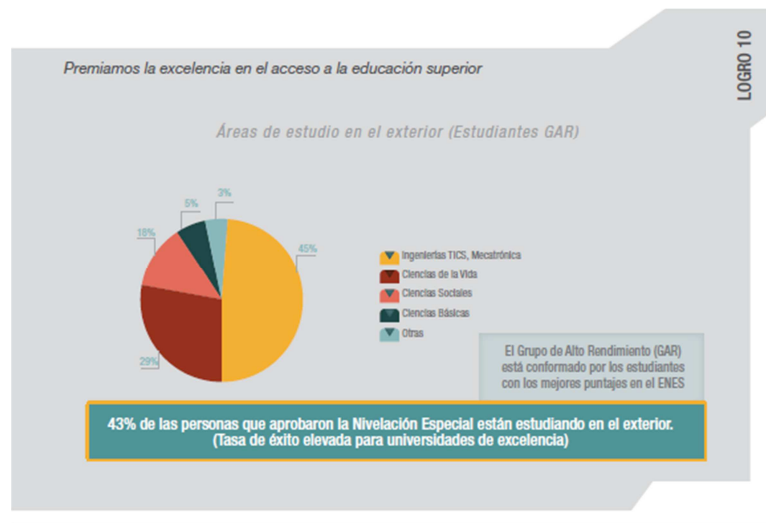
El efecto de esta política de universalización es la configuración de la formación académica como la base de la plausibilidad para el ejercicio profesional.

Otra consecuencia importante es que la reducción de barreras económicas aumentó la tasa de permanencia y culminación y con esto se generó una suerte de identificación de población en etapa juvenil con población universitaria. Si bien es cierto, este no es un fenómeno reciente, implica su consolidación.



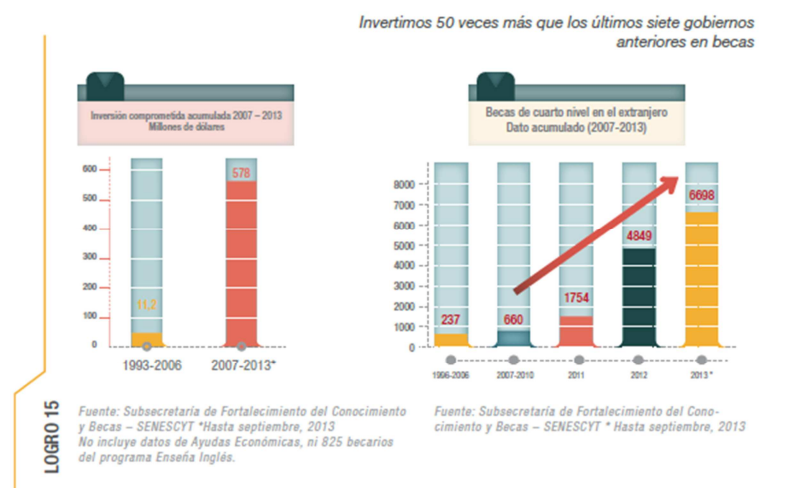
(SENESCYT, 2013)

Pese a la gratuidad se han establecido procesos de distinción para el acceso y permanencia. Con esto la universalización objetiva se contrapone a la jerarquización subjetiva que se evidencia en la diferenciación de universidades y carreras.



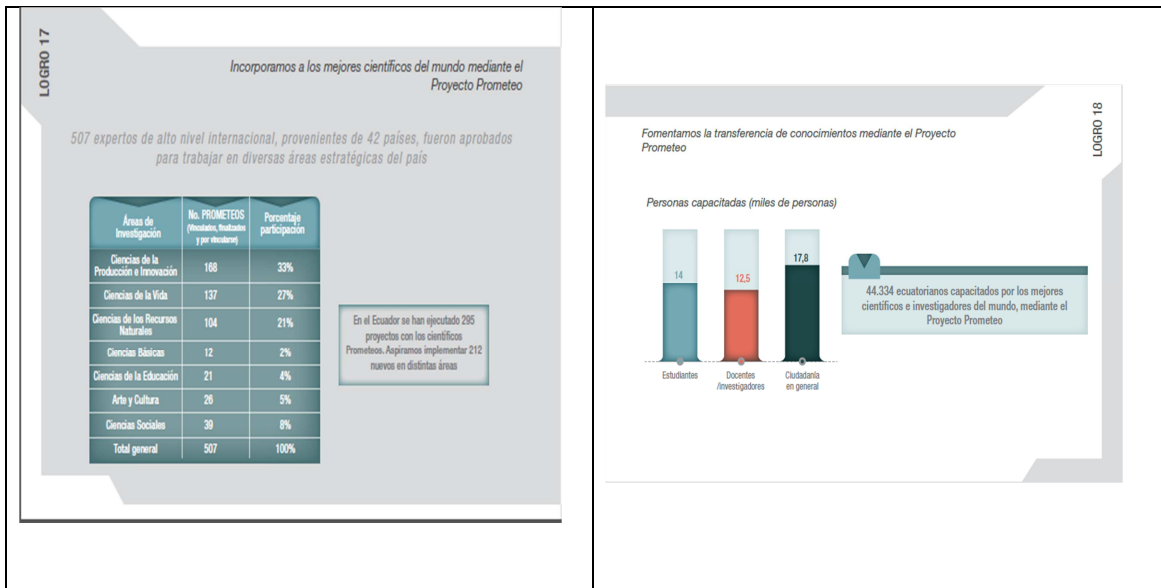
(SENESCYT, 2013)

El apoyo para la formación en cuarto nivel ha fortalecido la plausibilidad de la formación académica desde una perspectiva internacionalista.



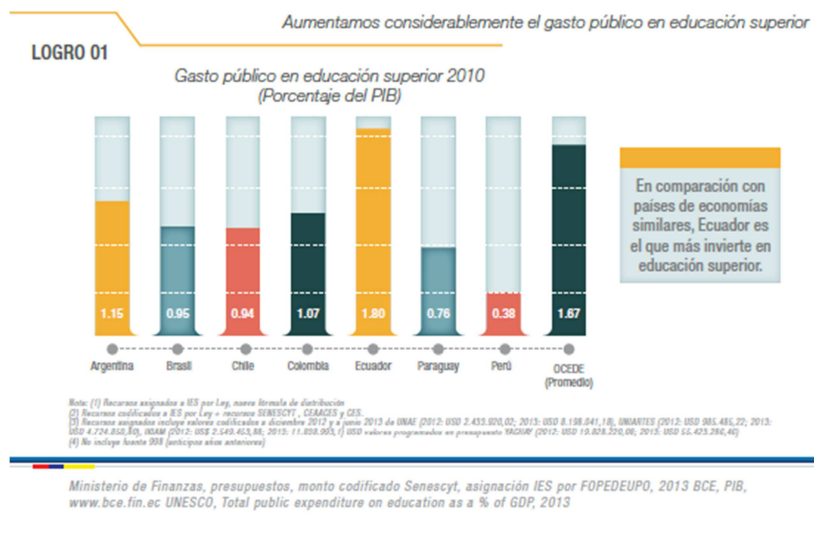
(SENESCYT, 2013)

Así también el afán de excelencia ha afirmado la negación de epistemologías alternativas de generación del saber.

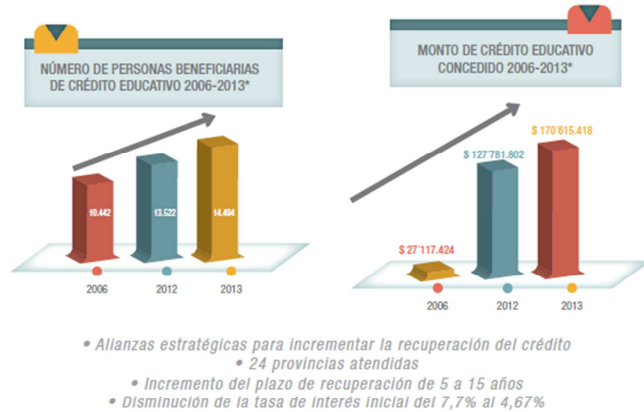


(SENESCYT, 2013)

En conclusión, el gasto público para la educación ha crecido de manera exponencial y eso refleja la generación de políticas que inciden en la configuración de los valores socialmente legitimados para la articulación de un nuevo escenario para la moratoria social y para el surgimiento de un nuevo sujeto: *el juvenilizado*.



Incrementamos el número de créditos educativos y sus montos



LOGRO 20

IECE - Datos a octubre 2013

(SENESCYT, 2013)

### 3.3 El nuevo rostro burocrático

Las transformaciones propiciadas por el enfoque de Recursos Humanos en la administración estatal, sumadas a los procesos de extensión de la moratoria social, han generado de igual manera una transformación en el rostro de la burocracia.

Tal transformación hace referencia a la combinación entre actitud y aptitud que se inscribe en las demandas de una gestión que busca el incremento de factores para la gobernabilidad.

El estudio realizado desde noviembre de 2012 en varias instituciones públicas, muestra el crecimiento de niveles de formación y la disminución de la edad.

**Cuadro No. 9**  
**Perfil de funcionarios**

<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>	<b>Grado académico</b>
Mujer	33	Cuarto nivel ( falta tesis) maestría
Hombre	31	Tercer nivel
Mujer	26	Cuarto nivel
Hombre	28	Cuarto nivel
Hombre	31	Cuarto nivel
Hombre	28	Cuarto nivel
hombre	34	Cuarto nivel
Hombre	35	Cuarto nivel ( falta tesis) maestría
Hombre	25	Tercer nivel (en proceso)
Mujer	33	Tecnóloga
Mujer	25	Cuarto nivel ( en proceso) maestría
Mujer	36	Cuarto nivel ( doctorado en proceso)

Fuente: Trabajo de campo (Institución1, 2013)

Elaboración: Propia

Como se desprende del cuadro anterior la persona de mayor edad llega a 36 años y los niveles de formación muestran la progresividad de la formación. De los entrevistados, la totalidad señaló que si no están al momento realizando estudios de posgrado, lo harán en el futuro inmediato. La mayoría de ellos ha aplicado a las Becas otorgadas por el gobierno. Es precisamente este factor el que incide en la generación de un alto índice de rotación en los funcionarios de contratos por servicios ocasionales.<sup>20</sup>

En el siguiente cuadro se puede mirar la correspondencia entre la formación, el grado ocupacional (salario) y la edad. Se evidencia además que por efectos de la confluencia de la juvenilización y su consecuente búsqueda de mejoramiento salarial y de formación, el nivel de rotación de las instituciones se ha elevado. Los contratos más antiguos datan de 2012.

---

<sup>20</sup> A este respecto es preciso tener en cuenta la diferencia entre el funcionario de carrera y el funcionario de los *servicios ocasionales*. Aunque la juvenilización se aplica a ambos, sus manifestaciones son más evidentes en los funcionarios que no tienen estabilidad laboral y por ello la juvenilización y sus beneficios para la institución implican su posibilidad de renovar su contrato.

De la misma manera se nota, como dato disonante, un único funcionario mayor de 40 años y que no ha concluido sus estudios universitarios.

**Cuadro No. 10**  
**Perfil de funcionarios**

	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>FECHA DE SUSCRIPCIÓN DEL CONTRATO</b>	<b>EDAD</b>
Mujer	BACHILLER EN - FILOSÓFICO SOCIALES	SPA4	15-mar-12	30
Hombre	COMUNICACIÓN SOCIAL (EGRESADO)	SP1	1-jun-12	27
Hombre	DERECHO (ULTIMO SEMESTRE)	SP1	1-feb-13	24
Mujer	Licenciatura en Comunicación visual y diseño gráfico	SP5	1-feb-13	29
Mujer	Ingeniera Empresarial	SP5	1-feb-13	29
Mujer	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría	SP5	1-dic-12	25
Mujer	Trabajadora Social. Magíster en Relaciones Internacionales con mención en negociaciones internacionales y manejo de conflictos	SP5	1-feb-13	27
Mujer	Comunicación Social (Egresada)	SP1	16-jul-12	28
Mujer	Licenciada en RR:PP y Comunicación Organizacional	SP1	1-feb-13	26
Hombre	Lic. Artes Liberales	SP1	18-feb-13	22
Mujer	Abogada	SP1	1-ago-12	24
Mujer	Economista	SP5	3-oct-11	25

Mujer	Técnica Trilingüe en Administración de Empresas y Economía	SP1	1-feb-13	22
Hombre	CUARTO AÑO UNIVERSIDAD	SPA4	1-oct-12	48
Mujer	Licenciatura en Música	SP1	1-feb-13	26
Mujer	Área de Letras (docencia y Coordinación Académica)	SP6	1-oct-12	25
Hombre	Arquitecto	SP6	1-oct-12	32
Mujer	Licenciada en Comunicación Social	SP1	5-feb-13	23
Mujer	Egresada en Lingüística	SP1	1-feb-13	25

Fuente: Trabajo de campo (Institución2, 2013)

Elaboración: Propia

Las entrevistas realizadas<sup>21</sup> corroboran que los valores simbólicos atribuidos a la condición juvenil son determinantes para la administración pública y su eficientización. Las 7 características identificadas al inicio del presente capítulo y asociadas a los valores atribuidos a la juventud, son los justificativos de quienes ven adecuada y pertinente el incremento de jóvenes en la administración pública. Sin embargo de ello, el nuevo rostro burocrático va más allá de la edad de los funcionarios. Se trata de la apropiación de una ética y una estética juvenilizada, donde las personas – independientemente de su edad- han interiorizado los valores simbólicos de la condición juvenil.

Disposición al aprendizaje, compromiso, flexibilidad, agenciocidad, lealtad y organicidad son las cualidades que pueden sintetizarse sobre las respuestas frente a la conformación del nuevo rostro del estado ecuatoriano.

Se identifica que lo joven constituye el principal aporte, pero eso no implica que lo joven sea sinónimo de jóvenes. A continuación algunos ejemplos significativos del proceso de entrevistas, que corroboran lo referido:

---

<sup>21</sup> Recuérdese que en la descripción metodológica, el trabajo de campo incluyó entrevistas a 7 funcionarios jóvenes jefes de procesos.

*La juventud moviliza la gestión, tienen otra actitud, responden bien. Cuando hay esa actitud no importa la edad, es como que se contagian de juventud.*

*Se ha logrado más compromiso. Antes a las 4 y 30 salían corriendo, que los hijos, que el marido, ya queda poca de esa gente. Ahora cuando hay que hacer hay que hacer.*

*Son comprometidos con el proceso. Todos caminando hacia el mismo objetivo, no están por ahí con ambiciones personales, defienden el proyecto.*

*Cierto es que muchos han venido sin saber lo que hay que hacer, o vienen sin idea de lo que es el funcionamiento del estado, pero vienen dispuestos a aprender. A los que creen que saben todo les va mal.*

*Siempre con los más viejos –haciendo alusión a los mayores en sentido de actitud- es más lento, no les puedes putear x q se recienten, así sea en jerga; no les puedes exigir más del horario, la verdad a veces ya ni da ganas, tampoco es k puedan aportar mucho, es como tener bachilleres con terno y canas.*

De otro lado, habíamos señalado como característica de la condición juvenil, la disposición al consumo. Este punto merece ser tratado por separado por su complejidad e implicaciones.

La relación explicitada entre salario, postergación de responsabilidades y burocracia, hace de lo joven en el espacio estatal un terreno fértil para la disposición al consumo. Nos referimos a personas que adquieren un nivel de ingresos superior a sus necesidades de reproducción material de la vida y que por lo tanto incrementan las necesidades de consumo simbólico.

Esa disposición al consumo se extiende al funcionario juvenilizado, y sus efectos contribuyen a la eficientización de la gestión, convirtiéndose casi en una exigencia.

Al igual que ocurre con las características anteriores, la disposición al consumo se manifiesta en una dimensión ética y en una dimensión estética. Cuando nos referimos al consumo, nos referimos no solo a la adquisición materia de productos, sino sobretodo a la adscripción a imaginarios simbólicos.

Como resultado del proceso de observación y entrevistas podemos presentar el siguiente resumen:

**Cuadro No. 11**  
**Rasgos de la Juvenilización**

<b>Tipo de consumo</b>	<b>Manifestación</b>	<b>Evidencia</b>
Progresividad de la educación	Ética	Estudios en curso Apego a la intelectualidad
	Estética	Libros en el lugar de trabajo
Tecnologización	Ética	Disposición 24-7
		Socialización de actividades en redes
	Estética	Uso de Smart phones
		Aparecimiento de redes en los perfiles
Alternatividad	Ética	Desplazamiento del terno (masculino y femenino) y la corbata
Diversión	Ética	Combinación de fiesta y responsabilidad como actitud vital.
	Estética	Configuración de lugares icónicos a los que se asiste con y para pares.

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Propia

El nivel de detalle presentado se queda en las generalidades, debido a que no buscamos generar estereotipos. Lo que persigue este estudio es demostrar que la dinámica burocrática juvenilizada transforma la interacción no solo al interior de las instituciones, sino también transforma la interacción de las instituciones con los *ciudadanos*:

1. Funciones específicas. La burocracia juvenilizada es factor clave del impulso en el funcionamiento administrativo.
2. Intencionalidad colectiva. Sobre este punto, vale recuperar una cita del primer capítulo de esta tesis: “(...) todo lo que nos resulta apreciable de la civilización requiere la creación y mantenimiento de relaciones institucionales de poder a través de funciones de estatus colectivamente impuestas” (Searle, 1997, pág. 106)
3. Reglas constitutivas. Se han consolidado procesos que legitiman los sistemas de reclutamiento, promoción y separación del talento humano. Para que X cuente como Y en C, se ha legitimado el denominado proceso meritocrático que además ha construido los determinantes de Y.
4. Trasfondo. El efecto de esta problemática en el trasfondo, ha sido la resignificación del entorno social a todo nivel, nos referimos a una reorganización del mundo a partir de los criterios de juvenilización.

## CONCLUSIONES

### **BUROCRACIA JUVENILIZADA: EL SUJETO DE LA GOBERNABILIDAD**

Como hemos visto en los acápites precedentes, asistimos a un nuevo proceso de configuración de la interacción social, en el que la modificación de los condicionantes de la administración pública en particular y de la sociedad en general, demandan de un nuevo sujeto burocrático que responda a las necesidades no solo del gobierno sino del devenir social.

El estudio de los procesos a través de los cuales las distintas sociedades adquieren características de los jóvenes, y los integran a sus comportamientos cotidianos, da cuenta de una transformación en la valoración y posicionamiento del prestigio social. Esto quiere decir que aquello que anteriormente se valoraba como plausible, vale decir “las canas” y “la madurez” entre otros tantos, ahora constituyen elementos que deben ser combatidos, no desde una perspectiva individual sino también colectiva. Esto es, que la sociedad colectivamente busca mantenerse joven, no solo a nivel objetivo sino además subjetivo.

Esta variación en los criterios plausibles se proyecta también –y de manera evidente- en el escenario político y en el manejo burocrático de la administración pública, lo cual ha significado la creciente adopción de cualidades “jóvenes” en el rostro burocrático del Estado.

Se trata no solamente de la incorporación progresiva de personas que se encuentran en un rango etario legitimado socialmente como joven, sino que implica además la adopción de una ética y estética juvenil independientemente de la edad de las personas.

Lo juvenil como expresión socialmente revalorizada en el mundo moderno, se proyecta entonces tanto en la dimensión de la ética (valores, comportamientos, subjetividad plausible), como en la dimensión estética (apariencia, performatividad del

sujeto). Esto implica la progresiva adopción de estos aspectos juveniles reconocidos y legitimados socialmente en lo que entendemos como proceso de “juvenilización”.

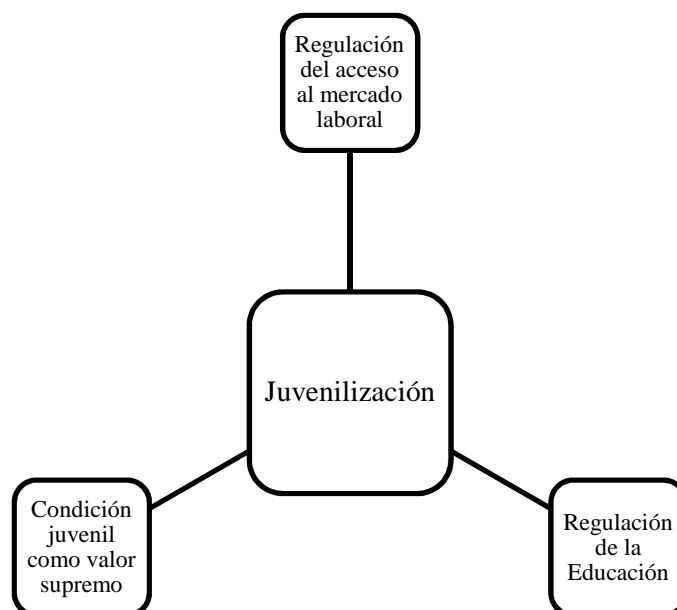
El binomio juventud-adulthood está determinado por los roles y funciones asignados socialmente. Así, el mundo adulto implica el dominio del marco normativo en el que los sujetos cuentan con las herramientas necesarias para la producción y reproducción en el mundo. De otro lado la juventud, como tiempo en el que se legitima la moratoria social, implica la paulatina incorporación de las personas en este horizonte de significación, por lo cual –y en términos románticos-, se la asocia con el ímpetu, la esperanza y el compromiso.

Son precisamente estos aspectos, que proyectados en el funcionamiento de la burocracia, implican la funcionalización de los sujetos y con ello prometen un ambiente apropiado para la eficacia y legitimidad requeridas para el afianzamiento de la gobernabilidad.

La *burocracia juvenilizada* dinamiza entonces el funcionamiento de las respuestas estatales, a la vez que- asumida en su juvenilización- representa un entorno interno favorable (de no oposición) para la realización de los proyectos políticos.

Lo anterior supone la creación de un marco normativo-institucional en el que los valores socialmente asignados a la condición juvenil se irradian a todos los demás espacios y por lo tanto se consagran como valores supremos.

Estos valores se ven complementados con las políticas de acceso al empleo y acceso a la educación, configurando un nuevo escenario social que podemos llamar como juvenilizado.



Elaboración: Propia

La juvenilización trasciende el criterio etario. No se trata de filas de jóvenes que han ingresado al Estado, sino de filas de personas que han interiorizado la condición juvenil como actitud de vida. En palabras de Martin Hopenhayn, director de la División de Desarrollo Social de la CEPAL y colaborador del presente trabajo:

La sociedad está juvenilizada por varios lados. En primer lugar, el tránsito veloz hacia la sociedad de la información y modos más flexibles de organización tienen por ideal al joven, pues son los y las jóvenes quienes más se conectan y mejor manejan las habilidades de las nuevas tecnologías de información y comunicación; quienes también ostentan mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a organizaciones mutantes; y quienes podrán incorporar de manera más intensiva la innovación en el mundo productivo. En segundo lugar, la juvenilización claramente se ve en el ámbito de la estética, que a su vez cobra mayor preminencia en la vida colectiva: los ideales estéticos son siempre jóvenes, es la juventud el rostro para el mundo del diseño y la publicidad, todos desean verse jóvenes, y hay una resistencia al envejecimiento tanto en el deseo de mantenerse vigoroso y sano (como los jóvenes) como de verse joven. En tercer lugar la juvenilización está dada por el boom de la industria del tiempo libre, en que el ensanchamiento de la oferta requiere, del lado de la demanda, un cambio de hábitos de consumo o de gustos (la industria cultural), un estado físico acorde con la oferta (viajes, tours, deporte aventura, nuevos destinos). Finalmente la juvenilización se da por una des-infantilización en el perfil demográfico: menos niños en proporción al total de la población llevan a pensar en la adolescencia y la juventud como la fase del ciclo vital que requiere más atención (continuidad escolar en secundaria, victimización juvenil, el capital humano requerido para el recambio generacional, los problemas de sexualidad y maternidad adolescente). (Hopenhayn, 2014)

Esta actitud, consolidada como normatividad, ha tenido como consecuencia que los sujetos en el ámbito de la interacción se afirmen en su condición juvenil, que más allá de la simple dimensión ética de aprecio por el ideal joven de belleza y el privilegio del riesgo y arriesgamiento, ha atado a la población a la juvenalización en su sentido de apropiación de mundo. Nos referimos específicamente a la transicionalidad como principio y a la interiorización de lo deficitario como consecuencia.

Si esto es así, lo joven ha sido vaciado en su contenido reivindicativo y con posibilidades *realizativas* en el mundo social. La juvenalización ha configurado al sujeto que sujetado en la condición juvenil no es capaz de enfrentarse al marco interpretativo que lo sujeta, principalmente porque no logra identificarlo.

Esta juvenalización no solo que fortalece la gestión de los procesos administrativos, sino que en general, al afirmarse precisamente en la condición juvenil como ontología del déficit y la transicionalidad, se constituye en el sujeto constatativo por excelencia. Nos referimos no solo al sujeto que *ayuda* a gobernar, sino al sujeto que se *deja* gobernar.

En el sentido anterior, el sujeto juvenalizado es el sujeto de la gobernabilidad. Su accionar contribuye a garantizar el cumplimiento de los indicadores que determinan las condiciones de estabilidad entre el gobierno y los ciudadanos, a través de la respuesta a sus demandas.

La gobernabilidad es la expresión de la capacidad del gobierno de un estado determinado, que a través de indicadores permite monitorear la gestión y las metas alcanzadas. De acuerdo a los distintos organismos de cooperación y garantes de la democracia se define a la gobernabilidad desde distintas aproximaciones.

Así por ejemplo, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo define a la gobernabilidad como “el ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa en relación con los asuntos de un país en todos los niveles. Comprende los mecanismos, los procesos y las instituciones, mediante los cuales los ciudadanos y los grupos expresan sus intereses, ejercen sus legítimos derechos, cumplen sus obligaciones y median sus diferencias”

Con el fin de evaluar comparativamente la viabilidad política de los diferentes países, el Banco Mundial desde finales de los años noventa desarrolló seis aspectos que darían cuenta de los niveles de gobernabilidad.

1. Voz y rendición de cuentas	Mide la disposición de los ciudadanos para participar y exigir el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los gobernantes en las elecciones y otros procesos.
2. Estabilidad política y ausencia de violencia	Mide la probabilidad de que el gobierno sea desestabilizado por medios inconstitucionales o a través de la violencia. Incluye violencia política y terrorismo.
3. Efectividad gubernamental:	Mide la calidad de la administración pública y el grado en que ésta se ve afectada por presiones políticas.
4. Calidad regulatoria	Mide la capacidad del gobierno para formular e implementar políticas o reglamentaciones que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado.
5. Estado de Derecho	Mide el grado en el que los agentes del gobierno, confían y cumplen con las reglas de juego, y la capacidad de estos para afrontar actos criminales y violentos.
6. Control de la corrupción	Mide la probabilidad de que el poder público se financie por medio de ganancias privadas. Incluye las pequeñas

(Indicadores de gobernabilidad Global, 2013)

Esta gobernabilidad del sujeto incide de manera directa en la medición de los indicadores, pues el sujeto juvenilizado, se convierte en el sujeto que reproduce y legitima el orden institucional, asegurando su mantenimiento. Con esto, el sujeto juvenilizado se constituye en sujeto logrado, en el sujeto del *fortunio*.

### FORTUNIOS

Condiciones	Ejemplo	
i) procedimientos establecidos y legitimados	Emitir fórmulas correctas	
ii) personas y circunstancias adecuadas	Asumir un cargo compatible con el perfil	adecuadas aplicaciones
iii) la correcta aplicación de los procedimientos por todos los participantes	Un acto contractual que cuenta con la firma de una de las partes	Actos apropiados
iv) el cumplimiento de todos los pasos del procedimiento	Un estudiante que quiere graduarse al cumplir todos los requisitos.	Actos concluidos
v) Sentimientos, intenciones y pensamientos apropiados	Decir “prometo” con intención de cumplir	Actos sinceros
vi) comportamientos efectivos	Actuar de acuerdo al “status”	

Fuente: Austin 1982

Elaboración: Propia

Es esta misma dinámica del sujeto del *fortunio* la que afianza ese déficit cuasi ontológico y ubica como condición de la burocracia juvenilizada i) la necesidad de experiencia, ii) la postergación de asunción de responsabilidades, iii) la sujeción subjetiva y iv) el condicionamiento de la autonomía y emancipación.

Lo anterior conlleva a la conformación de una sociedad que queda atrapada en la inacción constatativa del mundo, eso sí, con mayores niveles de gobernabilidad.

Desde su infancia, autorizamos de modo imperceptible sus pequeños excesos. Inconscientes de nuestra labor como “Frankensteins” amorosos, creamos una generación de adolescentes provistos de ropa de marca, teléfono celular mejor que el nuestro, iPod, tableta, y tarjeta de crédito adicional para sus gustitos y gastitos. Aunque la significación es diferente, la sobreestimación compensatoria de la juventud y la desestimación consecuente de la madurez y la vejez, practicadas como políticas de Estado, quizás reconocen un origen común con la hecocracia anterior que produce adolescentes insoportables. (Sandoval, 2014)

El discurso moderno, sobre el posicionamiento de la universalización de derechos de las personas como “sujetos” y titulares” de esos derechos, ha tenido como consecuencia la anulación de las diferencias poblacionales que permiten ubicar particularidades imprescindibles al momento de analizar la interacción en el espacio social.

A simple vista parecería que las conquistas- en términos de promoción y ejercicio de derechos- han significado la visibilización y superación de las denominadas vulnerabilidades sociales, a fin de caminar hacia procesos “equitativos”. Sin embargo, cabe preguntarse por la funcionalidad de la fragmentación etaria y su significación social. Dicho de otra manera, si bien resulta importante la “universalización” de derechos cobijada por las propuestas de ciudadanización de la población, de otro lado esto supone la anulación de diferencias y particularidades propias de cada grupo de edad, no como ontologización de las poblaciones, sino desde el pacto social que organiza las dinámicas colectivas a través de la división social del trabajo como criterio de organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adorno, M. H. (1969). *Dialéctica del iluminismo*. México: Sudamericana.
- Alcántara, M. (1994). *Gobernabilidad, crisis y cambio: elementos para es estudio de la gobernabilidad de los sistemas políticos en épocas de crisis y cambios*.
- Austin, J. (1982). *Como hacer cosas con palabras*. Barcelona: Paidós.
- Bourdieu, P. (2002). La juventud no es mas que una palabra. *Sociología y Cultura*.
- CEPAL-OIJ. (2007). La Juventud en Iberoamérica: Tendencias y urgencias.
- Cerbino, M. (2009). Enfoques sobre la asolescencia y juventud. Quito: FLACSO.
- Delgado, A. (2009). *Propuesta Preliminar MIES-DJ*. Quito.
- Delgado, A. (2010). *La naturalización de la violencia como signo de la negación de la diferencia*. Quito.
- Echeverría, B. (2001). *Las Ilusiones de la Modernidad*. Quito: Tramasocial.
- Entrevista. (2012). (A. Delgado, Entrevistador)
- Entrevista. (8 de 12 de 2013). (A. Delgado, Entrevistador)
- Feixa, C. (1998). *Antropología de las edades*. Barcelona: Ariel.
- Fernández, A. (22 de Julio de 2013). Breve Historia de la Juventud. *Letras Libres*.
- Foucault, M. (1988). El Sujeto y el Poder. *Revista Mexicana de Sociología Vol, 50 No. 3*.
- García, N. (s.f.). Los jóvenes no se ven como el futuro:¿serán el presente? *Universidad autónoma de México*.
- Giberti, E. (2000). Pacto y Contrato. México: Causa Joven.
- Heredia, R. (2002). *Gobernabilidad:una aproximación teórica, VII COngreso Internacional del CLAD*. Lisboa.
- Hopenhayn, M. (2014). Director de la División de Desarrollo Social CEPAL. (A. Delgado, Entrevistador)
- Indicadores de gobernabilidad Global. (2013). *Revista Perspectiva*.
- Institución1. (2013).
- Institución2. (2013).
- Longo, F. (1999). Burocracia y Posburocracia en el diseño organizativo. En C. Losada, *¿De burócratas a gerentes?* (págs. 212-249). Washington: BID.
- Luckmann, P. B. (2003). *La construcción social de la realidad*. Madrid: Amorrortu.

- Martín Barbero, J. (2002). Jóvenes, comunicación e identidad.
- MIES. (Julio de 2012). Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos.
- Ministerio de Finanzas. (2010). CUADRO DE RECURSOS HUMANOS POR SECTORES.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (4 de febrero de 2010). Acuerdo Ministerial N0. MRL-2010-022.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (7 de junio de 2011). Acuerdo Ministerial No. MRL-2011-00158. Quito.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2012). Acuerdo Ministerial MRL-2012-025. *Escala de Remuneraciones del Nivel Jerárquico Superior*.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (27 de enero de 2012). Resolución No. MRL-2012-0021.
- Muñoz, G. (s.f.). Jóvenes del Siglo XXI: Lectores de nuevos lenguajes.
- Reguillo, R. (2003). Las culturas Juveniles, un campo de estudio. Breve agenda para la discusión. *Revista Brasileira de Educacao No. 23*.
- Romaña, A. V. (s.f.). *Teoría General del Sistema*. Recuperado el 15 de febrero de 2014, de <http://teoriageneraldelsistema.wordpress.com/2009/05/04/principio-de-organicidad-4/>
- Sandoval, I. (1 de abril de 2014). Hebocracia. *El Universo*.
- Searle, J. (1997). *La construcción de la realidad social*. Barcelona: Paidós.
- Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. (5 de marzo de 2008). Resolución No. SENRES 2008-0038. *Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño*. Quito.
- SENESCYT. (2013). 35 Logros de la Revolución Ciudadana en Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación.
- SENRES. (25 de junio de 2004). Resolución SENRES No. 2004-0081.
- Sierra, N. (2011). Los “gobiernos progresista” de América Latina. La avanzada del pos-neoliberalismo. *Aportes Andinos*, 1-17.
- Sisternas, X. (1999). Los recursos humanos en las administraciones públicas: un enfoque de gestión. En C. Losada, *¿De burócratas a gerentes?* (págs. 290-336). Washington: BID.
- Souto, S. (2007). Juventud, Teoría e Historia: la Formación de un sujeto social y de un objeto de análisis. *Instituto de Historia del CSIC*.
- Suárez, H. (s.f.). La juvenilización de los estudiantes universitarios y los vuelcos del carácter público de la universidad.
- Touraine, A. (2008). *Crítica de la Modernidad*. México: Fondo de cultura económica.
- Valenzuela, J. M. (2005). Juventudes Latinoamericanas. En V. autores, *América Latina, otras visiones desde la cultura*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Valenzuela, J. M. (2009). El Futuro ya se fue "Socioantropología de l@s jóvenes en la modernidad". *El Colegio de la Frontera Norte*. México.

Villa, E. (2011). Del concepto de juventud al de juventudes y al de lo juvenil. *Revista Educación y Pedagogía vol.23 num 60*.

Weber, M. (s.f.). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.



**REPUBLICA DEL ECUADOR**  
**SECRETARIA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y**  
**REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO**

... del 25 de junio del 2004, el  
 ... con lo dispuesto por el  
**RESOLUCIÓN SENRES No.-2004, 000081**

**EL SECRETARIO NACIONAL TÉCNICO DE DESARROLLO DE RECURSOS**  
**HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO**

**CONSIDERANDO:**

**Que,** el inciso tercero del artículo 124 de la Constitución Política de la República, determina que las remuneraciones que perciban los servidores públicos, serán proporcionales a sus funciones, eficiencia y responsabilidades;

**Que,** la Ley Orgánica y de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, en sus artículos 104 y 105 unificó los diversos componentes que constituyen el ingreso de los dignatarios, autoridades y funcionarios del nivel jerárquico superior del sector público, configurando las remuneraciones mensuales unificadas;

**Que,** el artículo 110 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, unifica los ingresos de los dignatarios, autoridades y funcionarios que conforman el nivel jerárquico superior; por lo que es indispensable expedir la correspondiente escala de remuneración mensual unificada;

**Que,** Mediante Decreto Ejecutivo No. 1729 publicado en el Registro Oficial No. 358 de 17 de junio de 2004, el Señor Presidente de la República dispuso que para los efectos de esta Ley se determina el techo máximo de las Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas, y ordena que la Secretaría Nacional Técnica concluya el análisis que permita establecer dichas Escalas;

**Que,** La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público ha efectuado el análisis y estudio respectivo de los niveles de ingresos que deben percibir los dignatarios, autoridades y funcionarios del Nivel Jerárquico Superior del Sector Público;

... del Nivel Jerárquico Superior, se incorporan en los





**REPUBLICA DEL ECUADOR**  
**SECRETARIA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y**  
**REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO**

Que, mediante oficio No.3183 SGJ-DM 2004 del 25 de junio del 2004, el Ministerio de Economía y Finanzas de acuerdo con lo dispuesto por el Art. 136, literal c) de la citada Ley Orgánica ha emitido el dictamen presupuestario correspondiente; y,

En uso de las atribuciones prescritas en el artículo 110 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público,

**RESUELVE:**

**Art.1.-** Para los efectos de la presente Resolución, el Nivel Jerárquico Superior, está integrado por puestos con funciones y responsabilidades que involucran la toma de decisiones de carácter técnico y administrativo, cuyos titulares son los responsables de la ejecución de políticas públicas estatales, gubernamentales e institucionales.

**Art.2.-** Emitir la Escala de Remuneración Mensual Unificada para los dignatarios, autoridades y funcionarios que ocupen puestos a tiempo completo, comprendidos en el Nivel Jerárquico Superior.

La Escala se construye con bandas que permitan aplicar la Homologación Salarial en forma progresiva a partir de enero del 2005, de la siguiente manera:

REMUNERACION MENSUAL UNIFICADA						
Grados	2004	2005	2006	2007	2008	2009
9	8.000,00	8.360,00	8.720,00	9.080,00	9.440,00	9.800,00
8	6.680,00	6.974,00	7.268,00	7.562,00	7.856,00	8.150,00
7	5.560,00	5.804,00	6.048,00	6.292,00	6.536,00	6.780,00
6	4.670,00	4.862,00	5.054,00	5.246,00	5.438,00	5.630,00
5	3.885,00	4.044,00	4.203,00	4.362,00	4.521,00	4.680,00
4	3.220,00	3.352,00	3.484,00	3.616,00	3.748,00	3.880,00
3	2.700,00	2.804,00	2.908,00	3.012,00	3.116,00	3.220,00
2	2.250,00	2.332,00	2.414,00	2.496,00	2.578,00	2.660,00
1	1.850,00	1.920,00	1.990,00	2.060,00	2.130,00	2.200,00



**Art.3.-** Los grados 9 y 8 corresponden exclusivamente a los puestos de Presidente de la República y Vicepresidente de la República.

**Art.4.-** Los demás puestos del Nivel Jerárquico Superior, se incorporan en los siguientes grados de la Escala :



**REPUBLICA DEL ECUADOR**  
**SECRETARIA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y**  
**REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO**

**GRADO 7**

MINISTRO DE ESTADO  
 PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DEL BANCO CENTRAL  
 CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO  
 PROCURADOR GENERAL DEL ESTADO  
 PRESIDENTE DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL  
 DEFENSOR DEL PUEBLO  
 SECRETARIO GENERAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA  
 SECRETARIO GENERAL DE LA PRESIDENCIA  
 SECRETARIO NACIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
 SUPERINTENDENTE DE COMPAÑIAS  
 SUPERINTENDENTE DE BANCOS  
 SUPERINTENDENTE DE TELECOMUNICACIONES  
 DIRECTOR DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
 SECRETARIO NACIONAL TÉCNICO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y  
 REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO  
 SECRETARIO NACIONAL DE DEPORTES  
 SECRETARIO PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA  
 SECRETARIO PRIVADO DE LA PRESIDENCIA  
 SECRETARIO DE LA PRODUCCIÓN

**GRADO 6**

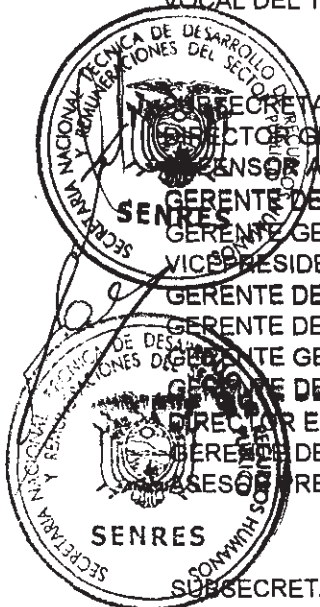
GERENTE GENERAL BANCO CENTRAL  
 VICEMINISTRO  
 SUBSECRETARIO GENERAL  
 PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DEL FONDO DE SOLIDARIDAD  
 PRESIDENTE DEL CONSEJO NACIONAL DE MODERNIZACION  
 PRESIDENTE EJECUTIVO DE ANDINATEL  
 PRESIDENTE EJECUTIVO DE PACIFICTEL  
 PRESIDENTE EJECUTIVO DE PETROECUADOR  
 PRESIDENTE DEL BANCO DEL ESTADO  
 PRESIDENTE DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO-BNF  
 GERENTE DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL-CFN  
 DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL-IESS  
 VOCAL DEL TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL

**GRADO 5**

SECRETARIO DE ESTADO  
 DIRECTOR GENERAL DE AVIACION CIVIL  
 DEFENSOR ADJUNTO  
 GERENTE DEL FONDO DE SOLIDARIDAD  
 GERENTE GENERAL DEL FONDO DE INVERSION SOCIAL  
 VICEPRESIDENTE DE FILIALES DEL SISTEMA PETROECUADOR  
 GERENTE DEL BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA-BEV-  
 GERENTE DEL BANCO DEL ESTADO-BEDE-  
 GERENTE GENERAL DE LA CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA-CAE-  
 GERENTE DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO-BNF-  
 DIRECTOR EJECUTIVO DEL CONSEJO NACIONAL DE MODERNIZACION-CONAM-  
 GERENTE DE AUTORIDAD PORTUARIA  
 ASesor RESIDENCIAL

**GRADO 4**

SUBSECRETARIO REGIONAL





**REPUBLICA DEL ECUADOR**  
**SECRETARIA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y**  
**REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO**

ASESOR DE MINISTRO  
 GOBERNADOR  
 GERENTE DE CORPECUADOR  
 PRESIDENTE DE EMPRESAS DE GENERACIÓN  
 TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN ELECTRICA,  
 SECRETARIO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES  
 DIRECTOR EJECUTIVO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE CREDITO EDUCATIVO -IECE-  
 SECRETARIO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA -SENACYT-  
 SECRETARIO DEL CONSEJO NACIONAL DE RECURSOS HÍDRICOS-CNRH-  
 SECRETARIO EJECUTIVO DEL CONSEJO NACIONAL DE CONTROL DE SUSTANCIAS  
 ESTUPEFACIENTES Y PSICOTROPICAS-CONSEP-  
 PRESIDENTE DEL CONSEJO NACIONAL DE DISCAPACIDADES-CONADIS-  
 PRESIDENTE DEL CONSEJO DE PROGRAMACIÓN DE OBRAS EMERGENTES

**GRADO 3**

VOCAL DEL TRIBUNAL PROVINCIAL ELECTORAL

SECRETARIO EJECUTIVO DEL INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO DE LA REGION AMAZONICA  
 ECUATORIANA -ECORAE-  
 DIRECTOR EJECUTIVO DEL CONSEJO NACIONAL DE DISCAPACIDADES-CONADIS-  
 SECRETARIO DEL CONSEJO NACIONAL DE CAPACITACION Y FORMACIÓN PROFESIONAL  
 PRESIDENTE DE LA CASA DE LA CULTURA, "BENJAMIN CARRION"  
 DIRECTOR DEL PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS  
 SECRETARIO NACIONAL TÉCNICO DEL COMITÉ DE CONSULTORIA  
 SECRETARIO EJECUTIVO DEL CONSEJO DE DESARROLLO DE NACIONALIDADES Y POBLACIONES  
 ECUATORIANAS-CODENPE-  
 PRESIDENTE DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL -IEPI-  
 PRESIDENTE DEL CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACION-CONEA -

**GRADO 2**

GERENTE GENERAL DE INSTITUTO NACIONAL GALÁPAGOS-INGALA -  
 DIRECTOR GENERAL DEL REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACIÓN.  
 DIRECTOR NACIONAL DE REHABILITACIÓN SOCIAL  
 DIRECTOR EJECUTIVO DEL SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACION PROFESIONAL-SECAP-  
 DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS-INEC-  
 DIRECTOR EJECUTIVO DEL INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO AGRARIO-INDA -  
 DIRECTOR EJECUTIVO DEL PROGRAMA DE OPERACIÓN RESCATE INFANTIL -ORI -  
 DIRECTOR EJECUTIVO DE PROGRAMA DE DESARROLLO DEL SUR-PREDESUR-  
 DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS-INIAP-  
 GERENTE GENERAL DEL CENTRO DE REHABILITACIÓN DE MANABI-CRM-  
 DIRECTOR EJECUTIVO DE LA COMISION DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CUENCA DEL  
 JUYAS CEDEGE.  
 DIRECTOR EJECUTIVO DEL CENTRO DE RECONVERSIÓN ECONOMICA DEL AZUAY, CAÑAR Y  
 SANGAY-SANTAGO-CREA.  
 DIRECTOR EJECUTIVO DEL CONSEJO NACIONAL DE MUJERES-CONAMU-  
 DIRECTOR EJECUTIVO DE LA COMISION ECUATORIANA DE ENERGIA ATOMICA -CEEA -  
 DIRECTOR EJECUTIVO DEL CONSEJO NACIONAL DE TRANSITO Y TRANSPORTE TERRESTRES  
 DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACION-INEN-  
 DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE PESCA -INP-  
 DIRECTOR DEL SERVICIO NACIONAL DE ERRADICACIÓN DE LA MALARIA-SNEM-  
 DIRECTOR DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL "LEOPOLDO IZQUIETA





**REPUBLICA DEL ECUADOR**  
**SECRETARIA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y**  
**REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO**

PEREZ"

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA NACIONAL DE FERROCARRILES

**GRADO 1**

- DIRECTOR DEL SISTEMA NACIONAL DE BIBLIOTECAS
- DIRECTOR EJECUTIVO DEL INSTITUTO NACIONAL DE METEOROLOGIA E HIDROLOGIA -INAMHI-
- DIRECTOR EJECUTIVO DEL SERVICIO ECUATORIANO DE SANIDAD AMBIENTAL-SESA
- DIRECTOR EJECUTIVO DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION CAMPESINA -INCCA -
- DIRECTOR EJECUTIVO DE LAS CORPORACIONES DE DESARROLLO REGIONAL: CORSICEN;
- CORSINOR; CODELORO; CODERECH Y CODERECO
- GERENTE GENERAL DE LA JUNTA DE RECURSOS HIDRÁULICOS DE JIPIJAPA, PAJAN Y PUERTO LOPEZ
- DIRECTOR NACIONAL DEL INSTITUTO DE PATRIMONIO CULTURAL.
- SECRETARIO EJECUTIVO DEL CORPORACIÓN DE DESARROLLO AFROECUATORIANO-CODAE.
- PRESIDENTE EJECUTIVO DE LA UNIDAD DE DESARROLLO DEL NORTE-UDENOR
- DIRECTOR EJECUTIVO DEL ARCHIVO NACIONAL
- DIRECTOR EJECUTIVO DE LA CORPORACIÓN DE ESTUDIOS DE LA ZONA NORTE DE MANABI-CEDEM
- SECRETARIO TÉCNICO DEL CONSEJO NACIONAL DE CULTURA
- SECRETARIO EJECUTIVO DEL CODEPMOC
- DIRECTOR EJECUTIVO DEL MUSEO ECUATORIANO DE CIENCIAS NATURALES

**Art.5.-** Los demás puestos que cumplan con las características y requisitos para ser considerados como integrantes del Nivel Jerárquico Superior, serán incorporados previo el estudio y dictamen de la SENRES y del Ministerio de Economía y Finanzas, respectivamente, y la expedición del pertinente Decreto Ejecutivo, en los grados de valoración que les corresponda.

**Art.6.-** En cumplimiento a lo determinado en la Disposición General Primera de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, ninguna autoridad, funcionario, servidor o trabajador de cualquier entidad de las establecidas en el artículo 118 de la Constitución Política de la República, podrá percibir una remuneración mensual unificada igual o superior a la del Presidente de la República.

**Art.7.-** En las entidades, organismos, empresas, y entidades de derecho, cuyo capital social, patrimonio, fondo o participación este integrado en el cincuenta por ciento o más por instituciones del estado o recursos públicos, de conformidad con lo establecido en el Artículo 102 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, cuyos presupuestos institucionales no se encuentren incorporados en el Presupuesto General del Estado; la SENRES y el Ministerio de Economía y Finanzas verificarán la aplicación de esta Resolución y notificarán a la Contraloría General del Estado, respecto de su estricto cumplimiento.

**Art.8.-** Los dignatarios, autoridades y funcionarios del Nivel Jerárquico Superior del Sector Público que se encuentren a la presente fecha percibiendo una remuneración mensual unificada superior a la establecida en los grados y valoración que constan en la presente resolución, mantendrán los mismos





**REPUBLICA DEL ECUADOR**  
**SECRETARIA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y**  
**REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO**

valores siempre y cuando éstos no superen el límite fijado en la remuneración mensual unificada para el puesto del Presidente de la República.

**Art. 9.-** Las remuneraciones de los puestos vacantes del Nivel Jerárquico Superior que se produjeren una vez expedida la presente resolución, se ajustarán al grado y valoración asignados al puesto en la mencionada escala conforme a la fecha en la que se produzca.

**DEROGATORIAS:**

Derogase expresamente todas las Resoluciones del Consejo Nacional de Remuneraciones del Sector Público EX - CONAREM, que regulan las remuneraciones del Nivel Jerárquico Superior.

La presente resolución entrará en vigencia a partir del 1 de junio del 2004 sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Distrito Metropolitano de Quito, a: **25 JUN 2004**

  
Dr. Juan Abel Echeverría Ramírez  
SECRETARIO NACIONAL TÉCNICO-SENRES



RESOLUCION No. SENRES - 2008 000038

## EL SECRETARIO NACIONAL TÉCNICO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO

### CONSIDERANDO:

- Que, el Art. 124 de la Constitución Política de la República, en su inciso segundo prescribe, que la ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos, regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación;
- Que, el Art. 60 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA, publicada en Registro Oficial No. 16, de 12 de mayo del 2005, determina que el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil está conformado, entre otros, por el Subsistema de Evaluación del Desempeño;
- Que, la LOSCCA, en los artículos del 83 al 88 norma la evaluación del desempeño de los servidores públicos en función de los fines institucionales, para lo cual define objetivos, ámbito, periodicidad, variables y escala valorativa;
- Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 2474, publicado en el Suplemento de Registro Oficial No. 505, de 17 de enero del 2005, fue expedido el Reglamento de la LOSCCA, instrumento legal que norma la evaluación del desempeño;
- Que, por el Art. 167 del Reglamento de la LOSCCA en la etapa del Subsistema de Selección de Personal denominada "período de prueba", se efectuará la Evaluación del Desempeño;
- Que, es necesario dotar a las organizaciones públicas del marco normativo, metodológico y procedimental, sustentados en preceptos constitucionales, legales y nuevas técnicas y herramientas gerenciales, a fin de generar una cultura de medición y mejoramiento del desempeño de los servidores públicos, desde la perspectiva de las competencias, necesarias para el logro de los resultados asignados a los puestos de trabajo, e integrados a los productos y servicios que les corresponde generar a cada unidad o proceso interno de la organización; y

En ejercicio de las atribuciones que le confieren los artículos 54 literal c), 57 literal b), 84 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA, y artículo 187 de su Reglamento:



## RESUELVE:

### EMITIR LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### CAPÍTULO I

#### DEL OBJETO, ÁMBITO, SUSTENTOS Y PRINCIPIOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Art. 1.- Objeto.-** Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

**Art. 2.- Ámbito de aplicación.-** Comprende a las instituciones del Estado señaladas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público – LOSCCA; y, en el artículo 1 de su Reglamento.

**Art. 3.- Del Subsistema de Evaluación del Desempeño.-** La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

**Art. 4.- Finalidad de la Evaluación del Desempeño.-** La Evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:



- a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;
- b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros;
- c) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;
- d) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,
- e) Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

**Art. 5.- Principios.-** El Subsistema de Evaluación del Desempeño se basa en los siguientes principios:

- a) **Relevancia.-** Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores a la institución;
- b) **Equidad.-** Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional para lo cual se debe interrelacionar los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad;
- c) **Confiability.-** Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución;
- d) **Confidencialidad.-** Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla;
- e) **Consecuencia.-** El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores en su productividad y,



- f) **Interdependencia.**- Los resultados de la medición desde la perspectiva del recurso humano es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

## CAPÍTULO II

### DE LOS ÓRGANOS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Art. 6.- De las responsabilidades.**- El apropiado manejo y administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño requiere de la asignación de responsabilidades que avalen los resultados esperados por cada institución y sus servidores.

La SENRES es el Organismo Rector del Subsistema de Evaluación del Desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución, leyes, reglamentos y la presente normativa que regula el Subsistema de Evaluación del Desempeño;
- b) Promover la aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño de manera desconcentrada;
- c) Controlar y evaluar la correcta aplicación del Subsistema en las entidades públicas, como estrategia de retroalimentación para rectificación o mejoramiento;
- d) Proporcionar asesoría y asistencia técnica a las entidades y servidores públicos en esta materia;
- e) Absolver consultas respecto de la aplicación de esta Norma; y,
- f) Proveer el programa informático de la evaluación del desempeño a las Unidades de Administración de Recursos Humanos institucionales (UARHs).

Son responsables de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño:

- a) La autoridad nominadora institucional; o el funcionario o servidor legalmente delegado;
- b) El jefe inmediato;
- c) El Comité de Evaluación; y,
- d) La Unidad de Administración de Recursos Humanos, UARHs.

**Art. 7.- De las máximas autoridades institucionales.**- Le corresponde a la máxima autoridad institucional:



- a) Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y del plan de evaluación del desempeño elaborado por la UARHs;
- b) Conformar el Comité de Evaluación, y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del Subsistema;
- c) Presidir el Comité, cuyas atribuciones puede delegar; y,
- d) Aprobar y disponer la implementación del cronograma y del plan de capacitación y desarrollo de competencias formulado por la UARHs, para atender las necesidades detectadas mediante el proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

**Art. 8.- Jefe inmediato.-** Le compete lo siguiente:

- a) Ejecutar las políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño;
- b) Establecer el nivel óptimo del perfil de desempeño (efectividad), en coordinación con la UARHs institucional, el que deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la institución y productos y servicios de cada unidad o proceso interno; incluido el de los servidores que se encuentran en período de prueba;
- c) Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan y cronograma elaborado por la UARHs institucional;
- d) Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua de los niveles de desempeño obtenidos por los funcionarios y servidores con relación a los niveles esperados;
- e) Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento de sus funcionarios y servidores, como efecto de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño; y,
- f) Evaluar el período de prueba en casos de ingresos por concursos de oposición y merecimientos.

**Art. 9.- Del Comité de Reclamos de Evaluación del Desempeño.-** El Comité es el órgano competente para conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño. Se establecerá la cantidad de comités que sean necesarios de acuerdo con la organización institucional y estará integrado por:

- a) La máxima autoridad institucional o sus delegados con voz y un solo voto dirimente, quien lo presidirá;



- b) El responsable de la UARHs institucional o sus delegados, quien actuará como secretario con voz y un solo voto; y,
- c) El Jefe inmediato superior con voz y sin voto.

**Art. 10.- Atribuciones del Comité de Reclamos y Evaluación del desempeño.-** El Comité, ejercerá las siguientes facultades:

- a) Conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en el término de quince días a partir del día siguiente de recibido el informe de apelación por parte de la UARHs institucional; y, resolver los reclamos que presenten servidores que han ingresado por concurso de méritos y oposición; y que sean sujetos del período de prueba; y,
- b) Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reclamación y notificar al servidor, a la UARHs, a los evaluadores y a la máxima autoridad.

**Art. 11.- De la Unidad de Administración de Recursos Humanos.-** La UARHs es la unidad responsable del proceso de evaluación del desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Dar a conocer a todo el personal que labora en la institución esta norma de evaluación del desempeño.
- b) Elaborar el plan y cronograma de evaluación del desempeño para conocimiento y aprobación de la máxima autoridad;
- c) Evaluar a los servidores públicos a través de los jefes inmediatos;
- d) Elaborar el acta de integración del Comité de Reclamos de Evaluación;
- e) Recibir, procesar la información y notificar, en el término de cinco días al Comité de Reclamos de Evaluación, la presentación de los correspondientes reclamos;
- f) Convocar y asesorar al Comité de Reclamos de Evaluación;
- g) Consolidar la información de los resultados de la evaluación en períodos trimestrales o semestrales, según el requerimiento de los planes institucionales;
- h) Establecer la nómina de evaluadores y evaluados, en coordinación con el responsable de cada unidad o proceso interno;
- i) Asesorar y capacitar a los evaluadores acerca de los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación del Subsistema;
- j) Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus fases de aplicación;



- k) Procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar sus resultados a la autoridad nominadora de la Institución;
- l) Elaborar los registros correspondientes para los archivos de personal y comunicar sus resultados a los funcionarios y servidores evaluados;
- m) Elaborar el plan y desarrollo de competencias de funcionarios y servidores de la institución, en coordinación con las unidades o procesos internos. Dicho plan de acción debe responder a las necesidades detectadas a través del proceso de evaluación, desde las perspectivas de los recursos humanos en el desempeño de los puestos de trabajo;
- n) Aplicar las acciones correspondientes en el caso de servidores con evaluaciones deficientes e inaceptables, de acuerdo a lo establecido en esta norma;
- o) Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y sus resultados;
- p) Enviar la información de los resultados de la evaluación del desempeño a la SENRES de todos aquellos servidores que hayan obtenido la calificación de deficiente e inaceptable y de por lo menos los cinco servidores mejor calificados, a través de la página Web de la SENRES en el enlace "Evaluación del Desempeño"; y,
- q) Procesar la información de la evaluación remitida por el jefe inmediato con respecto a los resultados de la evaluación del período de prueba.

## CAPÍTULO III

### DEL PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Art. 12.- Aspectos previos.-** Corresponde a cada institución del Estado definir la planificación estratégica, planes operativos y sistemas de gestión, base sobre la cual la institución podrá definir sus objetivos operativos, catálogo de productos y servicios, procesos y procedimientos. Información que sustentará las descripciones y perfiles de exigencias de los puestos de trabajo (Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional).

**Art. 13.- Del procedimiento.-** Le corresponde a la UARHs institucional observar las siguientes fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño:

1. Definición de indicadores de evaluación del desempeño;
2. Difusión del programa de evaluación;
3. Entrenamiento a evaluadores;
4. Ejecución del proceso de evaluación;
5. Análisis de resultados de la evaluación; y
6. Retroalimentación y seguimiento.



**Art. 14.- Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño.-**

Los jefes inmediatos, deberán definir el nivel óptimo del perfil de desempeño (efectividad), en coordinación con la UARHs institucional, para ello se utilizará el Formulario SENRES-EVAL-01, (integrado en el programa informático), este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

El instrumento SENRES – EVAL-01, contiene:

- **Indicadores de gestión del puesto**, se definirán indicadores y metas de avance para cada actividad esencial, a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo.
- **Los conocimientos**, se miden por el nivel de conocimiento (5 sobresaliente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular, 1 insuficiente).
- **Competencias técnicas de los puestos**, medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja) y el nivel de desarrollo (5 altamente desarrollada, 4 desarrollada, 3 moderadamente desarrollada, 2 poco desarrollada y 1 no desarrollada).
- **Competencias del proceso interno**, medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo (5 altamente desarrollada, 4 desarrollada, 3 moderadamente desarrollada, 2 poco desarrollada, y 1 no desarrollada).
- **Competencias de contexto**, medidas a través de la relevancia de los comportamientos observables (3 alta, 2 media, 1 baja), y de una escala de frecuencias de aplicación (5 siempre, 4 frecuentemente, 3 algunas veces, 2 rara vez, 1 nunca).

Cada uno de los factores identificados para la medición de los componentes del perfil óptimo citados anteriormente, tienen una ponderación cuantitativa, que permiten comparar lo esperado versus lo obtenido por el funcionario o servidor.

La evaluación la realizará el jefe inmediato, evaluará las actividades del puesto tomando como base los indicadores, metas y avances obtenidos por el servidor, los conocimientos, las competencias técnicas del puesto, las competencias técnicas del proceso y las competencias de contexto. Aplicará el Formato SENRES-EVAL-01 y al finalizar la evaluación deberá entregar una copia al evaluado.

**Art. 15.- Difusión del programa de evaluación.-** La UARHs deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la organización.



**Art. 16.- Entrenamiento a evaluados y evaluadores.-** La UARHs institucional entrenará y prestará asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

**Art. 17.- Ejecución del proceso de evaluación.-** Los responsables de cada unidad interna, funcionarios y servidores, durante el proceso de evaluación generarán, mediante entrevista, el espacio de participación y consenso que permita ejecutar correctamente el proceso de evaluación, para lo cual cada uno de los factores tendrá una ponderación del 16%, con excepción del primero que vale 20%, totalizando la evaluación el 100%. Se aplicará el formato SENRES-EVAL-01. Los factores son los siguientes:

- 1. Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en la ejecución de las actividades esenciales del puesto (20%).-** Corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) evaluar el nivel del desempeño de los funcionarios y servidores en la ejecución de las actividades asignadas a cada puesto de trabajo, estableciendo los valores reales de cumplimiento de los estándares definidos previamente en el perfil del desempeño.

La escala para evaluar el nivel de cumplimiento de las actividades que cumple el servidor o funcionario es la siguiente:

- ◆ 5 cumple entre el 91% y el 100% de la meta
- ◆ 4 cumple entre el 81% al 90% de la meta
- ◆ 3 cumple entre el 71% al 80% de la meta
- ◆ 2 cumple entre el 61% al 70% de la meta
- ◆ 1 igual o menos del 60% de la meta

- 2. Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (16%).-** Los conocimientos son conjuntos de informaciones que se adquieren vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información.

La evaluación de los conocimientos que emplea el servidor o funcionario en el desempeño del puesto la realizará el jefe inmediato.

La escala para evaluar el nivel de conocimiento es la siguiente:

- ◆ 5 Sobresaliente
- ◆ 4 Muy bueno
- ◆ 3 Bueno
- ◆ 2 Regular
- ◆ 1 Insuficiente

- 3. Evaluación de competencias técnicas de los puestos (16%).-** La ejecución de las actividades esenciales de un puesto de trabajo, exigen del funcionario o



servidor para un desempeño óptimo, destrezas o habilidades específicas, las que deberán ser definidas en el perfil de competencias del puesto, contenidas tanto en el Manual de Clasificación de Puestos Institucional como en el Manual Genérico de Puestos del Sector Público.

Las competencias requeridas para el puesto se derivarán de cada actividad esencial, las que podrán ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias técnicas incluido en la descripción y perfil del puesto que integra el manual de clasificación de puestos Institucional.

Le corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) evaluar el nivel de desarrollo de las competencias técnicas requeridas en los puestos, según la siguiente escala.

- ◆ 5 Altamente desarrollada
- ◆ 4 Desarrollada
- ◆ 3 Medianamente desarrollada
- ◆ 2 Poco desarrollada
- ◆ 1 No desarrollada

4. **Evaluación de competencias técnicas de los procesos (16%).**- Define comportamientos observables y medibles que los funcionarios y servidores deben disponer para el logro de los objetivos operativos, productos y servicios de cada unidad o proceso interno, las que estarán claramente definidas en el catálogo de competencias técnicas.

Las competencias sujetas a evaluación serán complementarias a las identificadas en el perfil de competencias de los puestos.

El nivel de aplicación de las competencias técnicas del puesto serán evaluadas por el responsable de la unidad o proceso (Jefe inmediato).

El nivel de desarrollo de las competencias técnicas de los procesos se medirá según la siguiente escala:

- ◆ 5 Altamente desarrollada
- ◆ 4 Desarrollada
- ◆ 3 Medianamente desarrollada
- ◆ 2 Poco desarrollada
- ◆ 1 No desarrollada

5. **Evaluación de competencias conductuales o de contexto (16%).**- Contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Es el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes a la mayoría de puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas.



El nivel de aplicación de las competencias conductuales será medida por el responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato), de acuerdo a la siguiente escala:

- ◆ 5 Siempre
- ◆ 4 Frecuentemente
- ◆ 3 Algunas veces
- ◆ 2 Rara vez
- ◆ 1 Nunca

6. **Evaluación del trabajo en equipo y aporte de conocimientos (16%).-** Contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

El nivel de aplicación del trabajo en equipo y aporte de conocimientos será medido por el responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato), de acuerdo a la siguiente escala:

- ◆ 5 Siempre
- ◆ 4 Frecuentemente
- ◆ 3 Alguna vez
- ◆ 2 Rara vez
- ◆ 1 Nunca

**Art. 18.- Evaluación del ciudadano.-** Acorde a los deberes y prohibiciones que establece la LOSCCA en sus Art. 24 literal g) y 26 literal c) los servidores públicos deberán:

Art. 24 literal (g)

Observar en forma permanente, en sus relaciones con el público motivadas por el ejercicio del puesto, toda la consideración y cortesía debidas; y,

Art. 26 literal (c)

Retardar o negar injustificadamente el oportuno despacho de los asuntos, o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su puesto;

El ciudadano podrá expresarse a través de buzones de sugerencias que deberán ser instalados por las instituciones o por la SENRES y a través de la línea 1800 - SENRES y 1800 – AMABLE.

Por cada queja contra un servidor público se reducirá un 4% de la calificación total del servidor, siempre que esta sea convalidada por la UARHs institucional, que la recibirá.

Una misma persona (ciudadano) podrá incidir en la calificación de un servidor o funcionario en un máximo del 4% a través del formulario SENRES-EVAL-02 y el formulario SENRES-EVAL-01.



El porcentaje máximo que sumadas todas las quejas por diferentes ciudadanos (4% c/u), podrá ser de hasta el 24% en un mismo período de evaluación.

**Art. 19- De la periodicidad.-** La evaluación del desempeño, se la efectuará dos veces al año, esto es una vez cada seis meses a excepción de los períodos de prueba.

**Art. 20.- Niveles de aplicación de la evaluación del desempeño.-** La evaluación del desempeño, se aplicará en los siguientes niveles:

- a) **Evaluadores.-** El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al Jefe inmediato superior.

En el caso de renuncia, remoción o ausencia permanente del Jefe inmediato o responsable de la unidad interna, a quien le corresponde evaluar, será la máxima autoridad la que podrá delegar al profesional de mayor grado de la unidad como evaluador.

En caso de que un servidor haya obtenido la calificación de deficiente, el jefe inmediato en conjunto con la máxima autoridad o su delegado realizará otra evaluación después de tres meses.

- b) **Evaluados.-** Serán evaluados todos los funcionarios y servidores del Servicio Civil, sin excepción alguna, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

- b.1. El evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses;
- b.2. En el caso de servidores de reciente ingreso, los resultados de la evaluación del período de prueba serán considerados como parte de la evaluación del desempeño;
- b.3. Los servidores que hayan laborado en dos o más unidades o procesos en la institución, dentro del período considerado para la evaluación, serán evaluados por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediados, convirtiéndose así en la evaluación final;
- b.4. Los servidores que se encuentran en comisiones de servicios en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión observando lo estipulado en el Art. 19 de esta norma. Se coordinará entre las UARH's institucionales para efectos de registro de resultados y del período evaluado;
- b.5. Los servidores que se encontraren en comisión por estudios regulares dentro o fuera del país serán evaluados por la institución a la que pertenecen en base a las calificaciones obtenidas en sus estudios;



- b.6. El servidor evaluado deberá registrar la fecha y firma en las casillas correspondientes de los respectivos formularios antes citados, esté o no de acuerdo con la evaluación, estableciendo en el formulario los puntos de inconformidad; en caso de que el evaluado se niegue a firmar, se deberá sentar una razón por parte del jefe inmediato en el casillero de observaciones del formulario SENRES-EVAL-01.
- b.7. De no encontrarse conforme con su evaluación, presentará el reclamo debidamente motivado ante la UARHs, dentro del término de tres días posteriores a la comunicación oficial de resultados de la evaluación, a fin de que sea presentado al Comité de Reclamos de Evaluación. Si no presenta comunicación alguna en el tiempo aquí determinado se entenderá como conforme con la evaluación.

Los responsables de las unidades o procesos internos proporcionarán a la UARHs y al Comité de Reclamos de Evaluación, la información y los documentos necesarios relativos a los funcionarios o servidores evaluados que presentaren reclamos.

**Art. 21.- Análisis de resultados de la evaluación.-** Le corresponde a las UARHs procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el "Informe de Evaluación del Desempeño", en el formulario SENRES-EVAL-03 y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la máxima autoridad.

**Art. 22.- Escalas de calificación.-** Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas.

Las calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 85 de la LOSCCA son: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

- ◆ **Excelente.-** Desempeño alto, calificación que está comprendida entre 91% y 100%.
- ◆ **Muy bueno.-** Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 81% y el 90%.
- ◆ **Satisfactorio.-** Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 71% y el 80%.
- ◆ **Deficiente.-** Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 61% y el 70%.
- ◆ **Inaceptable.-** Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60%.

**Art. 23.- Efectos de la evaluación del desempeño.-** La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:



- a) El servidor que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias;
- b) El servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si vuelve a obtener la calificación de deficiente será declarado Inaceptable; y será destituido inmediatamente, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la UARHs, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique las calificaciones de deficiente e inaceptable.
- c) El servidor, que obtuviere la calificación de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la UARHs, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique la calificación de inaceptable.
- d) La UARHs institucional, en los casos establecidos en los literales b) y c) de esta Norma y, en consecuencia la destitución del servidor, deberá dar fiel cumplimiento a lo establecido en los Arts. 49, literal a) de la LOSCCA; y, del 78 al 88 de su Reglamento, respecto del Sumario Administrativo.

**Art. 24.- Plan de incentivos.-** El plan de incentivos contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos y sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o el exterior y en general actividades motivacionales que cada institución pública debe establecer y difundir a todos sus integrantes, a través de los reglamentos internos de administración de recursos humanos.

**Art. 25.- Retroalimentación y seguimiento.-** Sobre la base del informe de resultados de la evaluación del desempeño, la UARHs y las unidades de planificación en caso de haber sido creadas, en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización.

Igualmente, realizarán el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño, a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo profesional de sus servidores.

## CAPÍTULO IV

### DISPOSICIONES GENERALES

**PRIMERA.- Plazo y contenido del reclamo.-** El servidor podrá presentar su reclamo a la UARHs, en el término de tres días a partir de la notificación del resultado de la calificación; y contendrá: nombres y apellidos del evaluado y evaluador, denominación del puesto institucional que ocupa, unidad o proceso y lugar donde trabaja, y, determinación clara y precisa de los puntos en desacuerdo.

La UARHs, remitirá al Comité de Reclamos de Evaluación, en el término de cinco días, los reclamos recibidos con los correspondientes antecedentes de análisis y justificativos.

**SEGUNDA.- Evaluación del período de prueba.-** Los instrumentos técnicos de evaluación del desempeño se aplicarán a los servidores sujetos a período de prueba como efecto de los procesos selectivos acorde a lo que dispone el Art. 74 de la LOSCCA.

Los servidores que se encuentren en el período de prueba deberán ser sometidos a dos evaluaciones, una cada tres meses. Si el servidor obtuviere la calificación de deficiente o inaceptable, sea esta en la primera o segunda evaluación será separado inmediatamente de la institución y no podrá emitirse el nombramiento regular.

Si de las evaluaciones realizadas, el servidor obtuviere la calificación de excelente, muy bueno, o satisfactorio, concluido el sexto mes del período de prueba, se le emitirá el nombramiento regular correspondiente.

Una vez concedido el nombramiento regular al servidor éste será evaluado acorde al plan de evaluación general de la institución, razón por la cual estos servidores podrían ser evaluados más de dos veces en el período de un año.

**TERCERA.- Desconcentración de funciones.-** En las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado en que legalmente se haya desconcentrado actividades o delegado competencias de la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil, los responsables se sujetarán a lo establecido en la presente Norma Técnica.

**CUARTA.- Criterio de aplicación.-** En los casos de duda que surgieren de la aplicación de la presente Norma Técnica, la SENRES absolverá las consultas que serán de aplicación obligatoria, conforme lo determina el artículo 57 literal d) de la LOSCCA.

**QUINTA.- Responsabilidad.-** El incumplimiento de esta norma por parte de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, será comunicado inmediatamente por la SENRES a la autoridad nominadora y a la Contraloría General del Estado, para los fines establecidos en el artículo 128, disposición general décima segunda de la LOSCCA, y disposición general tercera y cuarta de su Reglamento.

**SEXTA.- Asesoría y apoyo.-** La SENRES proporcionará la asesoría, apoyo técnico y capacitación que sea requerida para la aplicación de la presente norma técnica.

**SEPTIMA.-** Para el caso de los establecimientos fiscales de nivel medio del país, la aplicación de la presente norma, estará bajo la responsabilidad de las autoridades

señaladas en la Resolución No. SENRES- 2006 – 000126, publicada en Suplemento de Registro Oficial No. 350, de 6 de septiembre del 2006, con la cual se expide la Norma Técnica sobre la Administración de Recursos Humanos en los Establecimientos Fiscales de Nivel Medio del País.



**OCTAVA.-** Con el propósito de simplificar el procedimiento de evaluación del desempeño en las instituciones del Estado, las instituciones requerirán a la SENRES el programa informático que permitirá obtener los resultados de manera ágil y efectiva a través de la página web [www.senres.gov.ec](http://www.senres.gov.ec) en el enlace "EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO". En este enlace encontrará el formulario:

- a).- SENRES-EVAL-01 la UARH's será la responsable de la impresión acorde al número de servidores que trabajan en la institución, un documento por cada servidor;
- b).- SENRES-EVAL-02 contiene los artes finales para que la UARH's se encargue de la impresión numerada en papel químico (formulario de tres hojas) y los ponga a disposición de los ciudadanos en los buzones de sugerencias.
- c).- SENRES-EVAL-03 la UARH's será la responsable de la impresión (un solo documento para uso de la UARH's).

## DISPOSICION TRANSITORIA

**PRIMERA.-** La primera evaluación del desempeño se efectuará obligatoriamente en un plazo de dos meses después de publicada esta Norma en el Registro Oficial y deberá culminar en un período máximo de dos meses más después de iniciada la misma.

**SEGUNDA.-** No es necesario contar con el Manual de Clasificación de Puestos para la obligatoria aplicación de esta norma, para lo cual las Instituciones que todavía no cuenten con el respectivo manual, deberán definir, previo a la evaluación del desempeño, las actividades que desarrollan o deben desarrollar cada uno de los servidores.

Las siguientes evaluaciones se las realizarán de conformidad con los artículos 19 y 23 de esta Norma.

**Derogatoria.-** Se deroga expresamente la resolución No. OSCIDI-2001-076, publicada en el Registro Oficial No. 444, del 31 de octubre del 2001 y todas las normas y disposiciones que se opongan a esta norma.

**Artículo Final.-** La presente resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a ~~05 MAR 2008~~

PE/Kr.  
06-03-08



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

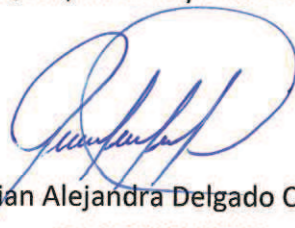
**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo, **DELGADO CHÁVEZ MYRIAM ALEJANDRA**, C.I. **171166020-7** autora del trabajo de graduación intitulado: **“LA JUVENILIZACIÓN BUROCRÁTICA COMO ESTRATEGIA DE GOBERNABILIDAD”**, previa a la obtención del grado académico de **MAGISTER EN GOBERNABILIDAD Y GERENCIA POLÍTICA** en la Facultad de **Ciencias Humanas**:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 7 de mayo de 2014



Myriam Alejandra Delgado Chávez

C.I. 1711660207