



## APROXIMACIÓN TEÓRICA PARA LA PRAXIS DE LA GERENCIA AVANZADA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

Theoretical approach for the praxis of advanced management of the university system

DIEGO MARCIAL

Universidad SEK, Chile

---

### KEY WORDS

*Educational management  
Praxis  
Leadership  
University system.  
Educational quality  
Higher education  
Educative development*

---

### ABSTRACT

*This research was aimed at reviewing the praxis of advanced management of university leaders, where the praxeology and ways of performing management were reviewed. A theoretical approach was made on the praxis of advanced management in education from an ontological phronesis for the formation of leaders in the university system of Chile. Theoretical elements such as Praxeology, Advanced Educational Management, Leadership and University System were developed with epistemological implications through Habermas' theories of communicative action, epistemological obstacles according to Bachelard and Weber's bureaucratic theory.*

---

### PALABRAS CLAVE

*Gerencia Educativa  
Praxis  
Liderazgo  
Sistema Universitario.  
Calidad Educativa  
Educación Superior  
Desarrollo educativo*

---

### RESUMEN

*Esta investigación estuvo dirigida a la revisión de la praxis de la gerencia avanzada de los líderes universitarios, donde se revisó la praxiología y modos de realizar la gerencia. Se realizó una aproximación teórica sobre la praxis de la gerencia avanzada en educación desde una frónesis ontológica para la formación de líderes en el sistema universitario de Chile. Desarrollando elementos teóricos tales como Praxiología, Gerencia Avanzada Educativa, Liderazgo y Sistema Universitario con implicaciones epistemológicas mediante las teorías de la acción comunicativa de Habermas, los obstáculos epistemológicos según Bachelard y la teoría burocrática de Weber.*

Recibido: 24/05/2021

Aceptado: 20/08/2021

## 1. Aproximación teórica para la praxis de la gerencia avanzada y la formación de líderes en el sistema universitario chileno.

La praxiología, se califica como la ciencia de la acción y constituye una reflexiva y crítica narrativa la cual va del logos a la práctica. Es decir, la acción de la praxis fundamentada en el conocimiento manejado por los informantes clave que se desenvuelven en el escenario universitario. Es así como, la praxiología en educación, combina la acción de la educación, de la gerencia como es este caso de estudio, en un proceso hermenéutico, dialéctico y dinámico entre teoría y práctica.

La praxiología es innovadora pues propicia la pertinencia, la coherencia y la eficiencia pues delimita su acción en la intervención práctica de los interesados en la formación de nuevos líderes ocupados de la gerencia, en todos los campos organizacionales. Cabe destacar, hay una marcada diferencia entre praxiología, praxis y gestión, pues algún lector podría preguntarse ¿Acaso hay diferencia? La respuesta sería, si la hay. Me permito señalar, la praxiología es entendida como el estudio de los actos gerenciales enmarcados en el conocimiento, la praxis se ocupa de la acción de la gerencia y la gestión se ocupa de los pasos a seguir para alcanzar los objetivos de la organización, ampliamente conocidos como organización, planificación, dirección, evaluación y control. En este cavilar, asumo destacar, mi objeto de estudio es construir una aproximación teórica sobre la praxis de la gerencia avanzada y la formación de líderes desde las voces de los informantes clave en el contexto del sistema universitario chileno.

## 2. Acercamiento a la realidad

Con el pasar del tiempo todos hemos vivido un proceso evolutivo el cual ha conllevado al aprendizaje de ciertos mecanismos, garantes hasta el día de hoy de la supervivencia.

En la gerencia, se llevan a cabo procesos praxeológicos en las organizaciones humanas, así como su finalidad para lograr el desarrollo, mejorar metodologías impactantes en la praxis gerencial. Por tanto, en la actualidad la gerencia se ha vuelto de significativa importancia y necesidad, debido a la transparencia exigida en las organizaciones. De

allí, sea determinante esta necesidad en el ámbito educativo, pues surge con los procesos de acreditación institucional de las universidades, donde se les exige una capacidad de organización coherente, garante de máxima y efectiva utilización de los recursos con proyectos educativos enmarcados en la misión y visión institucional, además, asegurando, tengan un sello sostenible y sustentable. Entonces, se genera la importancia de estudiar a la gerencia educativa, proveyendo lineamientos entre la gerencia y la praxiología, es decir, el estudio de la praxis y el conocimiento que sobre ella tienen los gerentes educativos de las instituciones educativas. En el marco de la gerencia, Ramírez (2016), define a la praxis educativa como un proceso de organización y administración de los recursos para lograr los objetivos organizacionales por medio de una eficiente gestión y donde el gerente educativo lidera y dirige sus equipos hacia las metas. (p.190). Cavilo lo anterior al señalar, la necesidad en estos tiempos el hecho de que deben existir organizaciones de fácil adaptación a los cambios, generando procesos de modernización en las áreas de docencia, transformación digital, identidad institucional para lograr el impulso de las capacidades profesionales de sus miembros.

Para darse esos cambios y transformaciones hace falta la conducción de un líder. Desde hace muchos años, en el mundo han existido diferentes tipos de líderes; puede decirse se encuentran en la familia, en los grupos, en la dirección y política de los pueblos, ciudades o países. Por lo general, en las labores de las diferentes áreas sean educativas, políticas, u otras siempre existe la presencia de esta figura con conocimientos de gerencia la cual ha sido de gran significación para realizar cambios o bien nuevas formas y hasta en algunas ocasiones promover el progreso. Cabe destacar, actualmente en las organizaciones, se orientan a las personas con entrenamientos o capacitaciones en liderazgo para encargarse de esas áreas a fin de potenciar dichas habilidades, pues estos modelos han sido emulados por las instituciones educativas en especial las universitarias, incluyendo dentro de sus planes de estudios la formación en esta área.

## **2.1. *Ontoepisteme de la gerencia educativa***

Ahora bien, enfocándome en la ontoepisteme de la gerencia educativa chilena se encuentra subsumida en espirales postmodernos para la transformación de paradigmas generados por las múltiples dinámicas sociales producidas en el contexto de la praxis internacional.

Uno de estos cambios, se enfoca principalmente en, la gerencia educativa debe mirar más allá del rendimiento vinculado con la efectividad y eficiencia del servicio educativo; su nueva concepción puede girar hacia dimensiones ontológicas y axiológicas permitiendo la comprensión del ser en su acción onto-administrativa y, la modernidad no consideró. He allí, la frónesis bajo fundamentos filosóficos se toma para desarrollar nuevos sintagmas epistemológicos.

Otra de las miradas epistemológicas asumidas en este tratado, se encuentra en el pensamiento ontológico y axiológico de los fundamentos gerenciales necesarios para la formación de los administradores educativos de avanzada, quienes asumirán la generación de relevo del sistema educativo chileno dentro de corto y mediano plazo. Bajo esta vertiente, la formación de nuevos líderes debe alejarse de paradigmas altamente positivistas, fuertemente estructurales y profundamente instrumentales. En el sentido de lo anterior, en Chile se vienen dando cambios importantes en las gestiones o gerencias de la educación universitaria, se enfrentan cada día a innovaciones tecnológicas, cambios sociales, modelos praxiológicos, la inclusión de nuevos actores los cuales generan, en algunas ocasiones, tensiones en la praxis universitaria, dado al surgimiento de profesionales híbridos o personas cuya labor es abordar y orientar la promoción de innovaciones para lograr el incremento de la eficiencia en las instituciones, ubicándose en espacios tanto académicos como administrativos.

Hoy en día se buscan procesos tendientes a mejorar la educación universitaria, con miras de llevarla a procesos de calidad; todo esto, sobre la base de que este fenómeno reciente no cuenta con definiciones o sobre cuáles profesionales específicos deben abordar los procesos praxiológicos. Muchos de estos cambios en la educación universitaria vienen dados por tendencias globales enfocadas en el

aseguramiento de la calidad, tiene inmerso el aseguramiento de las políticas de adaptación a las innovaciones. Como forma de contextualizar y entender el sistema de aseguramiento de la calidad en la educación universitaria, según el recuento cronológico del Accrediting Council for Independent Colleges and Schools ACICS (2019), indica el surgimiento de estos procesos se inicia en Estados Unidos donde realizan procesos de rendición de cuentas y ...como una forma de proteger la salud, seguridad y servicios de interés público. En 1800 se conformó la primera agencia regional, con foco en estándares de educación y procedimientos de admisión... (p.3).

Cabe destacar, que en Chile se inicia con procesos denominados de autorregulación interna realizada por las propias universidades y sin participación de entes gubernamentales. Asimismo, existían entidades privadas encargadas de las acreditaciones de los procesos axiológicos, con el tiempo pasó a ser una organización denominada Consejo Nacional de Acreditación (CNA), con una conformación mixta entre personas designadas por el gobierno y otros contratados por una bolsa de empleo pública donde pueden postular y ganar el concurso los académicos con experiencia.

Es así como, el proceso a rasgos generales se caracteriza actualmente por tener un proceso de autoevaluación, luego realiza una socialización, planes de mejora y luego la información es verificada en una visita de pares, teniendo como función la CNA el determinar y dar las acreditaciones de las universidades. Sin duda, el arribo de nuevos paradigmas en el área de la gerencia, los cambios sociales y los avances tecnológicos nos obliga a mantener una adaptación al medio externo realizando una revisión constante de estructuras y procesos para resistir los cambios. Como finalidad de este proceso de aseguramiento se tiene la propuesta de un modelo formativo de educación para cumplir con las demandas, requerimientos y expectativas de las distintas instituciones.

## **2.2. *Las interrogantes de la investigación***

¿Cuáles serán los saberes manejados y qué comprenden los informantes clave acerca de la praxis de la gerencia y la formación de líderes

en el contexto del sistema universitario chileno?

Estas interrogantes constituyen el norte de la investigación, y permitieron el desarrollo de un conjunto de proposiciones teóricas, que respondan a la nueva visión de la gerencia educativa en el contexto complejo actual cargada de consecuencias de gran impacto sobre todo en el cierre de universidades por falta de procesos de aseguramiento de la calidad, relacionado con la formación de líderes, pues se hace necesario el desarrollo humano, democrático y sustentable, con base en una visión globalizada, a fin de generar cambios, tanto sociales como políticos y culturales.

### **2.3. Propósitos de la investigación**

Develar los saberes manejados por los informantes clave acerca de la praxis de la gerencia y formación de líderes en el contexto del sistema universitario privado chileno. Por otra parte, comprender los saberes manejados, interpretar las categorías develadas y construir una aproximación teórica para la praxis de la gerencia avanzada y la formación de líderes desde una frónesis ontológica en el contexto del sistema universitario chileno.

### **2.4. Relevancia y pertinencia del estudio**

Producto de la dinámica de la sociedad mundial y específicamente en Chile, es necesario resignificar epistemes enfocados al mejoramiento de la gerencia universitaria mediante acciones de praxis como herramienta necesaria para llevar a cabo los cambios requeridos en la transformación del país.

En este horizonte, la relevancia gravita alrededor de la necesaria resignificación en la epistemología y ontología para sustentar una nueva mirada de la gerencia educativa, ubicándola en altos niveles de avanzada gerencial. Dicha intención está acompañada de una concepción del liderazgo organizacional universitario realmente identificada con el mundo socio simbólico, es decir, la realidad existencial de los trabajadores del sector universitario. Por otra parte, comprender los saberes manejados, interpretar las categorías develadas y construir una aproximación teórica para la praxis de la gerencia avanzada y la formación de líderes desde una frónesis ontológica en el contexto del sistema universitario chileno. La pertinencia interdisciplinar de la investigación, se orienta

en que actualmente la práctica de la educación universitaria es indispensable reconstruirla desde las distintas disciplinas científicas y múltiples enfoques sociales, y por naturaleza ontológica están presentes en su accionar, generando mucha amplitud administrativa y nutrida riqueza epistemológica con su integración en los diversos campos del saber.

### **3. Estructura metodológica**

La investigación realizada pertenece a la metodología cualitativa y desarrolla su frónesis en la observación de fenómenos sociales, y por su transdisciplinariedad y complejidad sustentada en una constante dinámica de transformación.

Estos datos no pueden ser implementados a través de operaciones estadísticas o mapas sistémicos de variables; sino, contrariamente, deben ser afrontados como sistemas abiertos autorregulados en la identidad y auto denominación social de la naturaleza humana, lo cual es de significativa importancia en sus relaciones sociales, culturales, laborales. Para construir una aproximación teórica para la praxis de la gerencia avanzada y la formación de líderes desde una frónesis ontológica en el contexto del sistema universitario chileno se consideró la siguiente matriz ontoepistémica y metodológica.

Desde una posición ontológica, se busca comprender la naturaleza del gerente líder en los espacios del devenir de la educación universitaria, partiendo de su ser y la forma como éste entiende su ente en cada etapa del devenir histórico el cual todavía se encuentra en plena evolución y con múltiples problemas administrativos por resolver. He allí uno de los principales problemas del ser en la gerencia y el liderazgo de sus actores, visto bajo la mirada interpretativa del conocimiento de la praxis universitaria.

Bajo un plano epistemológico para exponer, consiste en estudiar el modo de cómo se construirá el conocimiento producto de esta investigación partiendo de las voces de los Informantes Claves (autoridades universitarias), considerando corrientes filosóficas, posturas metodológicas, técnicas y métodos para la recolección de información, tendencias epistémicas, para develar sus saberes en la praxis educativa, en una indagación permanente de mejorar su contexto y todos los factores o elementos que esto conlleva, es decir, generar un nuevo

conocimiento, para promover la solución de situaciones presentes en ese escenario y sumadas a los planos ontológico y epistemológico abordamos el plano metodológico, con la finalidad de escoger el método ajustado al paradigma asumido en este caso la fenomenológica – hermenéutica lo cual permitió la selección de procesos técnicas e instrumentos los cuales contribuyeron en este plano al alcance de los propósitos establecidos en esta investigación.

Se seleccionaron cuatro 04 Informantes Clave quienes a partir de ahora para efectos del trabajo de campo en la entrevista a profundidad serán llamados Gerentes Universitarios: Rectora, vicerrectora, decano y/o director de docencia. Los criterios de selección se definen como la condición de selección o filtrado de informante, en este caso el criterio de selección ha sido el ser autoridad de una Universidad, La Inmersión en el campo se realizó mediante entrevistas en profundidad semi estructuradas. Se utilizó la técnica la entrevista cualitativa o en profundidad y la técnica de análisis de contenido, con el objetivo de recabar información acerca del conocimiento que poseen sobre la praxis de la gerencia avanzada y la formación de líderes. Se utilizó la técnica la entrevista cualitativa o en profundidad y la técnica de análisis de contenido, con el objetivo de recabar información acerca del conocimiento que poseen sobre la praxis de la gerencia avanzada y la formación de líderes.

### 3.1. Protocolos de registro de información

De acuerdo al método establecido por Strauss y Corbin (1998), como se ha señalado anteriormente, se recopiló la información a través de la entrevista a profundidad aplicada a los Informantes Clave.

En la sistematización de las entrevistas se les asentó en una matriz indicando su identificación, fecha de realización, así como el lugar; enumerándose las líneas para determinar dónde ubicar la información. En esta misma matriz se cromatizaron las unidades de análisis del diálogo de todos y cada uno de los Informantes Clave para develar la categoría y subcategoría en el caso de ser develadas estas últimas, asignándole

inmediatamente el código descriptivo que la identifique. (ver figura 1)

Figura 1. Registro y categorización.

Matriz de Registro y categorización de las Entrevistas a Profundidad				
L	Entrevista: Gerente Universitario: 1	Categoría	Sub Categoría	Código

Fuente(s): Construcción del investigador, Año 2021.

Consecutivamente, se presenta una matriz de manera axial para apreciar visualmente el grupo o agrupamiento de categorías, subcategorías, sus códigos, en el orden de lo emergido de la cognición y praxis acerca de la gerencia educativa avanzada y la formación de líderes educativos de cada uno de los Gerentes Universitarios presentados por separado.

Figura 2. codificación de Categorías y Subcategorías Emergidas.

Sistemas de codificación de Categorías y Subcategorías Emergidas		
Categoría	Sub Categoría	Código
XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX

Fuente(s): Construcción del investigador, Año 2021.

Posterior a ello, será construida otra matriz, extrayendo de la No.1 las unidades de análisis (textos) cromatizados e identificados con sus líneas de todos y cada uno de los Gerentes Universitarios, para proceder a su comprensión e interpretación por categorías y sub-categorías, tal cual lo establecido en los propósitos de la investigación de acuerdo a método de categorización de Strauss y Corbin (1998). Se empleó la triangulación de informantes y sujetos. En palabra de Sandín (2003) es una forma de legitimación de la investigación cualitativa, la cual estuvo relacionada con la verdad develada los aportes generados en función con el paradigma y metodología asumida. En este sentido de desarrolló la triangulación de los informantes clave.

Proceso de reducción, categorías y codificación: considerando que la información generada por los informantes frecuentemente resulta abundante y heterogéneo, será necesario seleccionar un método para su reducción, categorización y codificación. Las categorías constituyen un conjunto de unidades semánticas, palabras, frases u oraciones a las cuales se les va clasificando en función a un concepto o elementos comunes y emergentes para darles significado y desarrollarlas en forma de constructo epistemológico. La codificación consiste en la

asignación a las categorías los signos y símbolos que puedan facilitar su análisis y posterior interpretación. De acuerdo Strauss y Corbin (1998), pueden ser abiertas, axiales y selectivas.

Figura 3. Comprensión e Interpretación de los saberes

Comprensión e Interpretación de los saberes que Emergen de la Relación Intersubjetiva entre el Sujeto Cognoscente y los Informantes clave.

Categorías de Análisis: Xxx.Xxx.Xxx.Xxx.

Categoría	Comprensión	Interpretación
Información Develada por los Gerentes Universitarios		

Fuente(s): Construcción del investigador, Año 2021.

Una vez desarrollado el trabajo fenomenológico-hermenéutico de la triangulación, comprensión e interpretación de la información emergida de los Informantes Clave, se construirá, asimismo, un cuadro de colores con el fin de identificar visualmente todas las subcategorías develadas en el orden de las categorías.

Figura 4. Cromatización para los Informantes Clave

Cromatización para los Informantes Clave

Gerente Universitario	Color
1	Amarelo
2	Púrpura
3	Verde
4	Naranja

Fuente(s): Construcción del investigador, Año 2021.

Como complemento, se presentó un cuadro donde se visualice globalmente el resultado integrando las categorías y subcategorías que hayan emergido de los Informantes Clave, exponiendo de manera individualizada y grupal cada una de ellas.

Figura 5. Representación del Resultado Integrado de las Categorías y Subcategorías

Representación del Resultado Integrado de las Categorías y Subcategorías que Emergieron de los Informantes Clave

Gerente Universitario	Xxx	Xxx	Xxx	Xxx
1				
2				
3				
4				

Fuente(s): Construcción del investigador, Año 2021.

Finalmente, se construyó una matriz cromática para la contrastación axiológica respecto de las subcategorías, para tener una visión panorámica de los saberes de cada uno de ellos. En esa matriz se agregó a la celda de cada actor social, de acuerdo con sus respuestas, un color según la cromatización de la subcategoría. En el caso en que el gerente universitario no responda, la celda correspondiente quedará sin color. Una vez

realizado este trabajo metodológico pasé a producir la teorización, siendo el fin último de paradigma fenomenológico - interpretativo consistiendo en producir teoría orientadora del deber ser de la realidad objeto de estudio, de acuerdo a lo señalado por Heidegger citado por Leal (2009), así como por Piñero y Rivera (2013).

Figura 6. Confrontación Axial de las Categorías y Subcategorías

Confrontación Axial de las Categorías y Subcategorías Emergentes de los Informantes clave

Gerente Universitario	1	2	3	4
Categorías				
Subcategorías				

Fuente(s): Construcción del investigador, Año 2021.

La Teorización fue fundamentada mediada por los planos ontológico fenomenológico, epistémico construccionista y metodológico fenomenológico-hermenéutico son guías para su construcción, por tanto, la teoría fundamentada es una estrategia metodológica cuyo propósito final generar o descubrir una teoría. Su objetivo es la construcción de un esquema de análisis con altos niveles de abstracción sobre un fenómeno social específico. Ella es considerada uno de los sustentos con mayor peso en los procesos de la investigación cualitativa.

La fase de interpretación se elaborará con apoyo en el enfoque de las interpretaciones de Ricoeur (2003), pues mediante su dialéctica discursiva, semántica y narrativa permite entender, solicitado, lo entendido por otros, y finalmente lo realmente entendido. Finalmente, la etapa de teorización se efectuará bajo los fundamentos de Strauss y Corbin. (1998), genera ideas y nuevos planteamientos epistemológicos de manera sistemática y organizada, tomar acciones sobre la práctica cotidiana, en este caso de los informantes clave seleccionados tentativamente.

### 3.1. Contextualización del trabajo de campo

Este momento del encuentro ontoepistémico y metodológico con los Gerentes Universitarios se dieron los encuentros intersubjetivos y dialógicos como lo establece el paradigma fenomenológico-interpretativo mediado por la entrevista a profundidad.

En este encuentro, presento a continuación el producto del trabajo de campo realizado con la finalidad de construir una aproximación teórica para la praxis de la gerencia avanzada y

la formación de líderes desde una frónesis ontológica en el contexto del sistema universitario chileno. Para dar respuesta a las interrogantes de investigación se cumplió con el telos investigativo consistiendo en: develar los saberes manejados por los informantes clave acerca de la praxis de la gerencia avanzada, así como de la formación de líderes, en el contexto del sistema universitario chileno, comprender los saberes manejados por los gerentes universitarios acerca de la praxis de la gerencia avanzada y la formación de líderes en el contexto del sistema universitario chileno, e interpretar las categorías develadas sobre la praxis de la gerencia avanzada y la formación de líderes manejados por los Gerentes Universitarios en el contexto del sistema chileno universitario.

Ahora bien, este trabajo de campo en primer orden presenta las matrices donde han sido registradas las entrevistas a profundidad, destacando el *verbatim* de los Gerentes Universitarios, las categorías y subcategorías develadas y sus consabidos códigos, con esto se dio cumplimiento a los dos primeros propósitos establecidos. Asimismo, una vez agotados estos, se procedió a darle curso a comprender e interpretar estas categorías en otra matriz construida apropiadamente para ello, destacando la selección del *verbatim* de acuerdo a las categorías develadas, acompañadas de las imágenes que grafican la información y tener una visión panorámica de los saberes acerca de la praxis en la gerencia universitaria y la formación de líderes en el contexto educativo universitario. Visto lo anterior, procedí a la construcción del trayecto teórico desde una postura epistémica del construccionismo, Tengo a bien señalar, el proceso de teorización está basado en la teoría fundamentada la cual es una estrategia metodológica cuyo propósito ulterior es descubrir una teoría como producto final del proceso investigativo. En este sentido se construyó un esquema de análisis presentando altos niveles de abstracción acerca del objeto de estudio presentado, consistente en: Justificación de la Aproximación Teórica, Estructuración de la Aproximación Teórica.

#### **4. Deducciones producto del análisis**

Esta investigación sentó su línea de acción en los saberes de la gerencia de los actores

relevantes. Inicialmente la observación detectó inflexibilidad, actuando desde estructuras rígidas, burocráticas y profundamente tradicionales. Por tanto, se realizó un enfoque en los conocimientos de las autoridades y modos de ejecutar a la gerencia en el contexto universitario demandados en este Siglo XXI.

Luego de develar, comprender e interpretar los saberes manejados por los informantes clave acerca de la praxis de la gerencia avanzada y la formación de líderes en el contexto del sistema universitario chileno se buscó construir una aproximación teórica con base a los resultados obtenidos de la información los cuales son presentados: La información obtenida del objeto de estudio a partir de las voces de los informantes clave, generaron resultados importantes contemplando un proceso de análisis y síntesis de resultados permitiendo la incorporación de información relevante relacionada con la práctica de la gestión en el ámbito universitario chileno.

#### **4.1. Categoría gerencia avanzada**

En este primer indicador es importante tener en cuenta que los informantes claves, indicaron que han logrado sortear períodos complejos, impulsando espacios de reflexión y revisión ha logrado consolidar parte de su proyecto académico y proyectarse de manera realista, su gobernabilidad tiene una importante influencia de un sistema externo que impacta la autonomía, la organización y trae como consecuencias retraso en la transformación, desarrollo y procesos óptimos de acreditación de todas sus instancias y estructuras de gestión académica, y considero además que esto evita el posicionamiento de los líderes necesarios para la transformación.

En este proceso, es vital mantener la flexibilidad en los costos institucionales y avanzar en la reorientación de la oferta académica, fortaleciendo los nuevos programas y también nuevas modalidades, que puedan satisfacer las necesidades presentes en grupos diversos y en localidades sin acceso a educación universitaria, y de gran importancia, como es el caso de los programas de pedagogía. Esto, en su momento permitió asegurar las condiciones para sostener el proyecto universitario y avanzar en la mejora de los procesos tanto praxiológicos como académicos.

Visto lo anterior, la universidad evidentemente dispone de un Plan Estratégico Institucional 2017-2022 como guía de su accionar y desarrollo de su proceso de autoevaluación institucional como base de su proyecto académico. Con base a los resultados obtenidos en esta investigación, es necesario trabajar en el logro de una comunidad universitaria que se involucre de forma real con el proyecto, siendo capaz de identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora reales, que tengan un fuerte compromiso institucional y conozcan a fondo los procesos de aseguramiento de la calidad, para fortalecer de forma significativa y eficaz esa capacidad de autorregulación necesaria en estos sistemas de acreditación.

Considerando lo expuesto, observo como investigador sumado a mi posición como sujeto cognoscente de estos aspectos fenomenológicos, la falta de gerentes con características esenciales, específicamente no centradas en mandos superiores los cuales han generado una adaptabilidad a las funciones encomendadas, pero si en mandos medios se evidencia según lo develado la falta de liderazgo en relación a la capacidad de asumir y gestionar los nuevos procesos que integren el área administrativa y académica.

Definitivamente, las organizaciones educativas de hoy requieren de actores que logren formar equipos de trabajo eficientes en un ambiente sumamente cambiante. Estos deben desarrollar habilidades de comunicación, organización, coach, planificación y además ser visionarios y estrategias para poder afrontar diariamente situaciones cambiantes, caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde puedan delimitar lo importante y lo insignificante.

Esto, unido a que en Chile el concepto de gerencia parece no estar arraigado, por el contrario, tienden a confundirlo con el concepto de gestión o administración, esto trae como consecuencia el desconociendo de sus aportes teóricos y beneficios operacionales. En un entorno donde elementos externos condicionan la gestión de las organizaciones educativas debe trabajarse en buscar una mejor cohesión de las estructuras y mitigar el divorcio existente entre lo administrativo y lo académico, que poco aporta al proyecto educativo, deben instalarse modelos gerenciales y permeables a todas las áreas, creando una cultura de comunicación y resolución de conflictos eficientes, con

liderazgos transformacionales que logre un compromiso institucional para la consecución de los objetivos.

Dentro de este proceso investigativo, autores indicaron que muchos de los modelos educativos actuales en algunos casos carecen de fundamentos teóricos y tampoco existen políticas de formación para crear nuevas metodologías en aspectos tales como la planificación, orientación, ejecución y control-evaluación de procesos, siendo esto un objeto fundamental, esta misma realidad según sus actores se refleja en la consolidación de modelos reactivos a las realidades educativas que necesitan garantía para poder optar por una mejor calidad educativa. De las líneas precedentes se puede indicar que, a pesar de la existencia de teorías, las mismas que no fueron bajadas a las áreas en específico; así como tampoco se analizaron las circunstancias individuales, particularidades cognitivas (conceptuales), actitudinales y operacionales de los sujetos que hacen vida en el contexto educativo, entender los procesos desde sus espacios personales cotidianos es necesario en el análisis del quehacer universitario.

En este aspecto, también se destaca la gran diversidad encontrada en el sistema chileno en el ámbito de gerencia educativa, a pesar de haber menos burocracia en los sistemas privados existen lagunas gerenciales que ocasionan graves problemas en la praxis y, en estos tiempos, en cuanto a procesos de acreditaciones universitarias por la calidad de sus métodos están siendo muy necesarios pero no se están adaptando a las realidades propias de cada institución, evaluando y comparando con estándares iguales a todos los proyectos educativos cuando las realidades son totalmente distintas.

El obstáculo se encuentra en la rigidez y dependencia de principios anquilosados aun aplicados, pero que en la actualidad muchos mecanismos no son efectivos, el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, debe trabajar en mejorar las orientaciones y/o trabajar en un plan formativo para las casas de estudios, porque pese a que es responsabilidad de las universidades ellos son los que aplican los criterios y deciden, no se va a poder avanzar desconociendo qué quieren lograr con los criterios, las políticas de aseguramiento serían más efectivas si el trabajo fuese coordinado y no con una única línea fiscalizadora, pues lo requerido es tener un país con buenas

instituciones educativas, no crear un sistema que perjudique los proyectos educativos.

Las exigencias por mayores niveles de calidad y pertinencia de las instituciones universitarias, demandan nuevos modelos gerenciales sobre todo en instituciones universitarias privadas, la instalación de estos procesos es complejos porque abordan la integración de nuevas herramientas y capital humano profesional. Con base a todas estas consideraciones, se pudo evidenciar que es muy difícil evolucionar de forma efectiva si no se trabaja en un plan de formación constante en diferentes ámbitos, como liderazgo, gestión, manejo de capital humano, trabajo coordinado y otros. Como recomendaciones para avanzar en la consolidación del proyecto educativo, se deben integrar a la praxis plataformas digitales las cuales permitan optimizar los flujos de procesos y volver más eficiente el manejo de datos obtenidos, gestionando el proceso de información en el menor tiempo posible, para facilitar la toma de decisiones más acertadas.

Con fundamento en lo antes descrito, la tecnología y el mundo virtual no inciden filosóficamente en la teleología de la praxis universitaria, a esto se le debe sumar la resignificación de mecanismos y desarrollar principios autóctonos en aras de desarrollar procesos o procedimientos al ritmo de la evolución académica y social del país. Siendo menester dar un viraje epistemológico que incluya nuevos conceptos que guíen y respondan a las necesidades de la sociedad chilena a corto, mediano y largo plazo. Partiendo de esa premisa, es necesario formar a los líderes integradores de la comunidad educativa pues se hace inevitable el desarrollo humano, democrático y sustentable con relevancia en una nueva mirada de la gerencia educativa, ubicándola en altos niveles de avanzada gerencial.

Ahora bien, se debe avanzar a una gerencia del conocimiento, construyendo en conjunto con los sistemas los diferentes procesos dinámicos, donde se debe aprender y compartir con todos los integrantes de la comunidad educativa para la mejora de los procesos, siendo la acción humana uno de los elementos claves para la consecución de los objetivos, pasar a una reingeniería de los profesionales actuales proporcionándoles nuevas características y habilidades no propias de sus carreras.

Los nuevos procesos deben basarse en una praxiología, procesos basados en teorías gerenciales, transmisión de conocimiento, reflexión continua, reconstrucción de los espacios de los actores, todo esto conlleva a la mejorar de las acciones conducentes a realizar los procesos administrativos, los cuales deben ser gerenciados por líderes con dotes de gerentes, encargados de guiar, por el sendero correcto estructuras y funciones en la organización educativa que sin duda alguna fortalecerá los procesos de aseguramiento de la calidad, fortaleciendo a la institución y no dejando espacio para juicios de valor poco fundados.

Este englobado de acciones que se deben realizar sería como la caja negra de la praxis, pues el gerente no tendría el papel solamente de gestor sino por el contrario pasaría a tener un protagonismo mayor, pleno de conocimientos profesionales y características tales como la capacidad de innovación, adaptación a los cambios, comunicación, manejo y uso de las diferentes tecnologías de información y comunicación, entre otros.

De lo expresado anteriormente, se puede indicar que la planificación no debe ser normativa, porque en estos casos la gerencia se ausenta del proceso, debe existir flexibilidad y en conjunto con un proceso descentralizado y no pasar por una simple declaración de autonomía de cargos. Los líderes gerenciales no pueden ni deben delegar sus funciones, deben conocer y estar en todos los procesos, los miembros de la comunidad no deben sentir la ausencia o carencia del liderazgo en cada una de las unidades, además de impulsar la participación en la formulación de soluciones y decisiones respecto a los problemas para la consecución de los objetivos institucionales, satisfaciendo así las necesidades de los integrantes de la comunidad educativa.

Referente a los profesionales que deben estar presentes y tener en cuenta que se hace necesario los que desempeñan labores específicas y bien delimitadas, además de los que cruzan esos límites y buscan el desarrollo de capacidad institucional, se deben sumar los profesionales no adscritos a departamentos pero que deben cumplir con proyectos transversales y por último incluir a los profesionales híbridos que son los que tendrán la labor de abordar funciones entre lo administrativo y lo académico.

#### **4.2. Categoría academia**

Adosado a la categoría gerencia, este indicador es uno de los que sirven para orientar la proyección institucional, se debe entender que los procesos de acreditación están para poder proteger o garantizar altos estándares sobre todo en temas como salud, seguridad y servicios de interés público, según la ley esto debería estar basado en una autonomía universitaria, procesos de autorregulación y mejora continua que las universidades deben realizar, pero resulta, según la información obtenida, dichos procesos traspasan sus límites y en algunos momentos ponen en juego la autonomía universitaria otorgada por ley, cuestionando elementos propios del proyecto educativo delegado a las instituciones de educación superior por ley.

Los actores indican que muchas veces se trata de evaluar o comparar los proyectos educativos aplicando evaluaciones o estándares similares a otras universidades. Esto va a terminar por dañar los procesos y proyectos propios y hasta poner en una posible pérdida de los proyectos educativos que llevan muchos años, en el caso de la Universidad donde se aplica la investigación casi 30 años, el factor de la academia puede ser orientado por los gobiernos de turno, sin limitar a entes externos, poniendo en juego la viabilidad de dichos proyectos.

Cuando se realiza el proceso de verificación de pares externos, en esa instancia no se viene a realizar un aporte, a sugerir las posibles mejoras sobre las fallas detectadas, se viene a emitir un juicio que difícilmente está centrado en una realidad específica, más bien está condicionado a factores externos o comparación de procesos, aquí es clara la debilidad de formación de las personas quienes participan en dichos procesos. Actualmente se generó la última visita y claramente las preguntas no eran de verificación por el contrario eran de cuestionamiento a la estructura.

Sin duda, el arribo de nuevos paradigmas en el área de la gerencia, los cambios sociales y los avances tecnológicos obligarían a las universidades a mantener una adaptación al medio externo realizando una revisión constante de estructuras y procesos para resistir los cambios. Finalmente se recomienda para los procesos de aseguramiento de la calidad, tener una propuesta de un modelo formativo que capacite constantemente a los

miembros de la comunidad educativa para cumplir con las demandas, requerimientos y expectativas de las distintas instituciones.

Todos los procesos de acreditación están ligados a áreas estratégicas que buscan consolidar la calidad educativa, dentro de ellos se destaca promover la investigación creando los caminos para que los propios académicos se inclinen por esa línea o bien con proyectos específicos para lograr el desarrollo, y jamás puede estar desligada de las diferentes líneas de investigación de cada unidad académica, además se deben realizar planes de proyección y mejora en tiempos más acotados y ver realmente los diferentes panoramas de desarrollo para impactar la oferta académica, por último las políticas de externalización o de engranaje con las líneas del ejecutivo deben trabajarse a profundidad para garantizar un proyecto sostenible y sustentable con profesionales acordes a las demandas actuales, lo cual indica el respeto hacia los trabajadores por tanto se estima hablar acerca de mis consideraciones finales acerca de la bioética.

#### **4.3. Categoría bioética**

Si bien es cierto, dentro de este apartado se abordaron varios elementos por parte de los informantes, temas como el respeto a la vida, considerado como un elemento que la universidad valora y trabaja para mantener incluyendo dentro de sus investigaciones.

Por otra parte, en las líneas estratégicas se considera el servicio a la comunidad buscando que el conocimiento no quede en las paredes y pueda salir, traspasar barreras y fortalecerse, para retornar cargado de experticia a sus carreras, entendiendo que sus estudiantes al terminar deben estar insertos en las comunidades y trabajar con personas, estar al servicio de la comunidad es entregarles conocimiento. De allí, existen espacios formales e informales, pero hace falta más apertura para escuchar a toda la comunidad, hoy en día la gente quiere expresarse, conocer entender y para esto deben generar espacios adecuados, focalizados y estratégicamente definidos para fortalecer el proyecto y la oferta académica, muchos de los actores de la comunidad universitaria no se expresan por falta de motivación y de filiación al proyecto académico, como parte de las recomendaciones se deben trabajar estas líneas mencionadas desde una visión estratégica.

Se considera, el mejor sendero para lograr el éxito en las organizaciones de educación universitaria son dar pasos firmes, con una estructura que se note sólida y capaz de reflejar una estrecha relación entre la universidad y su personal docente y administrativo para luego llevarlo a las comunidades. Por ello, las transformaciones necesarias plantean retos a nivel de una nueva praxiología, un nuevo modelo de enseñanza – aprendizaje que tenga incluido el desarrollo eficaz de habilidades, destrezas, actitudes del capital humano; considerado también a los trabajadores, los docentes y los estudiantes, quienes se deben al saber, saber hacer, saber ser y estar.

En este punto es vital las experiencias positivas que ha dejado el tema de las problemáticas que conllevaron adaptaciones, y estas han permeado buenas prácticas valoradas por todos. En este sentido, cabe destacar a la categoría desarrollo la cual es conducente al mejoramiento de estructuras, cargos, funciones, relaciones interpersonales laborales y por ende el nivel de satisfacción laboral.

#### **4.4. Categoría desarrollo.**

Este indicador el cual he incluido en la categoría gerencia en la construcción teórica lleva a reflexionar el futuro de la organización, pues las estructuras pueden ser variables y necesariamente deben ir adaptándose a las realidades universales relacionadas con procesos de calidad los cuales permiten el desarrollo permanente, a pesar de la autonomía universitaria las instituciones no pueden obtener financiamiento estatal sin la acreditación, siendo un condicionante importante y un incentivo a mejorar la gestión organizacional y muchos proyectos se ven limitados por la falta de inversión.

En cuanto a la inversión, debe ser proporcional a las capacidades de crecimiento y viabilidad que demuestren lograr los gerentes, buscar las formas posibles favorecedoras de los proyectos dejándolos ser sustentable y sostenible en el tiempo, mediante políticas desarrollistas acompañadas del crecimiento continuo, apoyando al desarrollo de la sociedad.

La Universidad protagonistas en esta investigación, dispone de un proyecto y una proyección que se actualiza cada cuatro (4)

años y memorias auto evaluativas anuales con planes de mejora, en estos procesos les permiten incorporar nuevos elementos o cambios sociales importantes, lo que ayuda o afecta al proyecto educativo. Es necesario contar con un modelo sólido de gobierno universitario, gozando de un respaldo importante en el área de las comunicaciones para poder lograr los objetivos, una falla en dichos elementos podría condicionar el éxito de un proceso, por tanto, se necesita de líderes empoderados de conocimiento de la situación gerencial de la universidad para poder conducir los movimientos hacia el cambio y mejora de los procesos.

#### **4.5. Categoría liderazgo**

Existen características individuales que se destacan en cada una de las personas que hacen vida en la institución, pero que no están trabajando de forma sinérgica. Esto es un claro indicio, alguna estructura necesita optimizar su liderazgo, para eso se necesita un trabajo en equipo y hacer que las personas crean en el proyecto institucional y trabajen por objetivos comunes.

Con el pasar del tiempo se han incorporado procesos donde se escuchan a todos los miembros de la comunidad como parte de los mecanismos que buscan mejorar los procesos de aseguramiento de la calidad educativa, no es fácil buscar un punto medio de encuentro entre el prestador y quien recibe el servicio.

Los líderes deben apropiarse más de los procesos donde se desarrollan día a día y otros de importancia colectiva, con el fin de poder crear nuevas sinergias o sistemas de trabajo eficaces. No es fácil conseguir un ritmo óptimo sin conocer las realidades, o bien que dichos procesos sean coherentes con la realidad, muchas veces se hacen requerimientos que no contextualizan las realidades de las unidades de trabajo.

Otro elemento importante es la comunicación, este gran elemento puede estancar o hacer avanzar el proyecto educativo, a pesar de que existen fallas, se ha logrado mejorar, pero hace falta tener tiempo de respuesta y transmisión de la información más rápidos y completos, para esto es necesario cubrir canales no tradicionales siendo actualmente de gran demanda y uso por las nuevas generaciones. En este orden de ideas, también desde las voces de los informantes

clave entrevistados recayendo esta acción en las autoridades, se observa que es necesaria la empatía y el colocarse en el lugar del otro para entender las problemáticas reales, no es escuchar a cualquier persona que no tiene relación con el problema y tiene una idea distorsionada, hay que ir a la fuente y entender el problema de fondo, porque si no van a sentir que las intervenciones o soluciones no son acertadas a la realidad.

Otro punto importante dentro del liderazgo, es manejar herramientas admirativas que ayuden a los procesos sean más eficaces, tanto para comunicar como para resolver problemas, tener estadísticas, números y porcentajes actualizables y se pueda tener en tiempo real serían de gran apoyo en todos los procesos. Si bien es cierto, existen ciertas condicionantes externas como por ejemplo un prejuicio por problemas de gestiones anteriores, no llevando a realizar una gestión adecuada o de mejor calidad, pues afectan directamente los procesos.

Algunos rasgos del liderazgo que son determinantes y necesarios en el ámbito universitario son la capacidad de gestión, saber lidiar con estereotipos y/o paradigmas arraigados, saber escuchar y comprender lo que realmente el medio y/o los miembros de la comunidad universitaria están requiriendo y por último tener la capacidad de innovar. A nivel universitario en Chile se puede visualizar que no hay un liderazgo fuerte o visionario, lo que ocasiona una turbulencia en las diferentes gestiones y la imposición del más fuerte, un verdadero líder debe entender los diferentes proyectos y debe ser capaz de poder transmitir diferentes mensajes a todos los involucrados y mediante su seducción hacerlos trabajar por un fin común.

Como recomendaciones necesarias en el ámbito del liderazgo, se hace necesario tener las competencias y características de un verdadero líder para poder convencer a los demás de cuáles son las opciones más convenientes, pero no solo por transitar por un camino cualquiera, esa confianza está fundada en saberes y habilidades reales. Se debe conocer a fondo los rasgos de un líder sea cual sea su género, lamentablemente muchas veces las mujeres tienen que adoptar roles que son muy masculinos en cuanto a las tomas de decisiones, pero dentro del proyecto se ha logrado de buena forma evidenciar un liderazgo femenino que debe mantenerse, pues crea un ambiente muy grato, pues logra

establecer mecanismos de resolución de conflictos.

Adicionalmente, se debe incorporar un tipo de liderazgo transformacional, este genera un importante aporte en el ámbito universitario, si los liderazgos no permiten transformar desde la gestión donde se desarrollan sus competencias, la verdad es que ese liderazgo no tiene mucho sentido. Y es donde entran diversos tipos como el liderazgo estudiantil, donde a pesar de que hay una debilidad por la falta de participación en las universidades privadas a diferencia de las públicas, en este proyecto se ha generado una cultura de participación, pero se deben generar procesos que abarquen de mejor forma las sugerencias o aportes al proyecto.

En este orden de ideas, se debe entender que el liderazgo democrático está presente, pero se debe trabajar con toda la comunidad educativa en conjunto, para sacar el proyecto adelante, ellos tienen ganas de participar, de ser escuchados, pero no cualquier persona puede hacerlo porque generan conflictos al no contar con las capacidades necesarias para este tipo de integración, deben estos líderes saber negociar o/y entender que en momentos se debe ceder en algunos aspectos. Esto genera muchas horas de trabajo y dedicación, pero traerá buenos frutos. Se deben evitar las formas de liderazgos autoritarios, aunque históricamente y por razones atribuibles a los tiempos vividos han permeado en las estructuras, estas formas de abordaje muchas veces no dan buenos resultados y generan conflictos.

Por sobre todo se hace imperativo crear instancias de capacitación a todos los miembros de la comunidad universitaria, los líderes se forman, y esto genera que los equipos funcionen mejor, además de generar compromiso y un trabajo transversal, al tener las herramientas la participación se logra de forma eficaz, porque se suma el elemento de la flexibilidad, el saber mirar su entorno y lograr comprender los eventos en las distintas instancias en las cuales participa, y sin formación, esto es difícil de abordar. A raíz de los problemas sociales y sanitarios se está enfrentando a conflictos diversos y en ocasiones los individuos están siendo muy reactivos todos a la contingencia, por eso se debe conocer y aplicar diversas habilidades del líder, creando una relación ontológica que pueda lograr un liderazgo transformacional, con un mayor desarrollo del diálogo, mejor

empatía por parte de los líderes, acercamiento y tengan un profundo conocimiento de la materia sobre la cual está gestionando y dónde es necesario realizar ciertos cambios o movimientos estratégicos y para saber guiar a las personas.

Sigue predominando un liderazgo administrativo y en esta instancia se deben agregar ciertos elementos de mejora, a pesar de que varias autoridades expresaron realizar sus labores de forma transversal y participativa, hay habilidades que se deberían mejorar, teniendo como base un sistema de evaluación instalado, sin embargo, falta fortalecerlo, colocar metas más cortas y menos ambiciosas así como integrar procesos bidireccionales con actores de la realidad para implementar procedimientos eficaces. Por último, destacó la

importancia de formar en cuanto a la participación, la comprensión de los proyectos, liderazgo, compromiso institucional, trabajo en equipo, gestión de unidades, planificación estratégica, evaluación de procesos y funciones, temas legales asociados a sus funciones y flujos de procesos. Se debe dejar de emular modelos de procesos antiguos que no aportan en cuanto a las nuevas formas de gerenciar. Los líderes deben trabajar en romper las barreras entre lo administrativo y lo académico, trabajar de la mano para que se puedan atender las realidades, buscar que los actores de los procesos participen para poder realizar un levantamiento de necesidades reales.

## Referencias

- Accrediting Council for Independent Colleges and Schools. (2019). *History of Accreditation*. Recuperado el 07 noviembre 2019, de <http://www.acics.org/accreditation/content.aspx?id=2258>
- Comisión nacional de acreditación (2018). *Guía para la autoevaluación interna acreditación institucional universidades*. Recuperado el 16 febrero 2020, de <https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Lists/Acreditacion%20Institucional/AllItems/Gui%CC%81a%20para%20la%20autoevaluacio%CC%81n%20interna%20Universidades.pdf>
- Leal, J. (2009). *Autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación*. Mérida: ULA.
- Ley Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior número 20.129 (2006). *Sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior*. Recuperado el 21 enero 2020, de <https://www.leychile.cl/navegar?idnorma=255323>
- Ley N° 21.094 (2018). *Universidades Estatales*. Recuperado el 27 noviembre 2020, de <http://bcn.cl/25fc2>.
- Ley N°21.091 (2019) *Educación superior*, Recuperado el 27 noviembre 2020, de <http://bcn.cl/25b7u>.
- Ley 18.962 (1990) *Orgánica Constitucional de Enseñanza*, Recuperado el 27 noviembre 2020 de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30330>
- Ley 20.129 (2006) *Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior*. Recuperado el 27 noviembre 2020 de: [https://www.cnachile.cl/siteassets/paginas/ley%2020129/ley-20129\\_17-nov-2006.pdf](https://www.cnachile.cl/siteassets/paginas/ley%2020129/ley-20129_17-nov-2006.pdf).
- Ley n° 21.091. (2018) *Educación Superior*, Recuperado el 27 noviembre 2020 de: <https://www.cnachile.cl/siteassets/paginas/ley%2020129/ley%2021091.pdf>.
- Piñero, M. y Rivera, M. (2013). *Investigación cualitativa: orientaciones procedimentales*. Barquisimeto: UPEL.
- Ramírez, L. (2016). *Aspectos gerenciales de la gestión del conocimiento que contribuyen a la gerencia educativa colombiana*. <http://hdl.handle.net/10839/1423>.
- Ricoeur, Paul. (2003). *Teoría de la Interpretación*. México: Siglo XXI, Ediciones Universidad Iberoamericana.
- Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Barcelona. McGraw Hill Editores.
- Strauss y Corbin. (1998). *Bases de la Investigación cualitativa*. Editorial Universidad de Antioquia. Facultad de enfermería. Medellín. Colombia.