



PROCESSO SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS PROFESSORES RECÉM-ENQUADRADOS NUMA ESCOLA DO INTERIOR DE ANGOLA

ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION PROCESS OF TEACHERS NEWLY ENROLLED IN A SCHOOL OF THE INTERIOR OF ANGOLA

<https://doi.org/10.5281/zenodo.3338631>

Autor: Adérito Adriano Cacope¹

DIREÇÃO PARA A CORRESPONDÊNCIA: aderitocacope@hotmail.com

Data da receção: 25 de Febrero de 2019

Data de aceitação: 08 de Abril de 2019

RESUMO

Este artigo é um desdobramento da minha dissertação de mestrado, que se baseia num estudo qualitativo, visa discutir o processo, a importância e os fatores que influenciam o processo de socialização dos professores recém-enquadrados numa Escola do Segundo Ciclo do Ensino Secundário de Katabola/Angola.

Considerando que a vontade do Estado é realizar a escolarização de todas as crianças em idade escolar, reduzir o analfabetismo de jovens e adultos, o governo tem vindo a estender a rede escolar a quase todo território nacional. Os novos professores são colocados a trabalhar nas zonas mais carenciadas do país, onde a diversidade cultural e o modo de vida constituem elementos que dificultam a integração do novo membro na organização e na comunidade local, uma vez que o seu trabalho não se limita à sala de aula. A socialização organizacional é vista, sobretudo, como elemento fundamental para promover o envolvimento do indivíduo na organização nomeadamente quanto à aprendizagem das normas

¹ Mestre em Ciências, Formado em Sociologia das Organizações e do Trabalho, Assistente Estagiário, Professor da Escola Superior Pedagógica do Bié, pertencente a Univeridade José Eduardo do Santos/Angola.

de condutas profissionais e à construção de identidades sociais. Neste estudo, foi possível constatar que as condições de infraestruturas tanto da organização como da comunidade (acomodação), as vias de acesso, as práticas culturais, a falta de informações credíveis antes da admissão na organização e a ausência de um acompanhamento pessoal e profissional durante a inserção na organização, influenciam significativamente na socialização dos novos professores.

Palavras-chave: Socialização organizacional, Educação, Meio Rural, Angola.

ABSTRACT

This article is an unfolding of my master's thesis, which is based on a qualitative study, aims to discuss the process, the importance and the factors that influence the process of socialization of teachers, newly framed in a school of the Second Secondary School Cycle Katabola/Angola.

Whereas the State's will to achieve education for all school-age children, as well as reduce illiteracy in young people and adults, the government has been extending the school network to almost the entire country. Therefore, new teachers are put to work in the deprived areas, where cultural diversity and the way of life are elements that difficult the integration of the new members in the organization and in the local community, since their work does not is confined to the classroom. The socialization organizational, being regarded above all as a fundamental element that seeks to promote, the involvement of the individual in the organization, particularly in terms of learning standards of professional conduct; plus the construction of social identities. This study established that the conditions of infrastructure of both the organization and the community (accommodation), access roads, cultural practices, lack of credible information before admission to the organization and the lack of a personal guidance and professional during insertion in the

organization, significantly influence the socialization of new teachers(Leyva-Vázquez & Smarandache, 2018).

Keywords: Organizational socialization, Education, Rural Area, Angola.

INTRODUÇÃO

A socialização é uma ferramenta importante para a integração do novo sujeito na organização. Olhando para a realidade educativa angolana e dos professores, em particular, há que ter em conta vários fatores que condicionam o bom funcionamento das suas atividades nomeadamente quando em zonas rurais visto ser este o contexto geográfico deste estudo. Uma delas é a relação entre professor/aluno e outra está ligada à execução do seu papel, onde a participação da comunidade é indispensável.

Logo, “(...) A compreensão da realidade educativa angolana obriga a considerar a articulação entre a educação oficial e a educação tradicional de natureza comunitária” (Silva, 2011a, p.1).

A comunidade rural em Angola revela indicadores que denotam um modo de vida precário, caracterizado por um estilo de vida simples, à margem das tecnologias e do mundo letrado. Povoações dispersas, isoladas, com limitadas condições básicas de vida e com uma cultura própria gerida pela lógica da gerontocracia. São zonas de difícil acesso, onde os valores simbólicos constituem o primeiro elemento de distanciamento, através dos quais, o professor é tido como elemento estranho na comunidade (Silva, 2011a). Estas são algumas das razões que nos levaram a procurar estudar o processo de socialização dos professores recém-enquadrados pelo Ministério da Educação que começam a exercer a sua vida profissional nas áreas rurais de Angola.

No caso de Angola, com o advento da paz, o governo considerando a vontade de realizar a escolarização de todas as crianças em idade escolar, de reduzir o analfabetismo de jovens e adultos e de aumentar a eficácia do sistema educativo; surgem algumas readaptações do sistema educativo, com vista a responder às novas exigências da formação de recursos humanos, necessários ao progresso sócio-económico da

sociedade angolana [Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (LBSEE), Art.º5- 2016].

Apesar disso, o meio rural continua desfavorecido pelo facto do currículo escolar se referenciar a padrões urbanos. A escola enfrenta resistência nestas localidades uma vez que, socializando os jovens para um modo de vida urbano, gera condições para os retirar da comunidade ou para os desenraizar. Verifica-se uma dissociação entre as práticas educativas escolares e a vida comunitária, com resultados contraproducentes na socialização devido ao efeito de anulação recíproca entre a ação da escola ou do professor e da comunidade. Exemplos disso são as dificuldades provocadas pela utilização da língua portuguesa no ensino de crianças cuja língua materna é de origem bantu (Silva, 2011b: 40 e Zau, 2002a:207). Esta situação, associado à escassez de investimento em infraestruturas e o baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) nestes lugares, o que torna difícil a vida na comunidade rural (Silva, 2011b: 23; Silva e Carvalho, 2009:2405).

Apesar de existir um conjunto de trabalhos sobre educação no meio rural (Zau, 2002; Silva, 2011; Neto, 2012; entre outros), entendemos aprofundar esta temática por ser um assunto pouco abordado em Angola quando vista pela área da sociologia das organizações e por constituir ainda um problema atual para a maioria dos professores recém-enquadrados em Angola (Hernandez, Cueva, & Roca). Por outro lado, a nossa motivação em estudar esta temática reside no facto de podermos vir a vivenciar a mesma situação quando nos inserirmos, por razões profissionais, na função pública (Ministério da Educação) e, por ventura, na mesma instituição. Por se tratar de uma realidade muito atual, a socialização dos novos professores constitui uma ferramenta importante na área dos Recursos Humanos. O que reforça o interesse em analisar e refletir sobre como se processa a socialização dos professores recém-enquadrados nas instituições escolares nas periferias e/ou em áreas rurais.

Tendo em conta a justificação e pertinência do nosso objeto de estudo, elaboramos a seguinte pergunta de partida:

- Como se processa a socialização dos professores recém-enquadrados na Escola do II Ciclo do Ensino Secundário “Felisberto Domingos Ngunga” no Município de Katabola- Bié?

Procuramos com esta pergunta de partida, enunciar os seguintes objetivos da investigação:

Como objetivo geral, procuramos estudar o processo de socialização organizacional de professores recém-enquadrados em Angola, mais especificamente, na província do Bié nomeadamente no município de Katabola.

Como objetivo específico, enunciamos os seguintes:

- Identificar o processo de socialização efetuada pelos professores recém-enquadrados.

- Determinar a importância do processo de socialização para os professores recém-enquadrados.

- Discutir os fatores que mais influenciam o processo de socialização dos professores recém-enquadrados.

Metodologia

Para concretizar a recolha de informação, utilizou-se uma metodologia qualitativa para compreender as relações do ser humano com o seu ambiente em toda a sua complexidade (Goldenberg, 2004). Com esta metodologia, utilizámos a técnica da entrevista semiestruturada que é “aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido. As perguntas feitas ao indivíduo são pré-determinadas” (Gil, 1989, p. 113).

A amostra da população-alvo (definida como de conveniência) foi constituída por 22 participantes, foram feitas entrevistas a 18 dos quais 17 do sexo masculino, com um a dois anos de trabalho, professores

recém-enquadrados (pelo Ministério da Educação na Província do Bié) da Escola do II Ciclo do Ensino Secundário “Felisberto Domingos Ngunga” no Município de Katabola-Angola.

Conceitos operacionais

Em função dos objetivos traçados para este estudo, entendemos definir alguns conceitos-chave. O primeiro é o conceito de socialização que é entendida como um processo social – também chamado de processo de socialização – que se traduz na aprendizagem pelo contacto e pela interação. Daí que socialização e educação, sejam termos relacionáveis sob este aspeto (Gonçalves, 1969). Este processo de aprendizagem e de interação humana (socialização) é vista de duas maneiras: primeiro, pelo facto do professor ser um agente socializador, pelo contacto que vai mantendo com os colegas, alunos e com a comunidade no geral e, em segundo, por ser socializado pelo meio cultural local, uma vez que o seu papel não se limita dentro da sala de aula (Estupiñan-Ricardo & de Mora-Litardo).

Um outro conceito abordado neste estudo é o da socialização organizacional que é por sua vez entendida como um processo na qual o novo empregado aprende a cultura organizacional, adapta-se e compreende o contexto, assim como as políticas da mesma. Com este estudo, pretende-se melhor compreender como o novo membro de uma organização, neste caso concreto, pode melhor integrar-se e fazer parte efetivamente dessa organização (Gomes *et al*, 2008).

Desde a segunda metade do século XX, nomeadamente nos anos 1960, procurou-se compreender a relação do indivíduo com a organização quando sujeito a condicionantes fundamentais implícitos ou explícitos como o estado de stress, turnover, absentismo, empenho organizacional, produtividade (Lima *et al*, 1995). Alguns estudos mostram que a rapidez e a eficácia da socialização podem determinar a lealdade do empregado com a organização, como ainda, a criação de uma estabilidade básica depende da socialização dos seus novos membros (Schein, 1988).

Socialização organizacional

Este é um processo ininterrupto que, no olhar de Porter e colaboradores (citado por Mosquera, 2007:305), “(...) salientam o carácter contínuo do processo de socialização, afirmando que o processo não termina com admissão de um indivíduo na organização mas, pelo contrário, estende-se ao longo da sua carreira na organização (...)”. No mesmo sentido, verifica-se que, na realidade, este processo é omnipresente. O indivíduo passa por isso muitas vezes durante a sua carreira profissional enquanto membro de qualquer organização (Schein, 1988; Van Maanen e Schein, 1979).

Nesta perspetiva, os processos de socialização podem ser caracterizados segundo Gomes *et al.*, (2008), Mosquera, (2007), Camara *et al.*, (2007) e Motta (1993) de vários modos. Mas parece haver alguma convergência em torno da existência de três grandes fases: o pré-ingresso, o encontro, a metamorfose (Estupiñán Ricardo *et al.*, 2018).

Estratégias de socialização

Tradicionalmente, a socialização organizacional diz respeito à influência que a organização tem na aprendizagem do indivíduo. Contudo, a aceção de que a organização tem controlo durante o período de socialização foi analisada por pesquisas que têm mostrado que os colaboradores podem também desempenhar um papel importante neste processo, através do seu poder, da procura de informação e do estabelecimento de relações internas para se adaptarem às normas e cultura (Schein, 1988; Mosquera, 2007; Ascensão, 2009; Motta, 1993).

Fatores de (in)satisfação pessoal

A satisfação e insatisfação pessoal diferem de indivíduo para indivíduo ou de grupo para grupo, dependendo de critérios de valores sociais e dos sentimentos e motivação que os indivíduos apresentam. A motivação e a satisfação são fatores que têm a sua origem no interior do indivíduo. Ambos estão relacionados mas diferem um do outro.

Na abordagem de Locke (1976) citado por Cunha *et al.* (2005:127), a satisfação é entendida como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências pelo trabalho”.

Ribeiro (2007) aponta a boa e a mal adaptação ao local de trabalho como um dos fatores que produz a (in)satisfação do pessoal relativamente ao posto de trabalho que, muitas das vezes, recaem nos modos de recrutamento e seleção dos novos candidatos ao local de trabalho.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quando procurámos analisar e discutir as respostas dos professores da escola em referência, tendo como objetivo principal, o de conhecer e avaliar o processo de socialização dos professores recém-chegados, foi-nos possível evidenciar alguns aspetos transversais a todos os professores entrevistados.

Um primeiro aspeto prende-se com a necessidade de se melhorar o processo de socialização dos novos professores na organização e na comunidade escolar;

Um segundo aspeto tem a ver com o facto de que a escola deve acompanhar a integração, adaptação e acomodação dos novos professores;

Um terceiro aspeto evidencia a importância de um diálogo permanente entre a direção da escola e os professores, com vista a superar alguns problemas que os professores vivem;

Um quarto aspeto salienta a necessidade de haver mais atividades onde os professores possam confraternizar, ajudando os futuros colegas a integrarem-se no meio, a conhecerem o funcionamento da organização de modo a sentirem-se mais motivados na organização;

Um quinto aspeto centra-se no papel dos dirigentes que não devem ser autoritários, que devem entender as dificuldades que cada um vive, ou seja, ter um panorama da vida na comunidade;

Um sexto aspeto prende-se com a melhoria das condições salariais e com uma melhor acomodação aos professores;

Um sétimo aspeto prende-se com a necessidade de aprender com os outros o que não sabemos, saber autocorrigir-se, reconhecer o erro tanto por parte da direção bem como por parte do professor;

Finalmente, um último aspeto prende-se com o papel do professor como agente social no sentido de colaborar na organização do Município nomeadamente quando se trata de enquadrar os professores com base na sua área de formação.

Partindo dos três objetivos específicos do estudo: a identificação, a importância e os fatores de influência do processo de socialização relativo aos professores recém-enquadrados e em articulação com os principais aspetos acima referenciados resultantes da análise das entrevistas, apresentaremos de seguida algumas considerações um pouco mais aprofundadas que nos mereceram uma particular atenção.

A necessidade de uma “socialização antecipada”

Uma primeira reflexão-chave que se prende diretamente com o processo de socialização dos novos professores: a ideia de que os professores estão a ser socializados seguindo um padrão inverso de uma boa socialização. Na realidade, segundo Gomes *et al.* (2008) e Mosqueira (2007), o processo de socialização é suposto começar antes do ingresso do indivíduo na organização sendo que a recolha de informação sobre aspetos ligados às vagas e ao local de trabalho é um elemento primordial para satisfazer a curiosidade do candidato. Este processo passa pela informação do meio onde a organização está situada assim comoda própria instituição.

Este interesse em conhecer detalhes sobre a organização e o meio onde a mesma se encontra faz parte daquilo que Worsley (1977, p. 205) chama de “socialização antecipada”. Olhando do ponto de vista organizacional, trata-se de um processo de autosocialização a partir do qual o indivíduo procura ter informações sobre o funcionamento da organização, entre outros aspetos (Gomes *et al.*, 2008).

Em síntese, podemos afirmar que no que diz respeito à identificação do processo de socialização dos professores recém-enquadrados, ela apresenta-se como insuficiente e pouco satisfatória. Necessitando de partilhar mais informações sobre a organização e a cultura local.

Contexto organizacional e cultura local

Uma segunda consideração resulta da anterior, relacionada com a inserção do novo membro na cultura da organização escolar e da cultura local verificámos da análise das entrevistas que não terá havido ou não há uma preocupação por parte da direção da escola e das autoridades locais de uma estratégia estruturada, formal para uma devida receção dos novos professores.

Para Gomes *et al.* (2008), a estratégia para o processo de socialização deve ser formal e coletiva como forma de evidenciar os valores organizacionais, valores formais para depois considerar as questões informais, que são mais individuais e espontâneas. No caso deste estudo, isso significar que, em termos de estratégias de socialização, a organização, a escola, não proporcionou a devida orientação social ou grupal com vista a facilitar uma adequada aprendizagem cultural quer no plano institucional quer no plano individual.

Este sentimento de relação frágil com a escola acaba por se refletir na relação com a comunidade, o que se torna mutuamente pouco vantajoso quer para os professores quer para a comunidade local. Na verdade, como salienta Martinho (2000), o papel do professor deixou de ser visto apenas como um mero transmissor de conhecimentos dentro da sala de aulas. As suas atividades se estendem também para fora da organização escolar, isto é, na comunidade escolar.

Satisfação na organização e valores individuais

Com a identificação e a relevância do processo de socialização evidenciadas pelos professores recém-enquadrados no desenvolvimento e realização das suas funções no seio da escola e da sua respetiva comunidade local, a nossa terceira consideração consubstancia-se na

relação existente entre os valores e comportamentos individuais e a satisfação face ao trabalho.

Segundo Chiavenato (1993), a qualidade de vida no trabalho afeta a atitude dos indivíduos. Logo, o comportamento individual, importante para a produtividade, está intimamente relacionado com a satisfação com o trabalho, a adaptabilidade, a mudança, a criatividade e a vontade inovadora, a lealdade e a participação na vida da organização. Estas circunstâncias acabam por influenciar as respostas a adotar pelos indivíduos na organização sejam elas atitudes positivas, capazes de melhorar e beneficiar a organização sejam elas atitudes negativas, suscetíveis de serem prejudiciais à organização como: a saída, voz e a negligência (Bilhim, 2008).

Quando a expectativa dos trabalhadores não é levada em consideração, esta pode traduzir-se em atitudes negativas. Os indivíduos manifestam um comportamento inadequado, frustração, que pode afetar profundamente a sua relação com a organização, o seu papel como professor, a relação com os colegas e alunos e com a comunidade, dificultando conseqüentemente a sua integração e adaptação ao meio escolar ou podem, segundo Bilhim (2008), optar pelo abandono ou afastamento.

CONCLUSÕES

O processo de socialização não é um processo homogêneo. Para cada contexto, a socialização processa-se de forma distinta, abarcando vários fatores que podem ser facilitadores ou inibidores para a sua concretização dentro de qualquer organização.

Assim, ao tratarmos do processo de socialização de professores recém-enquadrados em Angola, tendo como território de estudo, a Escola do II Ciclo do Ensino Secundário “Felisberto Domingos Ngunga” no Município de Katabola-Bié, o mesmo processo envolve diversas variáveis, políticas, económicas, sociais e culturais que, face à análise e interpretação dos dados resultantes das entrevistas aos respetivos professores.

Em primeira instância lugar, o desenvolvimento de relações harmoniosas entre a instituição/organização e a comunidade é fundamental sendo que deve englobar a participação de todos para o respectivo sucesso institucional.

Para isso, e de acordo com um grande maioria de professores, a informação é considerada como o primeiro elemento socializador.

Uma forma de corresponder às expectativas do candidato é facultar-lhe toda a informação sobre a organização e o seu meio envolvente. Apesar de existir aqui e acolá informações sobre a organização, de acordo com os professores entrevistados, as mesmas foram demasiadas superficiais.

Quando analisámos a comunidade em estudo, verificámos a influência predominante dos anciãos e “sobas” (autoridades tradicionais; chefes da tribo) que, do ponto de vista cultural, acabam por “inibir” a liberdade e o comportamento de alguns professores no seu processo de socialização. Essa “inibição” acaba por traduzir-se nomeadamente no isolamento do professor recém-enquadrado tanto na organização como na comunidade.

Perante a inexistência ou muito fraca influência mútua entre a organização-comunidade e os professores recém-enquadrados, estes acabam por assumir posições particulares que se desajustam das normas e dos valores do grupo/organização, dificultando a aprendizagem de uma cultura organizacional própria que seja válida para todos os membros. As medidas ou programas emanados do Ministério da Educação têm ficado aquém dos objetivos pretendidos pela falta de articulação e conseqüente envolvimento das partes envolvidas no processo educativo.

Em suma são, entre outros fatores, as condições de infraestruturas tanto da organização como da comunidade (acomodação); são as vias de acesso; são as motivações pessoais, pedagógicas e socioculturais dos professores; são os custos de permanência e as respetivas formas de compensação, têm contribuído negativamente para o processo de socialização organizacional dos professores recém-enquadrados.

BIBLIOGRAFIA

- Bilhim, F. (2008) – *Teoria organizacional*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas-UTL.
- Camara, B. et al. (2007) – *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (1993) – *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Cunha, P. et al. (2005) – *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Diário da República de Angola. 1ª. Série nº 170. Lei de bases do sistema de educação e ensino. nº 17/16. Luanda, 2016.
- GIL, C. (1989) – *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas Editoras.
- Goldenberg, M. (2004) – *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record.
- Gomes, J. et al. (2008) – *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gonçalves, J. (1969) – *Sociologia*. Porto: Portucalense Editora.
- Lima, L. et al. (1995) – “Satisfação organizacional. Confrontos de modelos”. In: Vala, Jorge et al. (Orgs) – *Psicologia Social das Organizações: Estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta Editora, pp. 101-122.
- Martinho, M. (2000), “A história da educação na formação de professores”, *Máthesis, Viseu*. ISSN 0872-0215. Nº 9, pp. 279-296.
- Mosquera, P. (2007) – “Integração e acolhimento”. In: Caetano, António e Vala, Jorge (Orgs.) – *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH, pp. 301-324.
- Motta, P. (1993) – “Controle social nas organizações”. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 33(5), pp. 68-87.

- Neto, S. (2012) - *História da educação e cultura de Angola*. Luanda: Zainaeditores.
- Ribeiro, B. (2007) - "Recrutamento e selecção". In: Caetano, António e Vała, Jorge (Orgs.) - *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH, pp. 265-300.
- Schein, E. (1988) - "Organizational Socialization and the Profession of Management". In: *Sloan Management Review*, 30:1, pp. 53-65.
- Silva, E. (2011b) - "Ser criança no meio rural em Angola: infância, tradição, educação e cidadania", In: Muller, Verônica Regina (Org.) *Crianças dos países de língua portuguesa: Histórias, culturas e direitos*. Paraná: Universidade Estadual de Maringá, pp. 23-62.
- Silva, C. (2011) - *Diversidade linguística no sistema educativo português*. Lisboa: Observatório da Imigração.
- Van Maanen, J. e Schein, Edgar H. (1979) - "Toward a theory of organizational socialization". In. *Research in Organizational Behavior*, vol. 1 Greenwich, JAI Press. pp. 1-89.
- Worsley, P. (1977) - *Introdução à sociologia*. Lisboa: Dom Quixote.
- Zau, F. (2002a) - *Angola: trilhos para o desenvolvimento*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Zau, F. (2002b) - "O bilinguismo e o multiculturalismo: A realidade sociocultural que não devemos ocultar", In: *XII Encontro da associação das universidades de língua portuguesa*. Luanda: AULP, pp. 179-188.

Referências webgráficas

- Ascensão, C. (2009) - *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional*. Lisboa, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. (Tese de Mestrado). Disponível em:

http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2104/1/22102_ulfp034772_tm.pdf. Data de acesso 03-01-2014.

Silva, E. (2011a) – “Educação no meio rural em Angola. Tradição (des)igualdade de género e cidadania”. Trabalho apresentado em XI Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais. In: Anais eletrónicos, Salvador da Bahia. Disponível em: http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/16291/1/EDUCACAO_NOMEIORURALANGOLA.pdf Data de acesso: 04-11-2014.

Estupiñan-Ricardo, J., & de Mora-Litardo, K. La influencia de la programación neurolingüística en estudiantes universitarios en la República de Ecuador The influence of neuro-linguistic programming in university students in the Republic of Ecuador.

Estupiñán Ricardo, J., Martínez Vásquez, Á. B., Acosta Herrera, R. A., Villacrés Álvarez, A. E., Escobar Jara, J. I., & Batista Hernández, N. (2018). Sistema de Gestión de la Educación Superior en Ecuador. Impacto en el Proceso de Aprendizaje. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

Hernandez, N. B., Cueva, M. B. R., & Roca, B. N. M. Prospective analysis of public management scenarios modeled by the Fuzzy Delphi method.

Leyva-Vázquez, M., & Smarandache, F. (2018). Inteligencia Artificial: retos, perspectivas y papel de la Neutrosfía. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

