

## Tejiendo significados del proceso deliberativo de la gestión colegiada en la enfermería<sup>1</sup>

Giovana Dorneles Callegaro Higashi<sup>2</sup>  
Alacoque Lorenzini Erdmann<sup>3</sup>

Objetivo: comprender los significados de las deliberaciones colegiadas atribuidos por sus miembros en un curso de enfermería. Método: se utilizó la Teoría Fundamentada en los Datos, habiéndose entrevistado 30 participantes constituyendo con ellos 4 grupos muestrales, entre enero y junio de 2012, en una institución pública de enseñanza superior. Resultado: surgieron 5 categorías, apuntando el fenómeno y tejiendo el modelo paradigmático comprendiendo la experiencia de las relaciones e interacciones complejas en las deliberaciones en la gestión colegiada de enfermería: entrelazando divergencias, convergencias, diálogos, colectividades y diversidades. Este proceso deliberativo presenta diversos significados en los que participan: discusión, posiciones divergentes, convergentes y complementarias, mediante diálogo, comprometimiento y negociación. Conclusión: las deliberaciones en el colegiado de enfermería entrelazan diálogos, colectividades y diversidades, moldando las complejas texturas relacionales.

Descriptorios: Educación Superior; Organización y Administración; Toma de Decisiones; Enfermería.

<sup>1</sup> Artículo parte de la disertación de maestría "Tejiendo significados en la gestión colegiada de un título de grado en enfermería desde la perspectiva de la complejidad", presentada a la Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

<sup>2</sup> Estudiante de doctorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Becario de la Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

<sup>3</sup> PhD, Profesor Titular, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Correspondencia:

Giovana Dorneles Callegaro Higashi  
Rua João Pio Duarte Silva, 114, Apto. 201, Bloco A  
Bairro: Corrego Grande  
CEP: 88036-070, Florianópolis, SC, Brasil  
E-mail: gio.enfermagem@gmail.com

**Copyright © 2014 Revista Latino-Americana de Enfermagem**

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial (CC BY-NC). Esta licencia permite a otros distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir de tu obra de modo no comercial, y a pesar de que sus nuevas obras deben siempre mencionarte y mantenerse sin fines comerciales, no están obligados a licenciar sus obras derivadas bajo las mismas condiciones.

## Introducción

La globalización, la tecnología y la información vienen influenciando fuertemente el proceso del vivir humano, repercutiendo en el ámbito social, educacional, político, económico y cultural, al mismo tiempo, promoviendo nuevas construcciones y discusiones acerca de la gestión universitaria, tanto en la esfera política como en el contexto académico<sup>(1)</sup>.

La complejidad de la sociedad contemporánea ha incentivado el surgimiento de nuevos procesos y modelos de educación, currículos y metodologías activas, en el proceso de enseñar y aprender y de gestión por medio de nuevos abordajes administrativos, como por ejemplo, la gestión colegiada. De ese modo, es saludable para el desarrollo de docentes, discentes y demás participantes de la organización/ambiente, romper con la gestión tradicional de otrora, basada en el control, en la certeza, e incorporar en la práctica profesional nuevos modelos de gestión con una perspectiva compartida y participativa. Para acompañar el avance y las nuevas exigencias en la formación profesional en salud, en especial del enfermero, es necesario realizar cambios en el proceso de enseñanza-aprendizaje, adaptando al individuo a la realidad contemporánea, sobre todo a la complejidad e imprevisibilidad característica del trabajo en salud<sup>(2)</sup>.

La universidad se caracteriza como un lugar privilegiado que favorece la producción, apropiación y socialización del conocimiento para agregar, fomentar, construir, incentivar la producción de ciencia, tecnologías e innovaciones, objetivando impulsar la formación y calificación de los individuos. Por este prisma, la universidad<sup>(3)</sup> es parte de una sociedad civil capaz de garantizar la libertad, igualdad, justicia y la posibilidad de obtener un buen vivir. En esta dirección, la universidad se desarrolla entrelazando sus dinámicas relacionales y funcionales; siendo que la estructura formal y administrativa apenas soporta a ese conjunto<sup>(4)</sup>.

A partir de la década de 1970, se destaca en las prácticas administrativas utilizadas por las instituciones de enseñanza superior (IES), el modelo de gestión colegiada. Así, la gestión colegiada, se configura como un "nuevo" modelo de gestión utilizado en las IES, a su vez, entendido como una estructura colectiva, deliberativa y autónoma, que busca compartir decisiones en pro de la resolución de problemas y demandas que emergen en ese escenario.

El colegiado representa un nuevo modelo de gestión, cuyas principales características son la descentralización en la toma de decisiones, la aproximación y participación plural de los actores que participan en el contexto<sup>(5)</sup>.

Luego, la toma de decisiones hace parte del cotidiano laboral del profesional de enfermería. La participación de los docentes y discentes en el colegiado asume fundamental importancia, ya que potencializa la conducción administrativa, pedagógica y deliberativa, amparada legalmente por normas y reglamentos institucionales. El proceso decisorio es participativo, colectivo y compartido por los representantes del colegiado, los cuales están inmersos en una textura compleja de interacciones y asociaciones, de conocimiento entre las partes y el todo, el todo y las partes y las partes entre sí, con un telón de fondo de retroactividades y recursividades de acciones, relaciones y retroacciones<sup>(6)</sup>.

Delante de este escenario, se considera importante producir nuevos conocimientos acerca de la gestión colegiada y el proceso deliberativo, para fortalecer la toma de decisiones de forma compartida, democrática y participativa, sobretodo apalancar la formación profesional rumbo a la excelencia. Para eso, se cuestiona: ¿Cuáles son los significados, de las deliberaciones colegiadas, atribuidos por sus miembros en un curso de graduación en enfermería? Se estableció como objetivo comprender los significados, de las deliberaciones colegiadas, atribuidos por sus miembros en un curso de graduación en enfermería.

## Metodología

Se trata de un estudio cualitativo, que tuvo como base la Teoría Fundamentada en los Datos (TFD) de Straus y Corbin<sup>(7)</sup>. Fue realizado en una universidad pública de la región Sur de Brasil, en el período de febrero a junio de 2012, por medio de una selección intencional, entrevista individual y semiestructurada. Los integrantes del estudio fueron: docentes, discentes y funcionarios que participan directa e indirectamente en el colegiado del curso de enfermería divididos en cuatro grupos de muestreo, haciendo un total de 30 participantes.

Los datos fueron recolectados y analizados de forma concomitante, siendo que por medio de la saturación del primer grupo del muestreo, nuevas hipótesis y preguntas fueron construidas, avanzando y profundizando el contenido en dirección al próximo grupo de muestreo, y así, sucesivamente para los demás grupos. A partir de la consistencia de la formación de los grupos de muestreo emergió el fenómeno (categoría central) y el respectivo modelo paradigmático.

El *primer grupo de muestreo* fue compuesto por seis docentes integrantes del colegiado del curso de graduación en enfermería. Para integrar este grupo era necesario que el docente hubiese experimentado el actuar

en el colegiado del curso de graduación de enfermería. La investigación tuvo inicio a partir de la siguiente pregunta: ¿Hábleme sobre cuál sería el significado de las deliberaciones colegiadas en el curso de graduación en enfermería? La elaboración de las preguntas subsecuentes fue dirigida a partir de las respuestas de los entrevistados.

El *segundo grupo de muestreo* fue hecho con 11 participantes. Los criterios de inclusión fueron poseer cargos de gestión/coordinación y, tener experiencias de orden deliberativo. Emergieron hipótesis apuntando que el colegiado es un escenario regido por normas, reglamentos, leyes, que posibilitan la construcción de relaciones e interacciones entre sus pares con conexiones entre docentes de otros departamentos y sin experiencia en el colegiado. La pregunta orientadora fue: ¿Cuál es el significado de las deliberaciones y de la experiencia colegiada en el curso de enfermería?

El *tercer grupo de muestreo* estuvo constituido de ocho participantes, siendo que los criterios para inclusión en ese grupo fueron: ser docente del curso de enfermería, pero integrante de otro departamento. La hipótesis fue que son construidas relaciones e interacciones entre los docentes y discentes representantes del colegiado. Así, se constituyó un *cuarto grupo de muestreo* con cinco participantes discentes dividiéndolos entre aquellos con y sin experiencia en el colegiado.

Las entrevistas, a medida en que eran realizadas y transcritas, fueron inseridas en el *software* NVIVO®<sup>(8)</sup>, permitiendo organizar y clasificar las informaciones recolectadas. La recolección y análisis de los datos ocurrió simultáneamente, siguiendo las etapas propuestas por la TFD: codificación abierta, axial y selectiva. De ese modo, los códigos fueron reagrupados, originando las categorías y subcategorías<sup>(7)</sup>.

La codificación y el análisis de los datos condujeron a la identificación de cinco componentes (contexto, causa, condición interviniente, estrategias y consecuencias), conforme la perspectiva paradigmática de la teoría fundamentada en los datos, sustentando el fenómeno y tejiendo el modelo paradigmático – Comprendiendo la experiencia de las relaciones e interacciones complejas en las deliberaciones en gestión colegiada de enfermería: entrelazando divergencias, convergencias, diálogos, colectividades y diversidades.

La primera categoría *Construyendo el tejido de significados e interconexiones de la experiencia colegiada* caracterizó el contexto del fenómeno, con cuatro subcategorías. La segunda categoría *Conociendo la diversidad que compenetra la gestión colegiada y el proceso de formación en el curso de enfermería* representó la condición causal del fenómeno, con una subcategoría.

La categoría *Vislumbrando las deliberaciones colegiadas en una perspectiva plural y singular* fue la estrategia que tuvo cinco subcategorías. La categoría *Comunicación y gestión de conflictos en el proceso de deliberaciones en la esfera colegiada* fue la condición interviniente, constituida por dos subcategorías. La categoría *Destacando la importancia del colegiado para fortalecer la formación profesional* nos conduce a la consecuencia del fenómeno con tres subcategorías.

El estudio fue aprobado por el Comité de Ética en Investigación con Seres Humanos, bajo el parecer nº 2285/11. Los aspectos éticos fueron respetados en todas las etapas de la investigación, como prevé la Resolución 196/96, del Consejo Nacional de Salud. Las declaraciones de los participantes fueron identificadas con las letras "GA, GB, GC" seguidas del número ordinal (por ej.: GA.1; GA.2; GB. 3; GB.4...).

## Resultados

El proceso de codificación y la comparación constante de los datos, sumadas a la sensibilidad teórica, posibilitaron identificar el fenómeno del estudio. Serán presentadas las categorías y sus respectivas subcategorías, inmersas en la pluralidad y singularidad de las relaciones, interacciones que compenetran el proceso de gestión universitaria.

### Construyendo el tejido de significados e interconexiones de la experiencia colegiada

La categoría fue compuesta por tres subcategorías. La primera subcategoría fue identificada como *Significando las experiencias en el colegiado del curso de enfermería*. Las declaraciones revelan los significados atribuidos la experiencia colegiada como la evaluación, la organización, la resolutivez:

*El significado del colegiado es evaluar el curso para saber las fortalezas y las fragilidades (GA02).*

*Significa organización, resolutivez de los problemas, es una interlocución entre diferentes opiniones (GA06).*

*El colegiado tiene el significado de compromiso, busca desarrollar lo mejor entre los compañeros, con los compañero, para los compañeros, principalmente, para los alumnos (GC13).*

En contrapartida, en la segunda subcategoría *Percibiendo la gestión colegiada* como un espacio compartido y participativo, los participantes revelan declaraciones contradictorias en relación a la gestión compartida en el colegiado.

*Usted comparte las decisiones, tareas, los elementos del proceso formativo del profesional (GD20).*

*Al colegiado lo veo como ir allá y votar, decidir A o B, siempre dos caminos, no hay una gestión compartida (GA05).*

*Vejo como un momento de votación, no como gestión compartida (GB12).*

La tercera subcategoría se tituló *Caracterizando el colegiado como un espacio de representatividad*. En esa subcategoría, los participantes mencionaron que el colegiado posibilita la aproximación entre docentes y discentes:

*Es importante traer más a los alumnos para las reuniones para obtener una mayor aproximación de los académicos, traerlos para los espacios de decisión (GE22).*

### **Conociendo la diversidad que compenetra la gestión colegiada y el proceso de formación.**

Esta categoría presenta la subcategoría: *Conviviendo con la diversidad que entrelaza a la gestión colegiada y la formación profesional*. Para los participantes, trabajar con la diversidad es convivir con la pluralidad, flexibilidad y ambigüedad:

*Lidiar con la diversidad es: uno querer ir para el norte, otro quiere ir para el sur, uno piensa que es amarillo, otro piensa que es rojo, uno defiende rigurosamente principios, el otro su flexibilización. ¿Cómo lidiar con eso? Es difícil, no hay una fórmula mágica, una receta (GC15).*

*Tenemos una diversidad de personas de orígenes diferentes, sin embargo con un objetivo común (GD17).*

*Es en la pluralidad de las experiencias que se construyen las mejores posibilidades para la formación (GC13).*

### **Vislumbrando las deliberaciones colegiadas con una perspectiva plural y singular**

Esta categoría se divide en cinco subcategorías. La primera subcategoría *Significando las deliberaciones en el contexto organizacional del colegiado* revela los significados mencionados por los participantes del estudio, los cuales emergen de las experiencias y vivencias en el colegiado que sustentan la práctica profesional, conforme las declaraciones a seguir:

*El significado es de ser un compromiso práctico, concreto y no burocrático de decisión formal (GB7).*

*Significa un proceso de discusión, de toma de decisiones por un grupo que tiene la responsabilidad de implementar aquellas ideas, el modelo, la estructura que fue acordada, una deliberación siempre pasa por definiciones y elecciones (GA3).*

*Creo que significa resolver, el asunto es la resolutivez, es encontrar el camino y la salida (GA6).*

La segunda subcategoría se denomina *Explicitando el proceso de deliberación y el consenso en el colegiado*. Los participantes apuntaron que el proceso deliberativo, requiere el conocimiento y la comprensión de las razones por las cuales se está deliberando, ya que no existe una única alternativa. Como puede observarse en la siguiente declaración:

*Si yo tengo un asunto a ser deliberado, tengo que comprender el asunto, hacer un contexto del problema, hay que pensar en las posibles alternativas, no creo que solo exista un camino, son múltiples alternativas y una va a ser más correcta, mirando por un lado, otra puede ser más correcta, mirando por otro lado, hay que pensar en el impacto para el curso y para el colectivo (GC14).*

Los participantes resaltaron que es difícil trabajar con el consenso, el cual está ligado a la diversidad y se construye en la pluralidad, conforme las declaraciones a seguir:

*Solo hay consenso si existe la diversidad. En donde no hay diversidad ¿qué consenso es ese? (GE22).*

*Es difícil trabajar con el consenso, porque para negociar, usted precisa ceder y eso no siempre en nuestra cultura es aceptado, estamos lidiando con valores y los valores tienen que ver con la subjetividad (GC13).*

*Conociendo y cumpliendo con la legislación en la esfera colegiada del curso de enfermería nos lleva a la tercera subcategoría. Las declaraciones evidenciaron la importancia de tener información y conocimiento sobre leyes y reglamentos normativos:*

*Hay personas bien informadas, sobre las nuevas legislaciones, de la universidad, del enfermero (GB12).*

*Como es importante un proceso de argumentación y las personas deben estar fundamentadas en las normas en las leyes, en su conocimiento, en su experiencia, todo eso ayuda con relación a la formación, en la comprensión de que es un proceso de enseñanza y aprendizaje, al final ese conjunto de ideas forma una deliberación (GC15).*

La cuarta subcategoría fue identificada como *Deliberando colectivamente en el colegiado de enfermería*. Los participantes revelaron que el trabajo colectivo, articulado y participativo potencializa nuevas relaciones e interacciones:

*No tengo dudas de que el quehacer colectivo, articulado y participativo propicia nuevas posibilidades de relaciones entre los actores que participan en el proceso, mejorando el diálogo y la convivencia en la universidad (GA02).*

*Cuando usted puede tomar una decisión escuchando, discutiendo tomando en conjunto con las personas que participan es más sólido, tiene más base, ofrece seguridad y respaldo (GB10).*

En la quinta subcategoría *Apuntando estrategias para deliberar en el colegiado*, los participantes mencionaron como estrategias, la deliberación informada y la planificación en una perspectiva de flujo continuo:

*La estrategia es la planificación que viene de un flujo continuo, para ver la interlocución de las personas (GA03).*

*Creo en deliberación informada, usted solo puede juzgar y opinar lo que usted conoce (GE21).*

### **Comunicación y gestión de conflictos en el proceso de deliberación en la esfera colegiada.**

En la primera subcategoría, *Conviviendo con el conflicto/divergencias/convergencias en las relaciones profesionales colegiadas*, los participantes apuntaron la necesidad de entender el conflicto como un “dispositivo de transformaciones”, o sea, como una posibilidad de renovación y cambios en la dinámica organizacional.

*El primer asunto del conflicto es enfrentar y entender a éste como un dispositivo, un disparador de la transformación. Esa es la riqueza de las diferentes posibilidades de resolución de un conflicto (GE22).*

Además, el conflicto es construido en las relaciones interpersonales establecidas en los espacios organizacionales complejos, como ilustran las declaraciones a seguir:

*El conflicto hace parte de las relaciones y no siempre es fácil comprender eso cuando se está en él, porque cuando estamos dentro del conflicto las emociones son exacerbadas. Su origen, casi siempre parece estar en la divergencia (GB13).*

En la segunda subcategoría, *Vislumbrando la perspectiva dialógica y la comunicación en el entrelazar de las/en las relaciones profesionales de la organización colegiada*, los participantes expresaron que en el colegiado, el diálogo, la interlocución y el intercambio de informaciones presenta fragilidad, principalmente entre los estudiantes:

*La interlocución con la comunidad de alumnos y de profesores es muy frágil, sobre todo con los alumnos, porque tienen un número menor de representantes (GB09).*

*Refuerzo y reitero que, a veces, el diálogo es poco en el colegiado (GE23).*

*Veo que la comunicación dentro del colegiado es poco efectiva (GB12).*

### **Destacando la importancia del colegiado para fortalecer la formación profesional**

En la primera subcategoría, *Teniendo una actuación profesional en defensa de la enfermería*, las declaraciones expresan la preocupación de los representantes del colegiado de formar profesionales con conocimientos, aptitudes técnicas y cognitivas, habilidad:

*Trabajamos para que al final, se obtenga un profesional formado lo mejor posible (GA02).*

*Estamos formando personas con competencias y habilidades técnicas, políticas y filosóficas (GA06).*

*Tengo preocupación con la formación profesional del enfermero, el enfermero tiene que conocer la biología, patología, anatomía, mismo que él no vaya a trabajar en hospitales (GA04).*

La segunda subcategoría *Experimentando la transición del perfil de los estudiantes y la participación en el colegiado del curso de enfermería*, las declaraciones apuntan cambios en el escenario social que se reflejan en la práctica profesional e implican en nuevas relaciones y perspectivas en el mundo del trabajo en un contexto emergente:

*La participación es importante, no se puede pensar en formación sin pensar en el alumno (GB07).*

*Mis alumnos son diferentes hace 35 años, nuevos valores fueron engendrados y nuevas perspectivas de vida, nuevas tecnologías que permiten nuevas relaciones, en el momento actual, otras cosas están siendo fomentadas (GC13).*

La tercera subcategoría se configura como *Revelando las acciones deliberadas en el colegiado y el proceso de formación en el curso de enfermería*. Los participantes revelaron que las acciones y deliberaciones del colegiado abarcan aspectos técnicos, administrativos, didácticos, pedagógicos que objetivan atender la dinámica curricular, las demandas de los docentes, discentes y de la institución.

*Si algún tema fue puesto en debate, para ser deliberado, fue generado como una necesidad de los alumnos, de los profesores, de la institución (GB10).*

*La relación de alumno profesor, la transferencia de curso, la llegada de nuevos alumnos, el acogimiento de los alumnos nuevos, la graduación, la transferencia de otras universidades (GE25).*

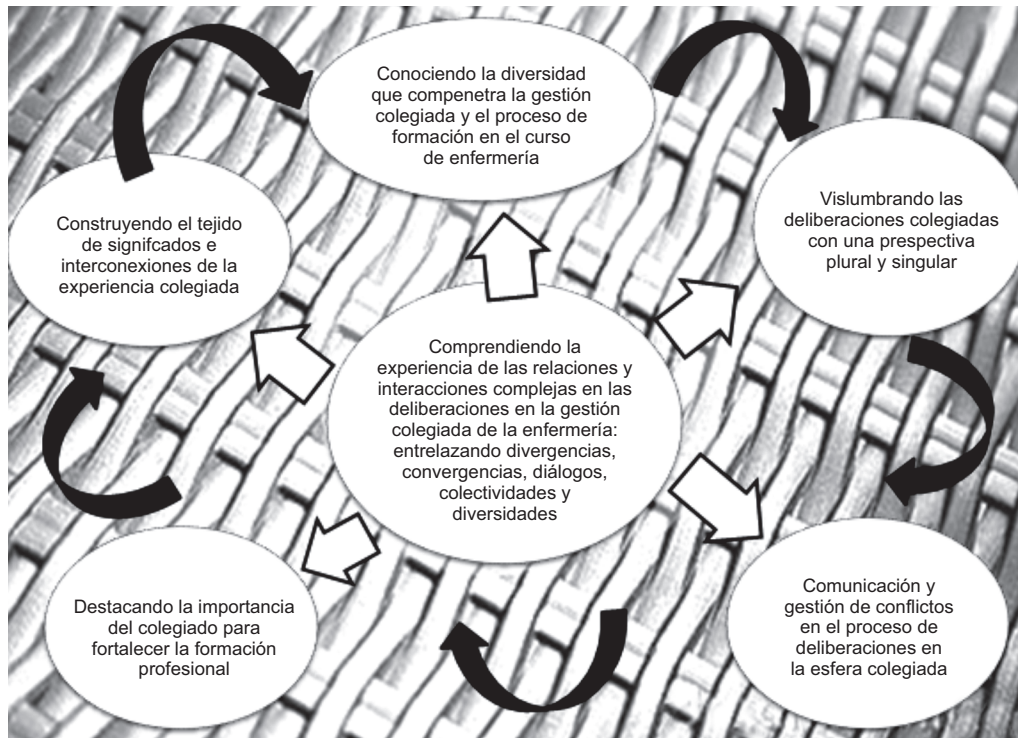
La cuarta subcategoría fue *Siendo necesaria la realización de capacitación pedagógica en la esfera colegiada*. Los participantes enfatizaron la necesidad de una capacitación pedagógica e instrumentalización técnica para perfeccionar sus acciones pedagógicas.

*Es burocrático el trabajo del profesor, le cabe al colegiado hacer capacitación pedagógica del profesor (GE23).*

*Proponer talleres de trabajo, discutir pedagógicamente el instrumento de evaluación, estrategias pedagógicas, el modo de construir la enfermería (GC18).*

*Una instrumentalización técnica de cómo ocurre, del ponto de vista teórico, para el conocimiento sobre el proceso de gestión, como administrar conflictos, trabajar con decisiones compartidas (GB09).*

Las relaciones e integraciones entre las categorías y las subcategorías resultaron en el fenómeno y modelo paradigmático representado en la siguiente figura.



Fuente: HIGASHI, 2012

Figura 1 - Representación del fenómeno y modelo paradigmático Comprendiendo la experiencia de las relaciones e interacciones complejas en las deliberaciones en gestión colegiada de enfermería: entrelazando divergencias, convergencias, diálogos, colectividades y diversidades

## Discusión

Cada participante fue singular y plural al emitir sus percepciones, sus entendimientos y sus significados a respecto de la experiencia colegiada y deliberativa, de modo que es posible inferir que la gestión colegiada está inmersa en un tejido de significados, múltiples, distintos y complejos. A partir de la experiencia de los participantes, fueron emitidos los significados acerca de las deliberaciones en enfermería, anclados en la objetividad y subjetividad, que compenetran las relaciones, interacciones y asociaciones de un escenario dinámico, veloz y complejo<sup>(8)</sup>.

En ese sentido, un estudio reveló significados sobre el trabajo para docentes gestores, por ejemplo, que el mismo posibilitaba la construcción de proyectos de vida y ayuda a mantener su individualidad. Por otro lado, podría generar insatisfacciones personales de modo a reflejarse en el proceso de vivir del individuo<sup>(3)</sup>. Las actividades laborales deben repercutir positivamente en la vida del individuo, ya que eso potencializa la satisfacción personal y el suceso profesional.

El colegiado, para los participantes del estudio, es un espacio deliberativo basado en el comprometimiento y responsabilidad en pro del desarrollo personal, académico,

profesional e institucional. Así, la forma como cada individuo defiende y declara sus intereses colocándolos en posiciones opuestas o a veces como aliados. Un estudio apunta que la comunicación y el diálogo son necesarios entre los diferentes sectores y segmentos de la sociedad, ya que aproximan las diversas realidades y posibilita soluciones más concretas, apropiadas y viables en el ámbito individual y colectivo<sup>(9)</sup>.

Para los participantes del estudio, la comunicación y el diálogo deberían ocurrir de forma más efectiva y global. Además, las informaciones no deben ser limitadas y/o fragmentadas, ya que pueden ofuscar y limitar la posibilidad de vislumbrar la realidad. Ese resultado fue corroborado con un estudio que también retrató dificultades en el proceso de comunicación, repercutiendo negativamente en las relaciones personales y laborales de la organización<sup>(3)</sup>.

Los participantes revelaron entendimientos contradictorios sobre la decisión compartida. En esa perspectiva, se viabiliza el compartir acciones, encaminamientos, actividades y decisiones en pro de las deliberaciones colegiadas y de la formación profesional. En contrapartida, pueden generar la exclusión y el aislamiento, fragmentando las relaciones y el poder decisorio en detrimento de algunos individuos. El desafío

es fortalecer la participación en un colectivo heterogéneo, ya que la diversidad es necesaria para sustentar procesos deliberativos.

El proceso decisorio tiene como telón de fondo la complejidad, con diversidades, divergencias, convergencias, contrastes y complementariedades. En esta perspectiva, un estudio destaca que la deliberación lleva a la complejidad, ya que abarca la incertidumbre, la subjetividad y la pluralidad de las relaciones e interacciones humanas y laborales inmersas en el ambiente organizacional<sup>(10)</sup>. Deliberar implica en estrategias, diálogo, sensibilidad, creatividad, comprensión de la realidad social, económica y política, fundamentándose por leyes y regimientos de la gestión universitaria.

El consenso fue constantemente abordado por los participantes del estudio, como siendo algo importante, sin embargo, en algunas situaciones el voto es necesario en el colegiado. Las acciones colegiadas objetivan atender las necesidades de los discentes, docentes, funcionarios y de la institución, con sus singularidades y pluralidades. Por último, a partir de la construcción de procesos deliberativos fundamentados en el consenso, se puede minimizar el surgimiento de conflictos.

En las declaraciones, algunas estrategias en pro del proceso deliberativo fueron apuntadas, como la planificación, entretanto, afirmaron la necesidad de fortalecer y consolidar la planificación de forma más incisiva. Un estudio reforzó la necesidad de implementar la planificación estratégica en el ámbito universitario; la planificación universitaria implica en prever y atender las necesidades humanas, económicas (financieras), materiales en lo tocante a las esferas académicas y órganos administrativos<sup>(11)</sup>.

Para los participantes el conflicto es un "desencadenante de cambios" que se construye en la textura de las relaciones e interacciones. Resultado semejante puede ser vislumbrado en otro estudio al revelar que, muchas veces, el conflicto es frecuente en el ejercicio administrativo, siendo necesario observar y administrar las situaciones que puedan dificultar o afectar el desempeño de la gestión, objetivando estimular el crecimiento y el desarrollo colectivo<sup>(12)</sup>.

En esa perspectiva, otro estudio apunta conflictos experimentados por los gerentes universitarios, por ejemplo, en la gestión de personas, en la administración de la insatisfacción de los conflictos entre los funcionarios al reunir a los docentes, entre otros. Además, los gerentes universitarios dedican gran parte de su tiempo a resolver problemas, desde el contexto académico-administrativo hasta la dimensión personal de docentes, discentes y funcionarios<sup>(13)</sup>. Es necesario, reconocer la situación de

conflicto y de forma proactiva tratar de escuchar, evaluar, reflexionar y actuar adecuadamente para solucionarlo.

El conflicto puede surgir en cualquier organización, materializándose por medio de las relaciones, interacciones en la convivencia entre los individuos, sea en el seno laboral, familiar o social. En esa dirección, el conflicto no debe ser ponderado solamente con las teorías democráticas, pero más bien como un elemento constitutivo y constructivo del debate público<sup>(14)</sup>. Después del conflicto, es necesario reorganizar, planificar e introducir nuevas acciones laborales, para fortalecer las relaciones e interacciones entre los profesionales.

La representación viabiliza la participación del individuo en el proceso de decisión en las organizaciones. Cuando un grupo tiene su representación fragmentada, puede encontrar dificultades y tornarse frágil, en lo que refiere al debate y a la discusión colectiva. La ampliación del vínculo y del comprometimiento legitima la representación, consecuentemente, fortalece la dinámica organizacional<sup>(9)</sup>.

En el colegiado, la participación democrática es saludable para obtener una educación pautada en la diversidad y pluralidad de sus representantes. El colegiado puede potencializar la ampliación del conocimiento y de la información por medio de nuevas relaciones e interacciones a partir de múltiples dimensiones de ser, saber y convivir en una perspectiva global y compleja. De esa forma, el docente y podrá contribuir para la construcción y formación de un profesional orientado a obtener la excelencia en la gestión universitaria y, de modo general, en el ejercicio de la enfermería, dotado de conocimiento, ético, calificado, crítico reflexivo, con habilidades técnicas y conocimiento científico, así como, un ser que valore los aspectos complejos inmersos en la subjetividad humana.

## Conclusión

Las categorías encontradas en el estudio fueron: *Construyendo el tejido de significados y la interconexiones de la experiencia colegiada* (contexto); *Conociendo la diversidad que compenetra la gestión colegiada y el proceso de formación en el curso de enfermería* (condición causal); *Vislumbrando las deliberaciones colegiadas en una perspectiva plural y singular* (estrategia); *Comunicación y gestión de conflictos en el proceso de deliberación en la esfera colegiada* (condición interviniente); *Destacando la importancia del colegiado para fortalecer la formación profesional* (consecuencia).

En suma, las categorías encontradas apuntan que el colegiado es un espacio deliberativo, el cual necesita

de la participación colectiva y compartida de sus representantes, en que el conflicto y el diálogo tejen una tela compleja de encuentros y desencuentros, de pluralidades y singularidades. El fenómeno encontrado y modelo paradigmático se titula "Comprendiendo la experiencia de las relaciones e interacciones complejas en las deliberaciones en la gestión colegiada de enfermería: entrelazando divergencias, convergencias, diálogos, colectividades y diversidades".

El proceso deliberativo presenta diversos significados, en que participan la discusión, posiciones divergentes, convergentes y complementares, comprometimiento y negociación. El colegiado es un espacio que se orienta para las dimensiones administrativas, pedagógicas y deliberativas en pro de la formación personal y profesional; se preocupa en contribuir efectivamente con la formación cognitiva, política, cultural, social, técnica y científica, en el sentido de que este profesional pueda ser un agente productor, constructor y transformador de su realidad y práctica social.

En el colegiado, la participación docente y discente, entre otras, posibilita contrariedades y oposiciones, pudiendo surgir situaciones de conflicto, que fueron vistas como ingredientes saludables para el desarrollo del colectivo. Los procesos deliberativos transcurren entre idas y venidas, retrocesos y avances que requieren la participación y comprometimiento en las actividades y acciones colectivas en pro del desarrollo del colegiado y de la formación profesional. Esto apunta para la importancia de establecer procesos deliberativos descentralizados, consensuales, democráticos, con base en la participación y en la diversidad.

Se destaca la escasa participación de los representantes en el colegiado, el déficit de comunicación y de estrategias de planificación en la gestión universitaria. De ese modo, es importante estimular el proceso de formación del enfermero por medio de conocimientos y aptitudes para trabajar con el colectivo, en el conflicto, en la diversidad y entre divergencias. Es necesario estimular la formación de habilidades para deliberar de forma compartida con base en la participación plural entre/ con los actores envueltos en ese contexto, fortaleciendo la construcción de nuevas metodologías, estrategias y conocimientos en pro de la calidad en la formación y en el ejercicio profesional.

## Referencias

1. Calderon AI, Pedro RF, Vargas MC. Responsabilidade social da educação superior: a metamorfose do discurso da UNESCO em foco. *Interface*. 2011;15(39):1185-98.
2. Silva KL, Sena RR. Ensino de enfermagem: buscando a formação crítico-reflexiva e as competências profissionais. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2006;14(5):755-61.
3. Sampaio RM, Laniado RN. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. *Rev Adm Pública*. 2009;4(1):151-74.
4. Kanan LA, Zanelli, JC. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. *Psicol Soc*. 2011;23(1):56-65.
5. Bernardes A, Cecilio LC de O, Évora YDM, Gabriel CS, Carvalho MB Modelo de gestão colegiada e descentralizada em hospital público: a ótica da equipe de enfermagem. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2008;19(4):1003-10.
6. Morin E. A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. 15ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; 2008.
7. Strauss A, Corbin J. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed; 2008.
8. Morin E. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 11 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO; 2006.
9. Coelho JS. Construindo a participação social no SUS: um constante repensar em busca de equidade e transformação. *Saúde Soc*. 2012, 21(1):138-51.
10. Shimizu T. Decisão nas organizações. 2 ed. São Paulo: Atlas; 2006.
11. Moritz M, Moritz GO, Melo MB, Silva FM. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. *Rev Gual. (Florianópolis)*;5(1):228-49.
12. Guerra ST, Santos JLG, Prochnow AG, Silva DC, Silva RM, Leite JL, et al. O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2011;19(2):362-9.
13. Marra AV, Melo MCOL. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *Rev Adm Contemp*. 2005;9(3):9-31.
14. Pereira MA. Movimentos sociais e democracia: a tensão necessária. *Opin Pública*. 2012;18 (1):68-87.

Recibido: 17.6.2013  
Aceptado: 12.12.2013