



**Fondo  
Editorial  
UBA**

**PostdoctUBA**

REVISTA ARBITRADA DE ESTUDIOS  
POSTDOCTORALES.

**DIEP**

Decanato de Investigación,  
Extensión y Postgrado.

ISSN: 2610-8143

DL: AR2018000050

[postdoctuba@uba.edu.ve](mailto:postdoctuba@uba.edu.ve)

<https://revistasuba.com/>



UNIVERSIDAD  
BICENTENARIA

© UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE  
ARAGUA

San Joaquín de Turmero, Venezuela

Depósito Legal: AR2018000050  
ISSN: 2610-8143

Reservados todos los derechos  
conforme a la Ley

Fecha de Aceptación: septiembre 2024  
Fecha de Publicación: Diciembre, 2024

Se permite la reproducción total o  
parcial de los trabajos publicados,  
siempre que se indique expresamente  
la fuente.

Correo: [postdoctuba@uba.edu.ve](mailto:postdoctuba@uba.edu.ve)

Sitio:  
<https://revistasuba.com/index.php/POSTDOCTUBA>

La **Revista PostdoctUBA** es una publicación correspondiente a la colección de revistas de la Universidad Bicentaria de Aragua (UBA), dirigida a docentes e investigadores de las distintas disciplinas del saber. Tiene como propósito divulgar los avances de estudios, casos o experiencias de interés para la investigación y docencia multidisciplinar, desarrollados por los docentes y participantes de los Estudios de Postdoctorado de la Universidad o de la comunidad académica en general. Es una publicación periódica semestral arbitrada por el sistema doble ciego, el cual asegura la confidencialidad del proceso, al mantener en reserva la identidad de los árbitros.



### AUTORIDADES

Dr. Basilio Sánchez Aranguren

**Presidente**

Dr. Gustavo Sánchez

**Rector**

Dra. Mirian Regalado

**Vicerrectora Académica**

Dra. Zeyda Padilla

**Vicerrectora Administrativa**

Dra. Edilia Papa

**Secretaria General**

3



### DECANATO DE INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y POSTGRADO

Abog. Wilmer Galindez MSc.

**Decano**

Abog. Maria T. Ramirez MSc.

**Directora de Postgrado**

Dra. Maite Marrero

**Directora de Investigación**

Dra. Yesenia Centeno

**Coordinadora del Fondo Editorial**

3





**Revista Arbitrada de Estudios Postdoctorales**  
**Vol. 6 Nro.2. 2024 (julio-diciembre)**

Dra. Miriam Mendoza  
**Directora de la Revista**

Dr. Benny Márquez  
**Editor de la Revista**

**Comité Editorial**

Dra. Milagro Ovalles (UBA, Venezuela)  
Dr. Carlos Vitre Calderón (CESPE, Cuba)  
Dra. Rosa B. Pérez (UNA, Venezuela)  
Dr. Arturo Dávila (UNIVERIS, Ecuador)  
Dra. Sandra Jiménez (UNEFA, Venezuela)  
Dr. Yordis Salcedo (ECOMEL, Venezuela)  
Dra. Betty Mota (UDO, Venezuela)

**Diagramación**

Dra. Miriam Mendoza

**Compilación**

Dr. Benny Márquez

**Formato Electrónico**

Dra. Miriam Mendoza

## ÍNDICE

	pp.
<b>Editorial</b> Dra. Mirian Regalado	<u>3</u>
<b>Ensayos</b>	
LA FILOSOFÍA COMO CIENCIA DEL CONOCIMIENTO Y BASE DE LA GESTIÓN GERENCIAL Carlos José Pérez Morales.	<u>15</u>
SINERGIA DESDE LA GERENCIA POSCONVENCIONAL A LA HETERÁRQUICA Y AUTOTELICA Dilia Josefina Padrón Noriega	<u>29</u>
<b>Artículos</b>	
TELEOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN: LA ALINEACIÓN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN EDUCATIVA HACIA UN TELOS COMÚN. Evaristo de Jesús Navarro Manotas	<u>39</u>
INVESTIGACIÓN EN ARQUITECTURA, UNA PERSPECTIVA DESDE LA COMPLEMENTARIEDAD PARADIGMÁTICA Y METODOLÓGICA José Ángel Machado Alvarado	<u>62</u>
LA INTERMODALIDAD EDUCATIVA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS 4.0. UNA MIRADA HACIA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA Omaira Golcheidt Carrera Miriam de Jesús Mendoza de Melo	<u>80</u>
LEY DEL ESPECTRO AUTISTA (TEA) EN CHILE: UN PASO HACIA LA INCLUSIÓN José Manuel Salum Tome	<u>90</u>
LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA COMO GERENCIA POSTCONVENCIONAL: UN ENFOQUE HETERÁRQUICO Y AUTOTÉLICO Ricardo Javier Salas Tablante	<u>96</u>

## EDITORIAL

Dra. Mirian Regalado<sup>1</sup>

La Serie Diálogo del Postdoctorado del Fondo Editorial de la Universidad Bicentennial de Aragua (FEUBA) se complace en presentar un nuevo número dedicado a la difusión del conocimiento generado en el seno de nuestros programas de estudios postdoctorales. En esta ocasión, reunimos un conjunto de trabajos que exploran diversas áreas del saber, desde la filosofía y la gerencia, hasta la educación, la arquitectura y la legislación sobre el autismo.

Los aportes investigativos que conforman este número reflejan el compromiso de la UBA con la investigación de alto nivel y la búsqueda de soluciones innovadoras a los desafíos que enfrenta la sociedad actual. En este volumen, encontrarán reflexiones profundas sobre temas como:

- La interrelación entre la filosofía como ciencia del conocimiento y su aplicación en la gestión gerencial.
- La evolución de la gerencia hacia modelos posconvencionales, heterárquicos y autotélicos, buscando la sinergia y la eficiencia.
- El papel de la teleología en la educación y la necesidad de alinear la gerencia estratégica con la gestión educativa.
- Nuevas perspectivas en la investigación en arquitectura, abordando la complementariedad paradigmática y metodológica.
- La importancia de la intermodalidad educativa para el desarrollo de competencias 4.0 en la educación universitaria.
- El avance hacia la inclusión a través de la legislación, como se evidencia en el análisis de la Ley del Espectro Autista en Chile.

---

<sup>1</sup> Dra. Ciencias de la Educación. Universidad Bicentennial de Aragua. Cuenta ORCID. 0000-0002-4867-355X. Correo: [regalado.mirianj@gmail.com](mailto:regalado.mirianj@gmail.com).

- La concepción de la supervisión educativa como una forma de gerencia postconvencional, con enfoque heterárquico y autotélico.

En lo sucesivo, invitamos a la comunidad académica y al público en general a sumergirse en la lectura de estos valiosos trabajos, que sin duda contribuirán al debate y al avance del conocimiento en sus respectivas áreas.

En primer lugar, en este nuevo número el Dr. Carlos Pérez Morales nos invita a reflexionar sobre la profunda conexión entre la filosofía y la gestión gerencial, especialmente en el contexto universitario. En su trabajo, "**La filosofía como ciencia del conocimiento y base de la gestión gerencial**", el autor explora cómo los principios filosóficos pueden fundamentar un modelo de gestión más eficaz y eficiente para las instituciones de educación superior.

El Dr. Pérez Morales parte de la premisa de que las organizaciones, incluyendo las universidades, necesitan adaptarse a las cambiantes realidades gerenciales, culturales, jurídicas y sociales. Para ello, propone un modelo gerencial sustentado en un sistema de indicadores, que permita optimizar la gestión administrativa y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

El autor destaca la importancia de la filosofía como ciencia del conocimiento y del saber, y su articulación multidisciplinar con la gerencia estratégica. Argumenta que la filosofía proporciona una visión del mundo y un sistema de valores que pueden guiar la toma de decisiones y la definición del propósito central de una organización. En el contexto universitario, esto se traduce en la necesidad de actualizar la gestión gerencial para alcanzar niveles óptimos de calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia y equidad.

El trabajo del Dr. Pérez Morales se centra en la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA), donde propone un modelo gerencial basado en un sistema de indicadores que abarca tres áreas estratégicas: gerencia, estructura organizativa e identidad institucional. Este modelo, inspirado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, busca proporcionar una herramienta gerencial que maximice la gestión administrativa y contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este artículo representa una valiosa contribución al campo de la gestión universitaria, ofreciendo una perspectiva innovadora que integra la filosofía con la práctica gerencial. Invitamos a los lectores a reflexionar sobre las ideas aquí presentadas y a considerar su aplicación en sus propios contextos institucionales.

De seguidas, la Dra. Dilia Padrón nos presenta un análisis profundo y relevante sobre la evolución de la gerencia hacia modelos más adaptativos, éticos y centrados en el ser humano. En su trabajo, "**Sinergia desde la gerencia posconvencional a la heterárquica y autotélica**", la autora explora la interconexión entre estos tres enfoques gerenciales, destacando su potencial para transformar las organizaciones en el siglo XXI.

La Dra. Padrón argumenta que la complejidad del entorno empresarial actual exige un replanteamiento de las prácticas gerenciales tradicionales. En este contexto, la gerencia posconvencional emerge como un paradigma que prioriza la ética, la autenticidad y la conciencia personal, trascendiendo las jerarquías convencionales y fomentando un compromiso con el bienestar de todos los involucrados.

Este enfoque posconvencional se complementa con la gerencia heterárquica, que promueve estructuras organizativas más flexibles y colaborativas, distribuyendo el poder y la toma de decisiones de manera más equitativa. Esta estructura horizontal facilita la comunicación, la innovación y la adaptabilidad, permitiendo a las organizaciones responder ágilmente a los cambios del entorno.

Finalmente, la autora introduce la gerencia autotélica, que se centra en la motivación intrínseca y el sentido de logro de los individuos. Basándose en las teorías del flujo de Csikszentmihalyi, la teoría de los factores duales de Herzberg y la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, la Dra. Padrón destaca la importancia de crear entornos laborales que fomenten la autonomía, la competencia y la relación, permitiendo a los empleados experimentar el "flujo" en su trabajo y alcanzar altos niveles de satisfacción y productividad.

Por su parte, el Dr. Evaristo Navarro nos invita a reflexionar sobre la importancia de alinear la gerencia estratégica con la gestión educativa en las instituciones escolares. En su trabajo, "**Teleología de la educación: la alineación de la gerencia estratégica y la gestión educativa hacia un telos común**", el autor explora la necesidad de que las organizaciones



educativas definan un "telos" o propósito común, hacia el cual converjan todas las acciones y decisiones gerenciales.

Navarro parte de la premisa de que las organizaciones educativas evolucionan constantemente, adaptándose a las exigencias de un entorno cambiante. En este contexto, la gerencia estratégica juega un papel fundamental para garantizar la calidad educativa y el logro de los objetivos institucionales. Sin embargo, el autor identifica una desconexión entre la gerencia estratégica y la gestión educativa en las instituciones estudiadas, lo que dificulta la consecución de un propósito común.

A través de una investigación descriptiva de campo, realizada en instituciones educativas del Municipio de Soledad, Atlántico, Colombia, el autor analiza las percepciones de directivos y docentes sobre diversos aspectos de la gerencia estratégica y la gestión educativa. Los resultados revelan discrepancias significativas entre ambos grupos, especialmente en relación con la comprensión y aplicación de la misión, la visión, los valores, la cultura, los principios y las creencias institucionales.

El estudio también evidencia debilidades en el liderazgo, la negociación, la planificación y la comunicación, aspectos clave de la gerencia estratégica. Además, se observa una falta de claridad en el perfil profesional y ocupacional de los directivos, lo que compromete su labor como gerentes estratégicos.

Este artículo ofrece una valiosa contribución al campo de la gestión educativa, al destacar la importancia de la alineación entre la gerencia estratégica y la gestión educativa para el logro de un telos común. Invitamos a los lectores a reflexionar sobre las ideas presentadas por Navarro y a considerar su aplicación en la mejora de la gestión de sus propias instituciones educativas.

Continuamos con el Dr. José Ángel Machado quien nos invita a reflexionar sobre la investigación en arquitectura desde una perspectiva de complementariedad paradigmática y metodológica. En su trabajo, "**Investigación en arquitectura, una perspectiva desde la complementariedad paradigmática y metodológica**", el autor explora la necesidad de integrar diferentes enfoques para comprender la complejidad del hecho arquitectónico.

El autor parte de la premisa de que la arquitectura, como hecho histórico fundamental para el desarrollo de las sociedades, requiere una investigación que trascienda las visiones

unívocas. Reconociendo la conexión indisoluble entre historia y ciencia en la arquitectura, el autor propone un análisis ontoepistémico que permita comprender las diversas perspectivas paradigmáticas y metodológicas.

El artículo se centra en la complementariedad entre paradigmas, asumiendo desde la sustentabilidad epistemológica el paradigma interpretativo con enfoque cualitativo y el método hermenéutico. A través de entrevistas en profundidad a informantes clave, todos docentes universitarios e investigadores, el autor explora las diferentes opiniones sobre la complementariedad paradigmática y metodológica en la investigación arquitectónica.

Los hallazgos revelan una diversidad de posturas, desde quienes consideran que solo existe complementariedad entre métodos hasta quienes defienden la complementariedad paradigmática como una forma de obtener una comprensión más completa del fenómeno arquitectónico. El autor destaca la importancia de la triangulación de datos y métodos, la flexibilidad en la investigación y la necesidad de adaptar los métodos a las características específicas del problema de estudio.

Por lo anterior, este artículo ofrece una valiosa contribución al campo de la investigación en arquitectura, al proponer una perspectiva integradora que reconoce la complejidad del hecho arquitectónico y la necesidad de abordar su estudio desde diferentes enfoques. Invitamos a los lectores a reflexionar sobre las ideas presentadas por Machado y a considerar su aplicación en sus propias investigaciones.

En la continuidad de obra, las destacadas investigadoras Dra. Miriam de Jesús Mendoza y Omaira Golcheidt nos ofrecen una reflexión oportuna y necesaria sobre la intermodalidad educativa como estrategia clave para el desarrollo de competencias 4.0 en la educación universitaria. En su artículo, "**La intermodalidad educativa para el desarrollo de competencias 4.0. Una mirada hacia la educación universitaria**", las autoras exploran cómo la integración de diversas modalidades de aprendizaje puede preparar mejor a los estudiantes para los desafíos del siglo XXI.

El artículo surge de la ponencia presentada en el I Congreso Internacional de Trazabilidad del Pensamiento Transcomplejo de REDI (2024) y se centra en la necesidad de adaptar la educación superior a la era digital y la Cuarta Revolución Industrial. Las autoras destacan la rápida evolución de la tecnología y la sociedad, que exige el desarrollo de

competencias 4.0, como el pensamiento crítico, la creatividad, la resolución de problemas, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la alfabetización digital y la adaptabilidad al cambio.

Mendoza y Golcheidt argumentan que la intermodalidad educativa, que consiste en la integración de diferentes modalidades de aprendizaje (presencial, virtual, sincrónica y asincrónica), ofrece una solución eficaz para superar las limitaciones de un único modelo educativo. Al combinar estas modalidades, se aprovechan las fortalezas de cada una, creando experiencias de aprendizaje más significativas y personalizadas.

El artículo presenta ejemplos de buenas prácticas de intermodalidad educativa en diversas universidades y destaca la importancia de una nueva noción de organización institucional, la orientación adecuada de los recursos y la aplicación de diferentes modalidades de enseñanza y aprendizaje. Se subraya también la relevancia de la intermodalidad para superar barreras geográficas y temporales, especialmente en contextos donde la educación a distancia es necesaria.

Las autoras ofrecen una valiosa contribución al debate sobre la innovación en la educación superior, al proponer la intermodalidad educativa como un camino hacia la formación integral de los estudiantes y su preparación para los desafíos del futuro, configurando una invitación a los lectores para reflexionar sobre las ideas presentadas por Mendoza y Golcheidt y a considerar su aplicación en sus propias instituciones.

El artículo del Dr. José Manuel Salum, "**Ley del Espectro Autista (TEA) en Chile: Un paso hacia la inclusión**," ofrece una valiosa y oportuna revisión de un hito legislativo crucial para la sociedad chilena. La promulgación de la Ley 21.545 representa un avance significativo en el reconocimiento y la protección de los derechos de las personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA), marcando un compromiso del Estado hacia la construcción de una sociedad más inclusiva.

El trabajo del Dr. Salum destaca no solo los objetivos centrales de la ley –asegurar la igualdad de oportunidades y resguardar la inclusión social–, sino que también profundiza en los principios que la sustentan, como el trato digno, la autonomía progresiva, la perspectiva de género, la intersectorialidad, la participación y el diálogo social, la detección temprana, el seguimiento continuo y, fundamentalmente, la neurodiversidad. Este último principio es

especialmente relevante, ya que reconoce y valora las diferencias neurológicas como parte de la diversidad humana.

Un aspecto que enriquece el análisis es la inclusión de la experiencia de Alejandro Wasiliew, profesor de educación básica y persona con TEA. Su testimonio personal humaniza la discusión sobre la ley, mostrando el impacto que un diagnóstico, incluso tardío, puede tener en la vida de una persona y su posterior activismo en favor de la comunidad autista. Esta narrativa subraya la importancia de la concienciación y la necesidad de romper con los estigmas asociados al TEA.

El artículo también aborda un dato alarmante pero revelador: el aumento exponencial en la matriculación de estudiantes con TEA en el Programa de Integración Escolar (PIE). Si bien este incremento refleja una mayor detección y concienciación, también expone la urgencia de abordar los desafíos que plantea: la necesidad de recursos, la capacitación de profesionales especializados y la adaptación de los entornos educativos para responder a las diversas necesidades de los estudiantes con TEA.

Más allá de los logros evidentes, el Dr. Salum no evade los retos que persisten. La implementación efectiva de la ley requiere un esfuerzo coordinado entre el gobierno, la sociedad civil, las familias y las instituciones educativas y de salud. La capacitación continua de profesionales en todos los ámbitos, la asignación de recursos adecuados y la creación de entornos inclusivos son fundamentales para que la Ley TEA se traduzca en una verdadera transformación social.

Por lo descrito, el artículo del Dr. Salum constituye una lectura esencial para comprender el alcance y la importancia de la Ley TEA en Chile. Es un llamado a la acción para que la inclusión no sea solo una declaración de principios, sino una realidad palpable en la vida de las personas con TEA. Esta publicación contribuye significativamente al debate público y académico sobre la neurodiversidad y la construcción de una sociedad más justa y equitativa para todos.

Estimados lectores, trascendemos al último artículo presentado por el Dr. Ricardo Javier Salas, "**La supervisión educativa como gerencia postconvencional: un enfoque heterárquico y autotélico**", quien presenta una propuesta innovadora y pertinente para la transformación de la educación rural. El autor plantea la necesidad de trascender los modelos

tradicionales de supervisión, basados en jerarquías rígidas y motivaciones extrínsecas, para adoptar un enfoque postconvencional que integre los principios de heterarquía y autotelia.

Salas argumenta que la supervisión educativa en contextos rurales enfrenta desafíos únicos que exigen soluciones adaptadas a las particularidades de cada comunidad. En este sentido, la gerencia heterárquica se presenta como un modelo eficaz que promueve la participación activa de los docentes y otros actores comunitarios en la toma de decisiones. Al eliminar las jerarquías rígidas y fomentar la colaboración horizontal, se crea un ambiente más flexible y adaptable, donde se valoran las experiencias y el conocimiento local de los docentes.

El enfoque autotélico, por su parte, se centra en la motivación intrínseca del supervisor y los docentes. Se busca que la actividad misma sea fuente de satisfacción y desarrollo personal y profesional, en lugar de depender de recompensas externas. Esta motivación intrínseca impulsa la búsqueda de la mejora continua y el aprendizaje colaborativo, generando un mayor compromiso con la calidad educativa.

El artículo destaca la importancia de integrar estos conceptos en la formación y el desempeño de los supervisores educativos. Se propone un liderazgo que involucre a toda la comunidad educativa, promoviendo una cultura de innovación, adaptación y resiliencia. Se enfatiza la necesidad de cultivar la autoconsciencia, la racionalidad, la socialización y el lenguaje como elementos fundamentales del desarrollo humano en el ámbito educativo, por lo cual ofrece una valiosa contribución al campo de la gestión educativa, al proponer un enfoque innovador que busca transformar la supervisión educativa en un proceso dinámico, participativo y centrado en el desarrollo humano.

Apreciados lectores, los artículos que hemos revisado en esta edición de la revista PostdoctUBA, Vólum.6 \_ Num.2 \_ 2024, representan valiosas contribuciones al campo de la educación, abordando temáticas cruciales para el contexto actual donde los autores nos invitan a reflexionar sobre la necesidad de transformar las prácticas educativas para responder a los desafíos del siglo XXI.

Los invitamos cordialmente a continuar explorando estas y otras temáticas de relevancia en la Serie de Diálogos del Postdoctorado de nuestra casa de estudios. Esta serie se concibe como un espacio de encuentro y debate académico, donde se comparten



investigaciones y reflexiones que buscan contribuir al avance del conocimiento y a la transformación de la sociedad. Los animamos a seguir descubriendo los valiosos aportes que se publican en esta serie y a participar activamente en la construcción de un futuro educativo más justo, inclusivo y equitativo. Agradecemos a los autores por su dedicación y a los árbitros por su invaluable labor.

# Ensayos

## LA FILOSOFIA COMO CIENCIA DEL CONOCIMIENTO Y BASE DE LA GESTIÓN GERENCIAL

Carlos José Pérez Morales.<sup>2</sup>

Enviado: 23/10/2023• Aprobado: 30/03/2024• Publicado: 30/06/2024

### Resumen

Las organizaciones tienen por objetivo diseñar y desarrollar estrategias que consoliden su posicionamiento en el mercado, esto las lleva a fortalecer sus procesos estratégicos, tácticos y operativos, a fin de adaptarlos a las nuevas realidades gerenciales, culturales, jurídicas y sociales de su entorno. Como toda institución, requieren contar con un modelo gerencial que permita mejorar su gestión administrativa, además de la optimización de aspectos entre los que se encuentra: la gestión, permitiéndoles proveer a sus usuarios mejores servicios para satisfacer sus necesidades de adquisición del conocimiento, productos y/o servicios, es por ello que el presente artículo académico, tiene como finalidad analizar el rol de la filosofía como ciencia del conocimiento y del saber, y su articulación multidisciplinaria con gerencia estratégica, en el desarrollo de un modelo gerencia sustentado en un sistema de indicadores; este estudio posee un diseño de campo de tipo documental flexible, enmarcado bajo un enfoque cualitativo, con un paradigma fenomenológico de tipo interpretativo siendo el objeto de estudio la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA); el cual le otorga una visión real al modelo gerencial como estrategia de gestión administrativa para esta casa de estudios.

Palabras Clave: Filosofía, Modelo Gerencial, Organización

### Philosophy as a science of knowledge and basis of managerial management

### Abstract

Organizations aim to design and develop strategies that consolidate their positioning in the market, which leads them to strengthen their strategic, tactical and operational processes in order to adapt them to the new managerial, cultural, legal and social realities of their environment. Like any institution, they need to have a management model that allows them to improve their administrative management, in addition to the optimization of aspects among which are: management, allowing them to provide their users with better services to satisfy their needs for the acquisition of knowledge, products and/or services, which is why this academic article aims to analyze the role of philosophy as a science of knowledge and know-how, and its multidisciplinary articulation with strategic management, in the development of a management model based on a system of indicators; This study has a flexible documentary field design, framed under a qualitative approach, with a phenomenological paradigm of an interpretive type, being the object of study the Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA); which gives a real vision to the managerial model as an administrative management strategy for this house of studies.

Keywords: Philosophy, Managerial Model, Organization

---

Dr en ciencias Gerenciales. Universidad Latinoamericana y del Caribe. <https://orcid.org/0009-00023050-7091> . Correo: carpez74@gmail.com

## Introducción

La filosofía es una de las disciplinas de más larga data en la historia de la humanidad. Su importancia no es exclusiva de las humanidades y de los estudiosos del arte o de la historia. Su diversidad de ramas y de especializaciones le permite pensar en los dilemas del ser humano contemporáneo y aplicarse a diferentes áreas del saber.

Representa la posibilidad de pensar el modo en que estamos cambiando el mundo, o sea, el modo en que estamos cambiándonos a nosotros mismos y, a la par, el modo en que estamos pensando al respecto. La filosofía es un espejo en el que mirarnos para saber quiénes somos. La filosofía de gestión de la organización está diseñada para conectar los significados de la existencia de la organización con los significados del trabajo de quienes son empleados en ella para encontrar consenso y armonía.

Las organizaciones son las principales estructuras involucradas en los diferentes enfoques direccionales de gestión que permiten aplicar procesos de optimización, y que estas experimenten transformaciones innovadoras dentro de la misma, logrando cambios favorables en la dinámica del mundo gerencial.

A través de la filosofía organizacional, se diseñan un conjunto de principios organizacionales internos, normas morales y administrativas, un sistema de valores y creencias compartidas por todos los empleados y dedicadas al objetivo global de la organización.

La gestión de la organización implica una visión estratégica de la organización. La visión es la filosofía rectora del negocio, la razón de ser de la empresa, no la meta en sí misma, sino un sentido del propósito central de la empresa. Basado en lo anterior, lo trasladamos a la Gerencia Universitaria en donde observamos que actualmente, esta modalidad gerencial se proyecta sobre una sociedad de conocimiento, lo cual hace que las ventajas competitivas se conviertan en una prioridad.

Las universidades, deben actualizar su gestión gerencial con la finalidad de alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, que permitan establecer relaciones y el cumplimiento de las funciones básicas de estas casas

de estudios, como son: la docencia, la investigación, la extensión y la producción de acuerdo a lo exigido en la sociedad actual.

Partiendo de esta realidad, las diversas organizaciones incluyen a las del sector universitario, buscan en los modelos gerenciales esa herramienta de gestión eficaz. Los modelos gerenciales se diseñaron bajo los lineamientos de Cuadro de Mando Integral (CMI) Kaplan & Norton (2014), este modelo de gestión permite la modificación y adaptabilidad a las necesidades de las distintas organizaciones caso de universidades.

Alineados al Pensamiento Estratégico, presentado por autores como Mintzberg, Henry (1999), Porter, Michel (2002) y Sengel, Peter (2011), los cuales presentan enfoques desde diferentes perspectivas en cuanto al pensamiento estratégico. Es así, como en el ambiente que se plantea el presente artículo subyace la filosofía como el estudio del origen, el ser, y la estructura, de la gestión universitaria, bajo el criterio de modelo gerencial, en la gerencia, estructura organizativa e identidad institucional.

Este artículo tiene como objetivo desarrollar de manera lógica, racional y sistemática un modelo gerencial con un sistema de indicadores que certifique de manera eficiente y eficaz la gestión administrativa en la gerencia, estructura organizativa y la identidad institucional, el mismo podrá ser implantado en cualquier otra Universidad Nacional Experimental.

### **La Filosofía como Base de la Gestión Gerencial**

Si por filosofía entendemos principalmente una visión del mundo, un sistema de puntos de vista sobre el mundo y una persona en él como parte de un sistema social, económico y político, es lógico suponer que la filosofía de gestión de una organización es el significado de su existencia, así como determinar el lugar y rol de un empleado, sus creencias y valores, relaciones que se desarrollan en el proceso de consecución de los objetivos de la organización.

La gestión gerencial actual coloca en interacción aspectos de desarrollo mundial con elementos de desarrollo local, contextualizando factores económicos, políticos, filosóficos, científicos, tecnológicos, gerenciales, académicos y socio históricos, en una dinámica de



transformación permanente que inciden en la vida diaria, para lo cual se requiere que estas variaciones involucren a las universidades.

Esto ha llevado a que los esquemas tradicionales en gerencia sufran modificaciones de forma y de fondo, ya que estos no han permitido obtener los resultados esperados. La filosofía de gestión en el contexto organizacional es fundamental para establecer una visión estratégica y definir el propósito central de una empresa. Basándose en tres aspectos clave:

- Ciencia: Las decisiones estratégicas se fundamentan en datos empíricos.
- Trade-off: A veces, se renuncia a algunas estrategias en favor de otras.
- Arte: Las personas creativas aplican estrategias en diversas áreas funcionales.

Además, la filosofía de gestión implica una visión que va más allá de una simple meta; es el sentido del propósito central de la empresa. Esta situación obliga a las distintas organizaciones incluyendo a las del sector universitario, al diseño de mecanismos sistemáticos y metodológicos que permitiera conducir su gestión administrativa de manera eficiente. Es allí, donde se insertan los modelos gerenciales con su sistema de indicadores como mecanismos regulatorios de las acciones en la gerencia estableciendo parámetros y delimitando el alcance de los procesos en cualquier organización.

Los modelos gerenciales, de acuerdo a (Rivero & otros 2012), “son estrategias de gestión operativa de la gerencia que se emplean para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización. Se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación” (p.17)

Todo modelo gerencial, es una representación de una realidad que refleja, por lo que, en gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinarán una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la organización en general que lo utiliza.

En el área académica, la gerencia se entiende como “el estudio de las decisiones y acciones del equipo de alta dirección para ser competitivos en el mercado” (Nag et al pág. 24 2007). La gerencia universitaria, es aquella, ejercida por cada unidad estratégica que conforma la estructura organizativa en la institución y su gestión administrativa dependerá de la distribución de funciones que se establezcan en el consejo universitario.

Por tanto, al diseñar una estructura dentro de una institución universitaria, los directivos podrán delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada una de las personas que integran la organización con el fin de lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos.

El diseño y desarrollo óptimo de una gestión organizacional en cualquier organización incluyendo al sector universitario, tiene un papel fundamental, en la cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para la consecución de objetivos.

Otro aspecto fundamental de todo proceso gerencial incluyendo al universitario, es la declaración de la misión, visión y valores que identifica y diferencia a esta del resto de la institución que están en el mismo ámbito, lograr que se posicione tanto en sus empleados como en público externo, es un factor clave para su proyección; siendo de extremo cuidado su selección, diseño, desarrollo e implantación.

Por todo, lo anteriormente descrito involucra a la gestión gerencial en el diseño de un modelo gerencial, para lograr el objetivo institucional mediante procesos ordenados y sistemáticos, además de existir mecanismos para la corrección de errores en la ejecución de actividades, así el proceso continuo de mejora por la calidad se constituye en una exigencia ética.

### **Objetivo General.**

Diseñar desde la Filosofía de Gestión un Modelo Gerencial para optimizar de la Gestión Administrativa, Basado en un Sistema de Indicadores

### **Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar el estado actual de la filosofía de gestión administrativa en la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas, UNEXCA

- Evaluar los diversos enfoques teóricos y filosóficos de modelos gerenciales e indicadores de gestión, que se adaptan a la función gerencial de la UNEXCA.
- Establecer un Modelo Gerencial fundamentado en la Filosofía de Gestión que optimice la Función Administrativa de la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas, basado en un Sistema de Indicadores.

### **Modelo de Investigación-Metodología**

Cuando los recursos sobre determinado supuesto a investigar son amplios. Es necesario delimitar el estudio; el abordaje de toda investigación debe iniciar con la precisión del tema, esto permite establecer la acción investigativa, convirtiéndose en el punto de partida que direcciona el contexto que va a proporcionar la base para desarrollar la investigación.

En este punto, el autor del artículo establece la postura que tendrá toda la investigación definiendo cada aspecto de manera estratégica y metodológica, seleccionando el enfoque epistémico que le permita dar respuesta a la situación planteada.

Considerando la complejidad existente en la realidad abordada como estudio del presente artículo, y otros aspectos que se abordaran y desarrollan desde la filosofía de gestión, con perspectiva estratégica gerencial del investigador y desde la fenomenología como base epistemológica de la presente indagación de metodología cualitativa.

Que busca establecer un modelo gerencial fundamentado en la filosofía de gestión basado en un sistema de indicadores que permitirán representar la gestión administrativa gerencial, estructura organizativa y la identidad institucional. El basamento metodológico que fundamenta el desarrollo de la investigación, se enmarca en el enfoque cualitativo, según Hernández & Otros (2014):

Bajo la búsqueda cualitativa en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con los datos de acuerdo con lo que observa qué ocurre. (p 125).

Mostrándose la realidad tal como es percibida en su entorno, se diseña el modelo gerencial que emerge del contexto que se estudia. Con el propósito de crear indicadores

apropiados a la realidad de la gestión universitaria, que orienten a los responsables de cumplir con normas y procedimientos vinculados con su rol gerencia.

Continuando con la visión investigativa en las ciencias sociales, este momento constituye la direccionalidad del enfoque cualitativo de la investigación, con un paradigma fenomenológico interpretativo basado en un diseño de investigación flexible.

La presente investigación se ajusta en el paradigma fenomenológico, según Báez & Otros (2007), exponen que, "Los fenómenos son las cosas tal y como se muestran, tal y como se ofrecen a la conciencia. La fenomenología se interesa por la conciencia; entendida como el estado en el que se hace presente la realidad, a la que llama fenómeno" (p.309).

### **Filosofía de Gestión Organizacional**

La filosofía es un espejo en el que mirarnos para saber quiénes somos. En la Filosofía está representada la posibilidad de pensar, el modo en que estamos cambiando el mundo, o sea, el modo en que estamos cambiándonos a nosotros mismos y, a la par, el modo en que estamos pensando al respecto.

La filosofía es una ciencia formal tan estudiada y aplicable como cualquier otra. Sirve para entender los fenómenos de la vida social, política y económica de los pueblos. Para Descartes la filosofía es el saber que averigua los principios de todas las ciencias hasta las verdades últimas. Locke, Berkeley y Hume intentan un ejercicio filosófico como reflexión crítica sobre la experiencia. En cuanto a Kant, la filosofía es el conocimiento de la razón por principios.

Foucault abordó la filosofía desde una perspectiva histórica y crítica. Para él, la filosofía debía analizar las relaciones de poder y las estructuras sociales que determinan el conocimiento y la verdad. Cuando se desarrolla la filosofía de gestión de la organización, esta implica una visión estratégica de la organización. La visión es la filosofía rectora del negocio, la razón de ser de la empresa, no la meta en sí misma, sino un sentido del propósito central de la empresa. Al diseñar la filosofía de gestión organizacional, se construye al conjunto de ideas que se plantean con el fin de establecer la misión, visión, valores y estrategias para el óptimo funcionamiento de una organización o empresa.

La filosofía de gestión organizacional es un elemento de gran importancia para las organizaciones en general, ya que define los objetivos a cumplir y sus principios, lo que a su vez permite su evolución y competitividad. Es importante comprender que la gestión empresarial se basa en esta filosofía, ya que define los cimientos sobre los cuales se construyen todas las acciones y decisiones de la organización.

La Filosofía Organizacional constituye el conjunto de principios y valores éticos que guían el funcionamiento de una empresa. Abarcan aspectos como la misión, visión y valores de la empresa, así como también los objetivos a largo plazo, las estrategias de negocio y los procesos internos. Partiendo de esta visión las organizaciones diseñan modelos de gestión que optimicen sus operaciones desde todos los ámbitos estratégicos que las componen.

## **Resultados- Modelo de Gestión Organizacional**

### **Filosofía Institucional**

La Institución – Razón Social

### **Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas UNEXCA Naturaleza**

La Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA), es un instrumento del pueblo venezolano para contribuir con el desarrollo endógeno integral, sustentable y sostenible del Estado venezolano; a partir de la formación integral y avanzada, la generación y apropiación social del conocimiento, de carácter humanista, haciendo énfasis en las Ciencias Sociales y Políticas y la vinculación activa con las comunidades, proyectos de desarrollo y empresas socioproductivas, hacia un nuevo modelo que garantice una Universidad Popular y Productiva.

### **Objeto**

La Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA), desarrollará proyectos y programas académicos de formación integral y avanzada, creación intelectual, desarrollo tecnológico, innovación, asesoría y vinculación social; haciendo énfasis en las Ciencias Sociales y Políticas para el fortalecimiento del Estado venezolano, en correspondencia con las necesidades planteadas por el Poder Popular.



## Encargo Social

La Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA), tiene como encargo social contribuir activamente con el desarrollo endógeno integral, sostenible y sustentable en su área de influencia, con la participación activa y permanente del Poder Popular, haciendo énfasis desde las Ciencias Sociales y Políticas, bajo enfoques multidisciplinarios y transdisciplinarios, para abordar los problemas y retos de su contexto territorial, de acuerdo con las necesidades y potencialidades del pueblo de la Gran Caracas, a partir de las realidades geohistóricas, culturales, sociales y productivas, ayudando a conformar una nueva geopolítica nacional e internacional.

## Misión

Formar las nuevas republicanas y nuevos republicanos para la construcción colectiva de la patria comunal en ciencias sociales y políticas, a través de proyectos y programas académicamente emancipados de formación integral y avanzada, creación intelectual, desarrollo tecnológico, planes socio productivos y formación de liderazgo.

24

## Visión

Fortalecer la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas, como una institución universitaria reconocida por el prestigio de sus proyectos y programas académicos, su creación intelectual, desarrollo tecnológico, planes socio productivos y formación de liderazgo, destacada por la eficacia y pertinencia de sus bienes y servicios culturales, por el valor de las personas que forman la comunidad universitaria caracterizada por el esfuerzo permanente y el compromiso para responder a las necesidades inherentes de la República Bolivariana de Venezuela.

## Valores

El funcionamiento institucional se fundamenta en una política de mejoramiento continuo. Tal política implica que toda la comunidad universitaria debe practicar y promover en su desempeño diario los valores y actitudes siguientes: **Solidaridad, Honestidad, Respeto, Responsabilidad, Servicio.**

## Modelo de Filosofía Institucional-UNEXCA



Fuente: Autor (2024)

## Concepción del Modelo Gerencial, basado en un sistema de Indicadores

El desarrollo de este modelo viene dado en primer lugar desde la praxis del ejercicio gerencial del investigador tanto cuando era colegio universitario y luego de su transformación a universidad nacional experimental, lo que le permite vivencial la realidad de esta casa de estudio en ambos escenarios.

Todo esto le sumó al investigador como antesala para establecer la concepción de un modelo gerencial para la optimización de la gestión administrativa en la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas UNEXCA, fundamentado en un sistema de indicadores.

Con esto lo que se busca es dotar de una herramienta gerencial que maximice la gestión administrativa de la UNEXCA en tres áreas estratégicas (gerencia, estructura organizativa e identidad institucional) con el propósito de incrementar y mantener la calidad de sus procesos como universidad nacional experimental.

El modelo gerencial que proporcionará un mecanismo estratégico para la optimización de la gestión administrativa en la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas UNEXCA; así como también podrá servir de referencia para otras universidades, este en adelante lo denominaremos cuadro de mando integral (CMI)

## Indicadores de Gestión UNEXCA

De acuerdo Salgueiro, Amado (2015) “Son un conjunto de instrumentos de medición que se emplean para evaluar la calidad de los procesos o productos” (p 2). Estos determinan el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales para los cuales se han desarrollado una serie de actividades concretas. Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito al alcanzar lo definido en la planeación estratégica.

Conforme a las diferentes concepciones teóricas presentadas como metodología para construir indicadores de gestión, el autor tomó la de Salgueiro, Amado (2015), como referente, sin embargo, no asumió estrictamente los pasos de la postura teórica para la construcción de los mismos.

Se seleccionó los diversos aspectos estratégicos planteados desde la perspectiva teórica del referente propuesto, permitiendo la concepción de un sistema de indicadores, considerando factores preponderantes como elementos integrales en el diseño de este sistema los cuales son: unidad, título, criterio, categorías, objetivos, causa de la variación, correctivos, periodicidad, estimación e indicador creando un perfil del indicador que organizar los diferentes componentes. El sistema de indicadores está diseñado por un conjunto de factores alineados a diversos aspectos del área administrativa de la universidad nacional experimental de la gran Caracas UNEXCA.

26

## Representación Visual del Modelo Gerencial UNEXCA



Fuente: Autor (2024)

## Reflexiones de Cierre

Filosofía es un conjunto de razonamientos lógicos y metódicos sobre conceptos abstractos que tratan de explicar las causas y fines de la verdad, la realidad, las experiencias y nuestra existencia. La filosofía organizacional abarca aspectos como la misión, visión y valores de la empresa, así como también los objetivos a largo plazo, las estrategias de negocio y los procesos internos.

La gestión administrativa en cualquier escenario, siempre se será compleja por cuanto es la esencia de ejecución de todos los procesos estratégicos en los distintos ámbitos de acción en los cuales se desarrolla la organización. Es por ello que toda organización debe estar en la necesidad de diseñar y ejecutar un modelo gerencial, que sustente la gestión administrativa y en general cada aspecto de acción que se lleve a cabo dentro de la misma.

Un modelo gerencial es un plan de acción diseñado estratégicamente para la conducción de áreas estratégicas definidas en la misión, visión y objetivos, los cuales se alinearán a la filosofía de la organización para alcanzar las metas trazadas. Todo modelo gerencial debe contar con un mecanismo de control que impacte en la ejecución de las acciones, es allí donde los indicadores de gestión estimaran la eficiencia y eficacia de los procesos, permitiendo a los gerentes puedan tomar decisiones acertadas para el correcto alcance del objetivo planeado.

Con esta investigación se busca proporcionar un mecanismo de gestión estratégico para las distintas acciones administrativas y académicas que se llevan que se desarrollan en una universidad, siendo de referencia en este caso estudio de tipo experimental, sin embargo, no es una limitante para su efectiva aplicación en otra universidad no experimental del país.

El no contar un modelo gerencial, imposibilita que exista un sistema de indicadores que permitan optimizar las áreas estratégicas y alinearse perfectamente con la planificación estratégica, lo cual genera una absoluta insuficiencia en la gestión de los procesos de gestión administrativo.

El modelo gerencial dará como resultado final, una metodología interna que para su ejecución; este contendrá los elementos que deben considerarse para gestionar las diferentes áreas estratégicas que integran la estructura de la UNEXCA, haciendo énfasis en los

procedimientos, permitiendo cumplir con las metas y objetivos institucionales, y al mismo tiempo servirá de base para crear la información necesaria cuando la Universidad evalué la gestión de los distintos procesos.

En este sentido, se establecerán las directrices para que se diseñen estrategias de trabajo basadas en los indicadores, que se aplicarán para regular la gestión administrativa en todas las áreas, y que garantizarán el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Este modelo debe, ser objeto de revisiones periódicas, por parte de los gerentes universitarios, para considerar ajustes que fueren necesarios, por cuanto las estrategias se adecúan al entorno, y hoy en día la dinámica institucional, tanto externa como interna son muy cambiantes. Es por ello que hace ineludible, la concepción y ejecución de estos dos componentes estratégicos que fortalecerán la gestión no solo administrativa sino de cada espacio donde existe un proceso dentro de la UNEXCA.

## Referencias

- Amador, Juan P. (2003). **Proceso Administrativo**. Editorial Gedisa. Barcelona.
- Álvarez, C. (2009). **Innovación, competitividad y nuevos modelos gerenciales**. *Cuadernos de investigación EPG*, 1-15.
- Báez & Otros (2007). **Investigación Cualitativa**. ESIC Editorial. Madrid, España.
- Beltrán (2000) Beltrán, Jesús (2000). **Indicadores de Gestión Herramientas para Lograr la Competitividad**. (2a. ed.). Editores Colombia.
- Denzin, N et al. Lincoln, Y (2005). **El Manual Cualitativo de Investigación**. Editorial Gedisa. Barcelona
- Drucker P. (2004). **Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI**. Bogotá. Norma.
- Hernández, R; Fernández C; Baptista, P, (2014) **Metodología de la Investigación**. México 5ta edición, Mc Graw Hill, 2014.
- Kaplan R y Norton D (2014). **El cuadro de Mando Integral. The Balancedscorecard. Harvard Business**. (3ra ed.) Barcelona, editorial Gestión 2005.

Salgueiro, Amado (2001), **Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando**, Editorial Díaz de Santos Castellano, España.

Sampieri, R; & Otros (2003). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Sengel, P (2011), **La Quinta Disciplina**, Segunda Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina

Universidad Bicentennial de Aragua (2021) **Manual para la Elaboración, Presentación y Evaluación del Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de los Programas de Postgrado**.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (U.P.E.L.) (2012). Vicerrectorado de Investigación y Post-grado. **Manual de Trabajos de Grados, Maestrías y Tesis Doctorales**. Caracas Venezuela.

## SINERGIA DESDE LA GERENCIA POSCONVENCIONAL A LA HETERÁRQUICA Y AUTOTELICA

Dilia Josefina Padrón Noriega<sup>3</sup>

Enviado: 12/10/2023 • Aprobado: 13-11-2024 • Publicado: 22/12/2024

### Resumen

El ensayo explora cómo la gerencia posconvencional, heterárquica y autotelica cuestionan las estructuras tradicionales y promueven la autonomía en las organizaciones. Las teorías éticas posconvencionales se centran en la moral y evalúan las consecuencias de las decisiones en todas las partes implicadas. Los sistemas complejos adaptativos se caracterizan por la autogestión y colaboración entre equipos para lograr eficiencia e innovación. Se analizó información de la literatura, casos de estudio y ejemplos prácticos de organizaciones que han implementado estas estrategias. En general, estos enfoques promueven valores éticos, autonomía y autogestión, fundamentales para fomentar una cultura de confianza, colaboración y respeto mutuo.

Palabras clave: Autogestión; Autonomía; Colaboración; Ética; Innovación.

### Synergy from post-conventional management to the heterarchical and autotelic

### Abstract

The purpose of this essay is to explore how Postconventional, Heterarchic and Autotelic Management are related; to understand how these approaches question traditional structures and promote autonomy and self-management in organizations. Ethical theories of postconventional management emphasize the sequential progression of morality. This orientation is not limited to compliance, but assesses the impact of decisions on all parties involved. Adaptive complex systems are characterized by self-management and collaboration between teams. This is used to achieve efficiency and innovation in dynamic environments; which constitutes the foundation of heterarchic and autotelic management. To develop this essay, the methodology was used through the technique of exhaustive review of the literature on these management approaches. Case studies and practical examples of organizations that have implemented these strategies were also examined, assessing both their benefits and the challenges faced. The results show that, in general, these approaches share a core of ethical values, autonomy and self-management, which are essential to foster a culture of trust, collaboration and mutual respect.

Keywords: Self-management; Autonomy; Collaboration; Ethics; Innovation.

---

<sup>3</sup>Dra.en Gerencia. Universidad Nacional Abierta. <https://orcid.org/0009-0005-0261-0034> . Correo: [diliapadron2020@gmail.com](mailto:diliapadron2020@gmail.com)



## Introducción

La gestión y el liderazgo organizacional en la sociedad empresarial actual son un ámbito de análisis con cambios persistentes; en el mundo industrial real, los desafíos son cada vez más complejos. La diversidad de las fuerzas laborales y la necesidad de adaptarse a un entorno productivo en constante variación han llevado a un replanteamiento fundamental en las prácticas de la gerencia. En el siglo XXI, las organizaciones posconvencionales emergen como auténticos agentes transformadores en el panorama institucional. Su evolución hacia enfoques más éticos, sostenibles e innovadores las convierte en modelos a seguir.

En respuesta a estos retos, nos embarcamos en un viaje para explorar los conceptos transformadores de la gestión posconvencional, heterárquica y autotelica. Estas tres perspectivas, aunque diferentes, están conectadas entre sí y cambian la naturaleza del liderazgo y la estructura organizativa, marcando un cambio significativo de las disposiciones jerárquicas que han dominado la gestión por mucho tiempo.

A medida que profundizamos en este estudio, es crucial entender que estas estrategias de administración no funcionan solas; en cambio, forman parte de un sistema equilibrado donde cada una se complementa y se fortalece mutuamente. Esta sinergia constituye el quid de nuestra investigación: cómo, cuándo se integran a la perfección, estos paradigmas tienen el poder de fomentar una cultura de adaptabilidad, liderazgo ético e innovación continua.

Por lo tanto, es posible argumentar que la gestión postconvencional, que puede definirse como aquella que tiene un enfoque en la ética, la autenticidad y la conciencia personal, encuentra su conexión natural con la gestión heterárquica, que promueve estructuras organizativas más flexibles y colaborativas, así como con la gestión autotelica en fomentar la motivación y la pasión intrínseca dentro de los equipos de trabajo.

Esta convergencia de ideas y prácticas tiene el potencial de revolucionar la forma en que operan y prosperan las empresas en la era moderna. A medida que navegamos por un mundo en evolución donde el cambio no es solo constante sino exponencial, la toma de decisiones ética, la colaboración holística y la motivación intrínseca ya no son puntos de referencia aspiracionales, son requisitos previos de los negocios.

En este ensayo es fundamental realizar una consideración sobre el elemento humano en la administración; un recordatorio de que las organizaciones no son únicamente entidades económicas, sino grupos de personas que buscan un objetivo y un sentido en su labor cotidiana. Se pretende explorar la conexión entre estos tres (3) conceptos de gestión. Primero, se analiza en detalle la gerencia posconvencional; luego, en la gerencia heterárquica, se examina cómo esta aborda la estructura organizativa y promueve la colaboración entre los empleados. Después, se explora la gerencia autotelica y su influencia en el desarrollo de equipos altamente motivados y comprometidos. Y, por último, la vinculación entre las tres gerencias

### **La gerencia posconvencional**

Con el tiempo las empresas han transitado por un mundo diferente. Sucesos como el desarrollo tecnológico, la incertidumbre, la globalización, la complejidad, los problemas sociales y ecológicos han favorecido cambios significativos en su constitución, estructuras, y en el modo en que se relacionan con su medio ambiente; entre otros aspectos, causando nuevos retos en su evolución y organización, lo que conlleva a reflexionar sobre nuevos modos de ser, hacer y sentir empresarial.

Lo expresado anteriormente invita a reflexionar y a expresar que en las empresas se debe reconocer que la manera de lograr su supervivencia y prosperidad a largo plazo, es mediante el reconocimiento de un nuevo estilo de pensamiento empresarial, que posibilite su transformación y evolución; sin embargo, algunas organizaciones no han tenido evoluciones significativas en sus líneas de tendencia y acción ante la complejidad que se cierne sobre los sujetos que conforman las instituciones (Pateiro, 2010).

Se ha originado un paulatino interés en las organizaciones posconvencionales las cuales emergen como auténticos agentes transformadores en el panorama empresarial. Este enfoque es una forma de gestión que se adapta al cambio, se encauza en las personas y se orienta al futuro; además, trasciende las jerarquías convencionales y se fundamenta en una ética elevada y un crecimiento personal superior. En esta perspectiva, los líderes intentan entender y superar sus propias creencias y valores, lo que les ayuda a tomar decisiones fundamentadas en principios morales más fuertes. Kegan y Lahey (2009), explican que la gerencia posconvencional:

- ❖ Impulsa un proceso de mejora constante, tanto individual como empresarial, mediante la autorreflexión.
- ❖ Fomenta un compromiso ético sólido que va más allá de las demandas normativas y legales, considerando el impacto de las acciones en todos los participantes.
- ❖ Promueve un fuerte compromiso ético que trasciende las exigencias normativas y legales, evaluando el impacto de las acciones en todos los involucrados. Genera un espacio laboral fundamentado en la confianza y el respeto recíproco, donde los colaboradores se sienten capacitados para desarrollarse profesionalmente.

Los líderes supraéticos, en lugar de imponer decisiones de arriba hacia abajo, fomentan el diálogo abierto y constructivo. Para ellos, los problemas no son retos perturbadores; más bien, son oportunidades para crecer y crear de formas innovadoras. Este método fomenta un espacio donde los trabajadores se sienten motivados a expresar sus inquietudes y colaborar en la búsqueda de una solución beneficiosa para todos en la empresa. Todas estas características no son teóricas; constituyen ejemplos de psicología organizacional que se están usando con éxito y se están enseñando en este campo para producir un clima empresarial dinámico. Incorporar estos principios a las filosofías de gestión es fundamental para mejorar la adaptabilidad y fomentar una cultura de liderazgo ético.

### **La gerencia heterárquica**

Es una forma de gestión que se fundamenta en estructuras flexibles, en la toma de decisiones y en la colaboración entre equipos, la cual desafía a las estructuras de mando tradicionales y promueve la asistencia y las elecciones compartidas en toda la organización. Acorde con Powell (1990), implica una estructura organizacional que distribuye el poder y la toma de decisiones de manera más equitativa y se basa en redes de colaboración. En esta gerencia, los líderes actúan como servidores que transforman la tradicional jerarquía piramidal para que el personal de primera línea, el más cercano a las personas, ocupe la cima del liderazgo y sea quien defina y guíe el camino a seguir, según la situación particular en la que se encuentre toda la organización.

Asimismo, este tipo de gestión fomenta un mayor nivel de comunicación entre el personal y la gerencia; tiene por característica ser más democrática y promover un mayor

nivel de innovación. La comunicación tiende a ser más ágil, confiable y efectiva que en las estructuras jerárquicas tradicionales. La participación directa del personal brinda un mayor respaldo a las decisiones y reduce las luchas de poder y las discrepancias en las sombras.

Así pues, en una estructura horizontal, los miembros del personal tienen mayor autoridad y pueden tomar decisiones de manera ágil; de esta manera las organizaciones con menos niveles jerárquicos suelen tener menos burocracia. Por lo tanto, las decisiones se toman más rápidamente, lo que brinda a la institución una mayor flexibilidad y movilidad. Con las heterarquías, las organizaciones se vuelven más caóticas para enfrentar y progresar en contextos confusos. A su vez, deben aceptar que son menos organizadas y menos controladas por una autoridad central, lo que las obliga a ser menos rigurosas para poder adaptarse rápidamente a contextos siempre cambiantes.

El sistema de gestión heterárquica permite a los empleados tomar decisiones que impactan sus roles y responsabilidades, promoviendo el trabajo en equipo y el intercambio de información en toda la organización, y fomentando la autogestión y el compromiso. Los trabajadores que sean capaces de participar en sus tareas y proyectos con influencia estarán más motivados para lograr sus objetivos.

### **La gerencia autotelica**

La gerencia autotelica es una forma de gestión que se basa en la motivación intrínseca y el sentido del logro. En el espacio organizacional, involucra establecer un entorno en el que las tareas y proyectos sean fundamentalmente motivadores, fomentando una mayor satisfacción y productividad. Su fundamentación básica está en la teoría del flujo de Csikszentmihalyi (1990) y se refiere a: "Crear un ambiente en el cual las personas puedan experimentar un flujo constante, alcanzando un alto nivel de satisfacción y logro personal en su trabajo" (p.4).

El autor define el "flujo" como un estado en el cual las personas están completamente inmersas en una actividad, sintiendo una honda sensación de disfrute y satisfacción, que esencialmente expone que los individuos, entre más habilidades tengan dentro de un campo productivo específico y, en simultáneo, entre más desafío ofrezca el trabajo en el que se están ocupando, más experiencia de motivación y control experimentan, lo que garantiza una jornada creativa más fructífera, en términos resolutivos y también en términos de innovación, y

originalidad. El autor arguye que este estado no solo lleva a una alta productividad, sino que además ofrece una profunda satisfacción personal. En términos organizacionales, crear condiciones que favorezcan el flujo puede llevar a que los empleados sean más comprometidos y productivos.

Por otro lado, el autor Herzberg (1968) desarrolló la teoría de los factores duales, conocida como la doctrina de la motivación-higiene. Acorde a esta proposición, hay ciertos factores en el lugar de trabajo que causan satisfacción, mientras que un conjunto separado de factores causa insatisfacción. Los componentes de motivación incluyen logros, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento personal. Los componentes de higiene encierran condiciones de trabajo, salario, políticas de la empresa y relaciones con supervisores. La gerencia autotelica se alinea al encauzar cómo el diseño del trabajo puede satisfacer necesidades intrínsecas, llevando a una mayor satisfacción y productividad.

En esta dirección de ideas los destacados estudiosos Deci y Ryan (2017) y su Teoría de la Autodeterminación, la cual estudia los diferentes tipos de motivación basados en diferentes grados de autodeterminación. La motivación intrínseca indica cuándo una actividad es realizada por el interés y disfrute inherentes de la tarea misma. Y la autodeterminación en sí misma se refiere al sentido de control sobre la propia vida y decisiones.

De lo anterior se desglosa que esta teoría examina tres (03) necesidades psicológicas básicas intrínsecas: autonomía, competencia y relación. La autonomía se refiere a sentirse en control de sus acciones y decisiones. La competencia es sentirse eficaz y capaz de realizar tareas. La relación es la sensación de conexión y pertenencia con otros. Emplear la Teoría de la Autodeterminación en la gerencia Autotelica significa establecer un entorno que satisfaga estas tres necesidades.

Las teorías de todos estos estudiosos Csikszentmihalyi, Herzberg, Deci y Ryan se conjugan para integrar la base de la gerencia autotelica, facilitando una alternativa viable y moderna a los modelos tradicionales de gestión. Este enfoque es una estrategia que fomenta la motivación intrínseca al permitir a los empleados experimentar el flujo en su trabajo.

Esta orientación no solo da lugar a una mano de obra más comprometida y satisfecha, sino que, asimismo, aumenta la creatividad y la productividad general. Al crear un entorno que fomenta y mantiene la experiencia del flujo, de tal manera que la gestión entonces se

convierte en una poderosa herramienta para las organizaciones que buscan optimizar sus recursos humanos e impulsar el éxito en un panorama empresarial en rápida evolución.

### **Vinculación entre gerencia posconvencional, heterárquica y autotelica**

La gerencia posconvencional, heterárquica y la autotelica son tres formas de gestión que han avanzado como respuesta a los cambios del entorno empresarial, estos enlaces de dirección están estrechamente vinculados. La gerencia posconvencional proporciona el marco para la implementación de las otras dos formas de administración. Se asienta en principios y valores éticos, enfatizando la responsabilidad social, la transparencia y la integridad, impulsando de esta manera un tipo de liderazgo que va más allá de los intereses económicos, incluyendo el bienestar de los empleados y de la comunidad.

Hay que comprender que las organizaciones son sistemas vivos, orientados hacia una tendencia de patrones auto organizados, estructuras y procesos que responden a las demandas de un mundo complejo y turbulento. La gerencia heterárquica, una expresión organizacional que busca conciliar el deber ser con la acción de la vida cotidiana, tiene una concepción estructural horizontal y distribuida, donde el poder y la responsabilidad se comparten entre los miembros de la organización. Esto facilita la colaboración, la innovación y la adaptabilidad, permitiendo respuestas rápidas a los cambios del entorno para de esta forma alcanzar los objetivos de la organización.

La gerencia autotelica motiva a las personas a dar lo mejor de sí mismas para alcanzar el éxito, proporcionando diversas opciones para que cada sujeto tenga la libertad de planificar su trabajo y se le permita cometer errores para aprender de ellos y desarrollar todo su potencial. Dispone de reglas conocidas y claras sobre las tareas a realizar para que la persona sepa exactamente qué debe hacer y pueda planificar y estructurar su trabajo en consecuencia. Evita que el individuo piense en las posibles consecuencias, tanto positivas como negativas, de la tarea que está realizando para mantenerla concentrada.

Para que la gerencia posconvencional, heterárquica y la autotelica sean efectivas, es necesario que exista un compromiso de la alta dirección con estas formas de gestión. Es esencial que las organizaciones fomenten una cultura que abrace la flexibilidad, fomente la colaboración y permita la autonomía de sus miembros. Es importante que las organizaciones

capaciten a las personas para adquirir las habilidades y competencias necesarias en entornos complejos lo cual resulta ser un paso fundamental

### **Consideraciones Finales**

Este ensayo ha explorado la importancia de estos tres (3) enfoques innovadores de la gerencia: posconvencional, heterárquica y la autotelica. Cada uno ofrece un aspecto único y transformador sobre cómo administrar organizaciones en el mundo actual, caracterizado por cambios rápidos y constantes para facilitar la transición hacia un liderazgo más eficaz y adaptable.

La definición y las características del modelo de gerencia posconvencional se basan en principios y valores éticos que van más allá del marco normativo. Se caracteriza por ser flexible, adaptable y fuertemente comprometido con la autenticidad y la responsabilidad social. Fomenta la creatividad, la innovación y una mayor alineación con los principios personales y organizacionales

El papel de la gerencia heterárquica es que las organizaciones deben fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, donde se promueva la toma de decisiones consensuada y el poder sea compartido. Es fundamental priorizar la armonía en el entorno laboral, así como brindar espacios para la participación y una comunicación efectiva. Esto no solo ayudará a la obtención de resultados de calidad, sino que fortalecerá la salud organizacional. En tiempos de incertidumbre, es crucial contar con líderes audaces que puedan diseñar políticas de calidad en beneficio de la sociedad.

La gerencia autotelica, basada en las teorías de Csikszentmihalyi, Herzberg, Deci y Ryan, brinda una dirección completa para administrar organizaciones en el mundo moderno. Al conjugar la actividad en la motivación intrínseca y la satisfacción personal, este esquema no solo desarrolla el rendimiento y la creatividad, sino que incrementa el bienestar y el compromiso de los empleados.

La gerencia autotelica requiere un compromiso con la instauración de un ambiente de trabajo que provoque el flujo, la autodeterminación y la satisfacción intrínseca, brindando un eficaz instrumento para las organizaciones que buscan optimar sus recursos humanos y prosperar en un entorno empresarial en rápida evolución.



Con la llamada a la acción, debemos abogar por la adopción generalizada de estos enfoques en la gestión. Animar a las organizaciones a incorporar estos principios a sus filosofías de liderazgo no es solo una sugerencia, sino una necesidad para adaptarse a un mundo empresarial en constante evolución. Defendamos la toma de decisiones ética, la resolución justa de conflictos, la inclusión, la autonomía y la motivación intrínseca como pilares de un futuro organizativo más brillante, más adaptable y más exitoso. Al hacerlo, aceptamos el reto y la oportunidad de dar forma a un mundo empresarial próspero y ético.

## Referencias

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*. Harvard Business Review, 46(1), 53-62  
<http://eduardopateiro.blogspot.com/2010/09/nueva-gerencia-el-dialogo-como-vehiculo.html>.  
Consulta: 03/06/24
- Kegan, R., & Lahey, L. (1994). *The power of immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business
- Pateiro, E. (2010). *Nueva Gerencia: el diálogo como vehículo de conexión emocional*. Blog Ética y Gerencia.
- Powell, W. (1990). *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.

**Artículos**

## TELEOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN: LA ALINEACIÓN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN EDUCATIVA HACIA UN TELOS COMÚN

Evaristo de Jesús Navarro Manotas<sup>4</sup>

Enviado: 15/09/24 • Aprobado: 16-11-2024 • Publicado: 22/12/2024

### Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la gerencia estratégica con el fin de orientar la gestión educativa hacia el *telos* en las instituciones educativas del Municipio de Soledad, Atlántico, Colombia. El tipo de investigación fue descriptiva con diseño de campo y transaccional. Se determinó un número de individuos para aplicar el instrumento de recolección de datos, mediante un muestreo no probabilístico intencional, conformándose por 4 directivos y 72 docentes de la Institución Educativa INEM Miguel Antonio Caro. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta constituida por (51) ítems con 5 alternativas de selección de escala Likert. Entre los resultados más relevantes se muestra que para el indicador "Misión" de la Dimensión "Elementos de la Gerencia", la totalidad de directores consideran que se orienta a los docentes para fortalecer la misión institucional, mediante la definición de indicadores de gestión. Sin embargo, en cambio el 71,9% de los docentes considera lo contrario. En consecuencia, se denota que, se requieren directivos que emprendan acciones para que las docentes estén en línea con las funciones de la organización y la apoyen. Se concluye que la misión, visión, principios, valores, creencia y cultura, son poco tomados en cuenta para la gerencia estratégica para el desarrollo de la gestión académica; el liderazgo y la negociación, como característica de la gerencia estratégica, tienen poca presencia; el proceso de planificación y comunicación presentan debilidades al momento de su ejecución, afectando el proceso de gestión académica, tanto el perfil profesional como el ocupacional no se evidencian, por lo que la labor de gerente estratégico se ve comprometida.

Palabras clave: Gerencia Educativa, Gerencia Estratégica, Procesos de Gestión.

40

### Teleology of education: the alignment of strategic management and educational management towards a common telos.

### Abstract

The purpose of this research was to analyze strategic management in order to guide educational management towards the *telos* in educational institutions in the Municipality of Soledad, Atlántico, Colombia. The type of research was descriptive with a field and transactional design. A number of individuals was determined to apply the data collection instrument, through an intentional non-probabilistic sampling, consisting of 4 directors and 72 teachers from the INEM Miguel Antonio Caro Educational Institution. For data collection, a survey consisting of (51) items with 5 Likert scale selection alternatives was applied. Among the most relevant results, it is shown that for the "Mission" indicator of the "Elements of Management" Dimension, all directors consider that teachers are guided to strengthen the institutional mission, through the definition of management indicators. However, 71.9% of teachers consider the opposite. Consequently, it is noted that managers are required to undertake actions so that teachers are in line with the functions of the organization and support it. It is concluded that the mission, vision, principles, values, beliefs and culture are rarely taken into account for strategic management for the development of academic management; leadership and negotiation, as a characteristic of strategic management, have little presence; the planning and communication process present weaknesses at the time of their execution, affecting the academic management process; both the professional and occupational profile are not evident, so the work of the strategic manager is compromised.

**Keywords:** Educational Management, Strategic Management, Management Processes

<sup>4</sup>Dr.en Ciencias de la Educación. Universidad de la Costa Barranquilla. <https://orcid.org/0000-0003-4549-502X> . Correo: [enavarro19@gmail.com](mailto:enavarro19@gmail.com)

## Introducción

Las organizaciones educativas evolucionan con el transcurso del tiempo, esto conlleva a un proceso implícito de adaptación a las nuevas exigencias académicas de un mercado cambiante y flexible, de allí, que estas transformaciones estructurales de la sociedad, la cultura y la política, entre otros ámbitos, influyan en la ciencia y en la tecnología y, a su vez, en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales en relación con su desarrollo, estabilidad e interacción; garantizando la calidad educativa en cada una de las escuelas (Lay, Ramírez y Parra, 2019).

Desde esta perspectiva, puede asumirse lo propuesto por Dewey (2001) al argumentar que, la educación debe estar estrechamente vinculada a prácticas sustentadas por aristas democráticas, en donde todas las decisiones estratégicas que se tomen en la gestión educativa deben orientarse en la participación y la resolución de problemas que sean entendidos como colectivos. Entre tanto, Rorty (1989) hace hincapié en la necesidad de que exista flexibilidad y adaptabilidad en los procesos concernientes a la gerencia estratégica, razón por la que cree que las políticas educativas requieren estar sumamente alineadas con los presentes y nacientes cambios sociales y culturales, en donde se promueva, a la vez, un enfoque eficiente y cooperativo.

La realidad actual del país exige al gerente educativo, actuar de manera más proactiva, dejando a un lado la actuación tradicional que caracteriza su ejercicio al frente de una institución educativa, si está ante el umbral de nuevos paradigmas que es necesario asumirlos considerando las exigencias y retos del entorno (Ramírez, Laitón y Ruiz, 2017). La formación del gerente educativo amerita mirarla desde una perspectiva estratégica. Desarrollar una gerencia estratégica dentro de las instituciones educativas, constituiría un avance y apertura para consolidar propósitos y verdaderas transformaciones al sistema educativo (Mirabal, 2020; Hernández-Sánchez et al., 2022).

Además la influencia de la gerencia sobre los miembros de la organización se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones, y es que el desarrollo organizacional en una institución educativa, depende fundamentalmente de la gestión del gerente educativo

en la manera como dirija y delegue las acciones con el personal que en ella labora, ya que los mismos representan el soporte principal de la buena marcha de la institución (Pulido Capurro y Olivera Carhuaz, 2019). En esta dinámica, se destaca que la gestión gerencial de la organización educativa, partiendo de su sistema administrativo, debe valerse de estrategias y técnicas que permitan encaminar su acción hacia un nivel de calidad y eficacia no solo para la propia institución sino para la comunidad a la cual pertenece (Trejo, 2019).

Así, desde el pensamiento aristotélico, la relación que se da entre gerencia estratégica y gestión educativa es entendida como mecanismo ético que orienta la ejecución del bien común. Es decir, que la concepción que se sostiene acerca de virtud y desarrollo del carácter moral en los líderes educativos son esenciales, destacando la importancia de la *phronesis*, pues gracias a ella toda la comunidad educativa ha de beneficiarse. Esto también debe colindar con la *eudaimonía* para alcanzar lo que requiere una gerencia estratégica alineada con valores éticos (Aristóteles, 2004).

Bajo estos parámetros y con una visión focalizada en la calidad de la educación se piensa que el gerente de las organizaciones escolares debe saber actuar y movilizar a las personas que están bajo su dirección. Cabe destacar que las habilidades gerenciales permiten que los líderes pongan su inteligencia al servicio de su trabajo y, precisamente, esta capacidad permite dirigir y guiar al talento docente articulando sus competencias para llevar a cabo una misión efectiva en el medio educativo.

## **Metodología**

Analizar la gerencia estratégica del director con el fin de orientar la gestión educativa *hacia* el *telos* en las instituciones educativas del Municipio de Soledad, Atlántico, Colombia, por lo cual se tipifica como descriptivo y de campo. Es descriptivo, porque se detallan los hechos tal y como se presentan en la realidad para luego analizarlos, considerando la posición de Hernández, Fernández y Baptista (2014:92), para quienes “en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada uno de ellos independientemente para así, describir lo que se investiga”. En el mismo orden de ideas Arias (2012: 34), expresa que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Asimismo, es de campo porque necesariamente se recoge la información directa donde se producen los hechos, como lo explica Hernández y Col (2014:177), esta investigación “se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador y puede manejar los datos más seguridad”. En este orden Arias (2012: 31) plantea que una investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

La investigación tiene un diseño no experimental y transversal porque en todo momento pretende describir los hechos tal como son en la realidad para luego analizarlos, aplicando las pruebas estadísticas pertinentes en la investigación. Los estudios con diseño no experimental, según Palella y Martins (2010:87), es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen.

43

## **Resultados**

En este capítulo se presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos en campo, organizados en torno a las variables Gerencia Estratégica y Gestión Educativa, sus dimensiones e indicadores. Para el análisis de los datos, se empleó estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes como base para interpretar el comportamiento de las variables. Los resultados son expuestos de forma sistemática y apoyados en tablas, que facilitan la comprensión de la información y permiten identificar patrones relevantes en cada dimensión. A continuación, se presentan dichas tablas acompañadas de su respectiva interpretación.

La tabla 1, que a continuación se presenta la primera dimensión de esta investigación, dirigida a describir los elementos de la gerencia estratégica desarrollados por los directores en las instituciones educativas del Municipio de Soledad Atlántico, Colombia.

**Tabla 1. Dimensión: Elementos de la gerencia estratégica**

Table 1. Dimension: Elements of strategic management

Indicadores	S		CS		AV		CN		N	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Misión	25.0	0.0	75.0	28.1	0.0	0.0	0.0	57.9	0.0	14.0
Visión	22.0	0.0	72.2	9.2	3.0	1.3	2.8	56.1	0.0	33.3
Valores	27.6	0.0	58.3	8.8	3.0	10.4	11.1	52.6	0.0	28.2
Cultura	44.4	0.0	52.8	27.5	0.0	0.0	2,8	71.9	0.0	0.6
Principios	27.8	21.4	61.1	45.6	0.0	1.4	11.1	27.5	0.0	4.1
Creencias	22.2	7.6	72.2	23.0	0.0	3.2	5.6	46.2	0.0	20.0
% Grupo	28.3	4.8	65.3	23.7	1.0	2.7	5.6	52,0	0	16.7

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1, se observan los resultados relacionados con el indicador Misión de la Dimensión Elementos de la Gerencia, en el cual se aprecia que el 75% de los directores consideran que casi siempre orientan a los docentes con el propósito de fortalecer la misión institucional, mediante la definición de indicadores de gestión y la asociación de la razón de ser de la escuela con la misión que se debe seguir.

En ese sentido para las alternativas siempre el 26.0%, mientras que para las alternativas algunas veces y nunca no hubo respuesta. Sin embargo, el 57,9% de los docentes considera que casi nunca este tipo de comportamiento se da, un 28,1% casi siempre apoya la postura de los directores; para las alternativas nunca un 14% mientras que para siempre y algunas veces no hubo respuesta.

En cuanto al indicador Visión se distingue que el 72,2% de los directores encuestados opina que casi siempre estimulan al personal docente para que internalice los principios que fundamentan la visión institucional, se planifique y se proyecte una imagen en función de ella; el 22.0% manifestó que siempre, el 3.0% optó por algunas veces, el 2.8% por la



alternativa casi nunca, mientras que para la alternativa nunca no hubo respuesta. No obstante, el 56,1% de los docentes opina que esto sucede casi nunca, un 33.3% nunca, el 9.2% casi siempre y tan solo un 1.3% algunas veces apoya la postura del personal directivo.

Seguidamente, se distinguen los resultados del indicador Valores, donde se aprecian los resultados obteniendo que el 58.3% de los directores manifiestan que casi siempre influyen en el personal docente para que asuman una productividad académica excelente y orienten su práctica educativa basado en valores que promuevan la productividad; el 27.6% manifestó que siempre toma en cuenta el indicador, el 11.1% casi nunca y tan solo el 3.0% algunas veces. Sin embargo, el 52,6% de los docentes opina que este tipo de comportamiento casi nunca se da; el 28.2% de los docentes manifestó nunca, y para las alternativas algunas veces y casi siempre, 10.4% y 8.8% respectivamente.

Al registrar los datos estadísticos del indicador Cultura, se evidencia que el 52.8% de los directores opinan que ayudan al personal docente a modelar su comportamiento requerido por la institución, para lo cual impulsa en ellos una cultura fuerte como guía; el 44.4% manifiesta que siempre lo hacen, mientras que solo el 2,8% casi nunca. Sin embargo, 71.9% de los docentes juzga de forma diferente al seleccionar la alternativa de respuesta casi nunca y tan solo un 27.5% de ellos considera que este tipo de comportamiento se da casi siempre, apenas el 0.6% considera que nunca.

Los valores porcentuales que miden el indicador Principios muestran que el 61.1% de los directores opina que casi siempre es consciente de las representaciones subjetivas que realiza a nivel mental sobre situaciones que se presentan en el entorno laboral con el propósito de interpretar lo que está sucediendo, además que discrimina los acontecimientos de acuerdo con experiencias previas y se comunica de forma objetiva con el personal docente sin dejar que situaciones pasadas condicionen hechos actuales; un 27.8% optó por la alternativa siempre y un 11.1% por casi nunca. La opinión de los directivos es validada por el criterio de los docentes quien manifestó que el 45.6% este tipo de comportamiento casi siempre se lleva a cabo en las instituciones educativas analizadas; el 21.4% optó por la alternativa siempre mientras que para las alternativas nunca y algunas veces, un 4.1% y un 1.4% respectivamente.

En los resultados obtenidos para el indicador Creencias, los directores refieren en un 72.2% que casi siempre compara las experiencias actuales con las experimentadas en el pasado lo que le permite predecir el comportamiento del personal docente, dándole una idea de lo que puede acontecer, en consecuencia toma decisiones sobre la base de creencias particulares que le permiten dinamizar el proceso de productividad académica en la institución, un 22.2% respondió que siempre lo hace y tan solo un 5.6% casi nunca. Por su parte el personal docente manifestó en un 46.2% que el director casi nunca compara experiencias pasadas con las actuales ni predice el comportamiento del personal docente, por lo que no tiene una idea de cómo pueden acontecer los hechos, tan solo un 23% de los docentes apoya la postura del personal directivo afirmando que casi siempre este tipo de comportamiento se evidencia en las instituciones; un 20.0% respondió nunca, siempre un 7.6% y tan solo un 3.2% algunas veces.

En ese sentido, los elementos de la gerencia estratégica podrían ser explorados a partir del pensamiento de Gadamer (2006), quien asegura desde su percepción filosófica hermenéutica que la comprensión e interpretación, proyectan un eje significativo para estos, al ser asumidos como actos de interpretación sociocultural.

Luego se muestra la tabla 2 a continuación, donde se responde a la segunda dimensión de esta investigación, dirigida a precisar las características de la gerencia estratégica en las instituciones educativas del Municipio de Soledad Atlántico, Colombia.

**Tabla 2. Dimensión: Características de la gerencia estratégica**

Table 2. Dimension: Characteristic of strategic management

Indicadores	S		CS		AV		CN		N	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Liderazgo	74,1	37,3	18,5	15,7	0,0	0,0	7.4	39,2	0,0	7,8
Supervisión	48,2	41,3	44,4	14,4	0,0	0,0	7.4	37,3	0,0	7,7
Negociación	51,9	32.0	37,0	20,3	0,0	0,0	7.4	41,8	3,7	5,9
% Grupo	58,0	36.8	33,3	16,8	0,0	0,0	7.4	39,4	1,2	7.0

Fuente: Elaboración propia

Para la dimensión Características de la gerencia estratégica, específicamente los resultados relacionados con el indicador Liderazgo se aprecia que el 74.1% de los directores

consideran que siempre impone los aspectos administrativos que se requieren para ejecutar las actividades, organizando los ambientes institucionales para un mejor aprovechamiento de los recursos y tomando sus propias decisiones, para el bienestar de los miembros de la institución educativa; para las alternativas casi siempre el 18.5%, mientras que para las alternativas casi nunca un 7.4% y para algunas veces y nunca no hubo respuesta. Sin embargo, el 39,2% de los docentes considera que casi nunca este tipo de comportamiento se da, un 37,3% siempre apoya la postura de los directores; para las alternativas nunca un 7.8% mientras que para siempre y algunas veces no hubo respuesta.

En cuanto al indicador Supervisión se distingue que el 48,2% de los directores encuestados opina que siempre relacionan las funciones administrativas para garantizar el desarrollo de los objetivos planificados, comparte las experiencias de los miembros de la institución, así como el respaldo del desarrollo coherente en cuanto a su acción profesional; el 44.4% manifestó que siempre, el 7.4 % optó por casi nunca, mientras que para las alternativas casi nunca y nunca no hubo respuesta. Los docentes en un 41.3% opina que esto sucede siempre, por lo que existe coincidencia en ambos grupos; sin embargo, un 37.3% manifestó que casi nunca sucede, mientras un 14.4% dice que casi siempre y tan solo un 7.7% optó por la alternativa nunca.

Con respecto al indicador Negociación un 51.9% de los directores manifiesta que siempre emplean la negociación para lograr una comunicación eficaz, propician la negociación para obtener respuestas inmediatas y aplican la negociación para obtener resultados que ayuden al desarrollo de la comunidad educativa; un 37.0% casi siempre y para las alternativas casi nunca y nunca 7.4% y 3.7% respectivamente. No obstante, el 41.8% de los docentes opina que casi nunca sucede, un 32.0% siempre, el 20.3% casi siempre y tan solo un 5.9% nunca apoya la postura del personal directivo.

En este mismo orden de ideas, se presenta a continuación la tabla 5 referida a la variable Gerencia Estratégica donde se expone un resumen global de los resultados anteriormente expuestos para las dimensiones estudiadas: elementos de la gerencia estratégica y características de la gerencia estratégica.

**Tabla 3. Variable: Gerencia estratégica**

Table 3. Variable: Strategic Management

Dimensión	S		CS		AV		CN		N	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Elementos	28.3	4.8	65.3	23.7	1.0	2.7	5.6	52,0	0.0	16.7
Características	58,0	36.8	33,3	16,8	0,0	0,0	7.4	39,4	1,2	7.0
Promedio	43.2	20.8	49.3	20.3	0.5	0.7	6.5	22.9	0.6	11.9

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se apreció que los directivos de las instituciones educativas del Municipio de Soledad Atlántico, Colombia, respondieron mediante 49.3% en promedio que casi siempre manejan o dominan los elementos y las características de la gerencia estratégica, el 43.2% afirmó que siempre aplican los mencionados elementos (Misión, Visión, Valores, Cultura, Principios y Creencias), y las características (liderazgo, supervisión y negociación), el 6.5% casi nunca, además el 0.6% se pronunció por la alternativa nunca y por último el 0.5% en la alternativa algunas veces. Contrario a los directivos se observa que los docentes manifestaron en un 22.9% en promedio que los directivos casi nunca aplican los elementos y características de la gerencia estratégica; el 20.8% se pronunció por la alternativa siempre, el 20.3% por casi siempre, 11.9% por nunca y sólo el 0.7 por la alternativa algunas veces.

Del mismo modo, la tabla 4, que a continuación se presenta responde a la siguiente dimensión de esta investigación, dirigida a Identificar los procesos de gestión llevados a cabo por los directivos en las instituciones educativas del Municipio de Soledad Atlántico, Colombia.

**Tabla 4. Dimensión: Procesos De Gestión**

Table 4. Dimension: Management processes

Indicadores	S		CS		AV		CN		N	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Planificación	71,4	10,3	28,6	4,5	0,0	6,2	0,00	71,8	0,0	7,2
Organización	19,1	14,1	61,9	13,1	14,3	41,6	4,8	15,8	0,0	15,5
Dirección	42,7	56,7	42,9	8,6	14,3	10,7	0,0	12,4	0,0	11,7
Control	66,7	13,8	14,3	14,8	9,5	32,0	4,8	15,5	4,8	24,1
Comunicación	47,6	5,2	28,6	5,2	9,5	13,1	14,3	70,1	0,0	6,6
Liderazgo	47,6	5,2	28,6	13,8	23,8	64,6	0,0	6,9	0,0	9,6
% Grupo	49,2	17,5	34,1	10,0	12,0	28,0	4,0	32,1	0,8	12,4

Fuente: Elaboración propia

La dimensión procesos de gestión dentro de la variable gestión educativa considera una serie de indicadores que le dan soporte teórico a la presente investigación, en tal sentido en su primer indicador el personal directivo encuestado opinó en un 71.4% que siempre selecciona las metas a cumplir en el plan anual, formula las estrategias para llevar a cabo los objetivos de la organización y elaborara planes de trabajo sistemático en función de las necesidades del plantel; casi siempre en un 28,6%, algunas veces, casi nunca y nunca 0 %.

Contrariamente los docentes encuestados opinaron en un 71.8% que casi nunca el director lleva a cabo la planificación en el proceso de gestión; siempre 10,3%, nunca 7,2%, algunas veces 6,2% y casi siempre 4,5%. Jones y George (2006), consideran que planear es un proceso que usan los gerentes para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados.

Para el indicador organización los directivos opinaron en un 61.9 % que casi siempre designa las tareas a las diferentes comisiones de la institución, donde establece un organigrama de funcionamiento institucional detallando la distribución en las áreas de la planta física; siempre 19,1%, algunas veces 14,3%, casi nunca 4,8% y nunca 0,0%.

A su vez los docentes un 41,6% resaltaron su opinión en alguna vez sucede, casi nunca 15,8%, nunca 15,5%, siempre 14,1% y casi siempre 13,1%. En relación con el indicador consultado se observa diferencias en las opiniones dadas por los directivos y docentes lo cual muestra debilidad en el indicador evaluado.

Analizando indicador dirección los directivos opinaron en un 42,9% que siempre y casi siempre desarrolla la dirección como parte de la gestión académica, algunas veces 14,3%, casi nunca y nunca 0,0%. Aunado a ello los docentes opinaron en un 56,7% en base a este indicador favoreciendo la opción siempre en un 56,7%, casi nunca en un 12,4%, nunca 11,7%, algunas veces 10,7 y casi siempre 8,6%.

En tal sentido los directivos y docentes coinciden en que el director siempre se desarrolla como el guía de las personas hacia la consecución de metas por porque coordina el esfuerzo común y establece el mecanismo para dirigir las relaciones con la comunidad.

Por otra parte, para el indicador control los directivos opinaron en 66,7%, que siempre supervisa el cumplimiento de la misión de la Institución donde establece normas de

desempeño efectivo para evitar desviaciones de la planificación y a su vez toma medidas correctivas cuando los objetivos no han sido logrados, casi siempre 14,3%, algunas veces 9,5%, casi nunca y nunca 4,8%. Por el contrario, los docentes opinaron en un 31,0% que el director aplica el control en el proceso de la gestión académica, algunas veces, nunca 24,1%, casi nunca 15,5%, casi nunca 14,8% y siempre 13,8%.

Para el indicador comunicación los directivos opinaron en un 47,6%, que casi siempre establece comunicación en su entorno casi siempre 28,6%, casi nunca 14,3%, algunas veces 9,5% y nunca 0,0%, de igual forma los docentes opinaron en un 70,1% que el director casi nunca establece comunicación, algunas veces 13,1%, siempre y casi siempre 5,2%.

Con base al indicador liderazgo los directivos opinaron en un 47,6%, que siempre demuestra interés por la búsqueda de la profesionalización del personal de la organización e inspira a los docentes a salir adelante con una visión futurista, articulada con una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización, casi siempre 28,6%, algunas veces 23,8%, casi nunca y nunca 0,0%. Los docentes no apoyan la posición del director, ya que opinaron en un 64,6% que el director algunas veces desarrolla el liderazgo, casi siempre 13,8%, nunca 9,6%, casi nunca 6,9% y siempre 5,2%.

La tabla 5, que a continuación se presenta responde a la siguiente dimensión estudiada en esta investigación, la cual se ve orientada a determinar el perfil gerencial presente en los directivos de las instituciones Municipio de Soledad Atlántico, Colombia.

**Tabla 5. Dimensión: Perfil Gerencial**

Table 5. Dimension: Managerial Profile

Indicadores	S		CS		AV		CN		N	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Social	61,9	56,7	33,3	8,6	4,8	10,7	0,0	12,4	0,0	11,7
Profesional	50,6	13,6	44,6	14,8	14,3	13,1	14,3	15,5	0,0	43,0
Ocupacional	42,9	5,2	28,6	5,2	14,3	13,1	14,3	70,1	0,0	6,5
% Grupo	50,8	25,20	36,5	9,5	11,1	12,3	9,5	32,7	0,0	20,4

Fuente: Elaboración propia

Dicha tabla representa la dimensión perfil gerencia la cual menciona su primer indicador como lo es el social, sobre ello los directivos opinaron en un 61,9% que el director siempre

desarrolla el área social, casi siempre 33,3%, algunas veces 4,8%, casi nunca y nunca 0,0%, a su vez los docentes se inclinan en un 56,7% por la opción siempre, casi nunca 12,4%, nunca 11,7%, algunas veces 10,7% y casi nunca 8,6%.

Abordando el indicador profesional los directivos opinaron en un 50,6% que siempre poseen una formación académica acorde con la función que cumple aunado al manejo de conocimientos de asuntos sindicales y laborales de acuerdo con el nivel educativo, además están actualizados en las nuevas tendencias de la gerencia educativa; 44,6% casi siempre, algunas veces y casi nunca 14,3% y nunca 0,0%. Los docentes se muestran alejados de la opinión de los directores, por cuanto un 43,0% manifestó que director nunca es profesional, casi nunca 15,5%, casi siempre 14,8%, siempre 13,8% y casi nunca 15,5%, por lo que se evidencia el indicador revela debilidad en su evaluación.

Acerca del indicador ocupacional los directivos refieren en un 42,7% que siempre aborda temas ocupacionales, casi siempre 28,8%, algunas veces y casi nunca 14,3%, y nunca 0,0%, a su vez los docentes arrojaron en un 70,1% la opción casi nunca, algunas veces 13,1%, nunca 6,5, siempre y casi siempre 5,2%.

La tabla 6 referida a la variable Gestión educativa, muestra el global de las dimensiones anteriores, se aprecia que los directivos respondieron mediante 50,0% en promedio que siempre ponen en práctica los procesos de gestión y el perfil gerencial, el 35,3 % afirmó que casi siempre, el 11,6% algunas veces, casi nunca 6,8%, además el 0.4% se pronunció por la alternativa nunca.

**Tabla 6. Variable: Gestión Educativa**

Table 6. Variable: Educational Management

Dimensión	S		CS		AV		CN		N	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Procesos De Gestión	49,2	17,5	34,1	10,0	12,0	28,0	4,0	32,1	0,8	12,4
Perfil Gerencial	50,8	25,2	36,5	9,5	11,1	12,3	9,5	32,7	0,0	20,4
Promedio	50,0	21,4	35,3	9,6	11,6	20,2	6,8	32,4	0,4	16,4

Fuente: Elaboración propia



Contrario a los directivos se observa que los docentes manifestaron en un 32,4% en promedio que los directivos casi nunca aplican los procesos de gestión y demuestran perfil gerencial; el 21,4% se pronunció por la alternativa siempre, por la alternativa algunas veces el 20,2%, mientras que el 16,4% por nunca y el 9,6% por casi siempre.

## **Discusión**

En el presente apartado, se muestra la opinión del investigador con base en el contraste realizado entre las teorías y las evidencias empíricas, que contribuyeron a elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación, con el propósito de suministrar información científica sujeta a comprobación para: Analizar la gerencia estratégica del director para el desarrollo de la gestión educativa en las instituciones educativas del Municipio de Soledad Atlántico, Colombia.

Con respecto a los resultados de la tabla 1 se tiene que lo expuesto por Chiavenato (2014, p. 20), señala que “la misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir”. En consecuencia, las instituciones educativas del Municipio de Soledad Atlántico, Colombia requieren de directivos que emprendan acciones para que las docentes estén en línea con las funciones de la organización y la apoyen, exigiéndole un alto nivel de trabajo en los servicios educativos, por cuanto, la sociedad espera de la escuela como institución social, su cooperación para formar a los hombres y mujeres del futuro.

Seguidamente con los resultados de la tabla 1 sobre el indicador Visión, se puede resaltar que el comportamiento del personal, no se asemeja con lo expuesto por Navas y Guerras (2012) citado por Aznar (2017) cuando plantean que la visión hace referencia a lo que será o debería ser la organización en el futuro, la trayectoria que debe seguir y escenifica la dirección de avance. Recoge la situación deseada, no una ilusión sino una interpretación realista realizada con un margen de seguridad y atendiendo a las circunstancias y a los elementos en torno a los cuales se va a diseñar el futuro.

Aparte, al darle una mirada filosófica, la visión se sitúa como el horizonte en el que se reflejan los objetivos estratégicos, los ideales morales y sociales, entre ellos la justicia, la igualdad y el desarrollo integral del ser humano. Por ende, es comprendida como la

representación de un escenario teleológico, lo cual, explicado desde el pensamiento aristotélico, induce una finalidad específica. Ya que, para él cada organización, bien sea educativa o no, debe contemplar un *telos* o propósito último que resignifique su accionar (Aristóteles, 2004).

Desde esta perspectiva, se puede inferir que en instituciones educativas Municipio de Soledad Atlántico, Colombia, evidencian dificultades para lograr que la visión de las organizaciones educativas les ayude a alcanzar la excelencia a partir de una gestión operativa del personal docente y directivo que les permita alcanzar una gestión académica excelente, basándose fundamentalmente en la utilización de la capacidad del recurso humano.

En orden de ideas, los resultados del tercer indicador (Valores) divergen de lo expuesto por Chiavenato (2014), quien expresa que los valores son creencias básicas respecto a lo que es importante y que guían y orientan las prácticas en una organización, lo cual significa que el sistema de creencias que estructuran los valores están siendo canalizados por parte del personal de una forma inapropiada que no permite generar una base sólida para orientar el proceso de gestión académica, demostrando con ello que el personal docente y directivo, a pesar de los esfuerzos gerenciales que se realizan en las instituciones educativas Municipio de Soledad Atlántico, Colombia y que se evidencian en los resultados obtenidos por el instrumento, aun no es apropiado debido a que los valores que sustentan la acción académico-administrativa de las organizaciones escolares no logran moldear el comportamiento del personal para fortalecer su cultura organizacional bajo un clima laboral satisfactorio.

Por su parte, alude que la justicia y la sabiduría práctica, quienes son entendidas como virtudes, hacen referencia a constructos definitivos que expresan singularmente los valores que integran la gestión educativa. Mientras que Noddings (2013), circunscribe la ética que los cuidados profesan como una disyuntiva que se antepone al enfoque tradicionalista de los valores éticos, demarcando como importantes a la empatía y la responsabilidad que se requiere en los contextos educacionales.

Ante los resultados del indicador Cultura es pertinente resaltar que, al hablar de la gerencia estratégica no debe olvidarse la cultura organizacional, por cuanto esta constituye uno de los elementos fundamentales para su puesta en práctica ya que, es a través de ella

como las personas interpretan y responden a la realidad social, así como la forma en que interactúan las personas, sus actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización (Chiavenato, 2014).

Desde esta perspectiva, las instituciones educativas objeto de estudio, demuestran que se les presentan dificultades a los directores para influir en el personal docente, y que asuman un comportamiento organizacional alineado con la misión y visión institucional, por tanto, se obstaculiza la posibilidad de alcanzar un nivel más alto de productividad académica, dentro de la gestión educativa.

Consiguientemente, para David (2013), los principios (quinto indicador) son entendidos como la representación subjetiva de cualquier situación, condición o evento, es la forma interna de cada uno para captar como son las cosas y no de cómo deberían ser. En ese sentido, se puede decir, que la percepción es concebida como un proceso cognitivo que facilita la capacidad adaptativa del ser humano en el medio, que permite ubicar, seleccionar, discriminar e interpretar significados de los múltiples estímulos que recibe.

Para el último indicador se menciona a, Rivera y otros (2018), citando a Paramo (2001) plantea que las creencias son esas formas de pensar y actuar que han sido estructuradas en ciclo de vida de la organización y que son referencias para evaluar y conducir la conducta de los grupos sociales de las mismas. La manera en que las personas se relacionan se esfuerza por lograr objetivos que se trazan y llegar a donde se quiere, están influenciadas por las creencias por tanto estas representan la gasolina que enciende y hace marchar el motor de los líderes que hacen vida en una organización en particular.

De esta manera se interpreta que el conjunto de creencias que define al personal en las instituciones educativas Municipio de Soledad Atlántico, Colombia están llevando a cabo situaciones que en lugar de posibilitar están limitando las relaciones laborales entre sí, lo cual trae como consecuencia que las decisiones que se están tomando no son las más apropiadas para canalizar experiencias satisfactorias que vayan contrarrestando experiencias pasadas negativas que les permitan ir cobrando confianza e ir transformando las creencias inhibitoras en unas más esperanzadoras que den como resultados ideas positivas, acciones más productivas y relaciones interpersonales más adecuadas.

Consiguientemente se tiene la segunda dimensión expuesta en la tabla 2, donde inicialmente se analiza el indicador liderazgo. Se detalla lo expuesto por Lussier y Achua (2016), señala que el liderazgo dentro de la gerencia involucra al gerente como líder y que debe ser el mayor facilitador del trabajo en equipo y nunca convertirse en un obstáculo.

Para lograr esto último se requiere de participación en las decisiones, espacio para el desarrollo de la creatividad y el manejo productivo de los conflictos organizacionales, mucho entusiasmo y perseverancia en el proceso para llevar al equipo al cumplimiento de los objetivos y al desarrollo individual y grupal. De manera que la gestión estratégica se encuentra estrechamente amalgamada con la importancia de desdoblarse la conciencia crítica y reflexiva de los involucrados, a fin de que las estructuras de poder existentes sean desafiadas (Freire, 2005).

En consecuencia, en las instituciones educativas Municipio de Soledad Atlántico, Colombia los directivos están presentando dificultad para generar una actitud que permita a los docentes definir, diseñar y elaborar sus procesos a partir de su propia experiencia, para transmitir y comunicar alternativas de solución que mejoren la calidad educativa.

Para el siguiente indicador, Peña (2010) expone que la supervisión “viene a ser un servicio técnico experto destinado fundamentalmente para estudiar y mejorar cooperativamente todos los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo institucional”. Cabe destacar que en las instituciones educativas Municipio de Soledad Atlántico, Colombia, el director se identifica con la supervisión como característica de la gerencia estratégica.

Los resultados se contraponen a lo planteado por Trujillo y Gabaldón (2014:212) quienes consideran a la negociación como una de las mejores formas de resolver conflictos en las organizaciones y la define como la habilidad para crear un ambiente propicio de colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación de los miembros de la institución. En sentido los directivos de las instituciones consultadas presentan debilidades en su capacidad para dirigir y controlar un determinado conflicto utilizando técnicas para ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos, centrándose en el problema y no en la persona.

A partir de los resultados de la tabla 5 se observaron contradicciones con lo planteado por Serna (1994) citado por Martínez y Hulett (2014) considera que la gerencia estratégica “es

un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas”, de igual forma concibiendo a la estrategia como “la determinación de metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa, a través de la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzarlas”.

En cambio, para Dewey la gerencia estratégica se centra en que la educación no necesariamente representa una preparación para la vida; la educación pudiera referenciarse como la vida misma. De modo que, se sienta lo imperativo de gestar una educación que sea democrática y experimental, gracias a que debe en todo momento debe darse un proceso de aprendizaje, no únicamente continuo sino adaptativo, fundamentado en la experiencia y el diálogo (Dewey, 2001).

De estos planteamientos, se deduce que los elementos y las características de la gerencia estratégica permiten crecer y presentar propuestas a las organizaciones para su continua adaptación a los cambios. Es decir, están estrechamente definidas mediante el desempeño de las funciones gerenciales, como estructura con la cual se dota una sociedad para la consecución de sus fines, actúa a nivel educativo fundamentalmente a través del sistema escolar y por medio de disposiciones de obligado cumplimiento.

Considerando al indicador planificación, estudiado en la tabla 3. que Jones y George (2006), consideran que planear es un proceso que usan los gerentes para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados; por lo que en las instituciones consultadas se encuentra debilitada esta función administrativa ya que el gerente estratégico tiene la posibilidad de planificar cursos de acción que conduzcan al personal docente a cumplir con los valores y los objetivos para alcanzar un trabajo académico eficiente.

Por lo antes mencionado, estas actividades deben estar vinculadas con los valores, principios y creencias de la organización escolar y además mediante una amplia combinación de su actitud como coaching y gerente estratégico podría sugerirles la necesidad de actualizarse para el desarrollo de la gestión académica requerida por la organización y por las políticas educativas emanadas por los organismos superiores.

Asimismo, para el indicador organización es importante señalar lo expuesto por Chiavenato (2014), quien refiere que la organización como proceso, es el acto de organizar,

estructurar e integrar los recursos y órganos involucrados en la ejecución; establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno. De allí que para el director (gerente) de las instituciones educativas Municipio de Soledad Atlántico, Colombia como estrategia es un reto recurrir a la organización para apoyar a la institución educativa basándose en los esfuerzos de trabajo de los demás, por lo tanto, se le dificulta asumir la responsabilidad de establecer al personal docente las tareas de tal manera que satisfaga las necesidades de los educandos.

Los resultados asociados al indicador dirección, guardan relación con lo expuesto por Stoner (2008: 29), quien expresa que la dirección se refiere a las tareas mediante la cual el administrador se relaciona con sus subalternos para ejercer su autoridad sobre ellas a través de una serie de herramientas o técnicas que son inherentes a quien obtenga un cargo gerencial o directivo". De acuerdo con el autor se evidencia que la dirección es una función que debe ser abordada estratégicamente por el gerente a fin de que la institución pueda responder a su misión y visión.

De acuerdo con los resultados, del indicador comunicación el director casi nunca intercambia opiniones con los docentes para promover buenas relaciones humanas, casi nunca escucha los planteamientos realizados y da respuestas satisfactorias sin orientar a la consecución de los objetivos institucionales mediante la comunicación. Todo esto difiere delo expuesto por Stoner (2008, p. 682), quien señala que "una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas".

Finalmente, para el indicador liderazgo de la tabla 4 se entiende que el comportamiento de los sujetos objeto de estudio no se corresponde con los planteamientos de Lussier y Achua (2016), quienes reseñan que el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante un cambio. De la misma forma con los planteamientos de Kreitner y Kinicki (2011), se tiene que el liderazgo como un proceso de influencia en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, el gerente de las instituciones educativas Municipio de Soledad Atlántico, Colombia requieren desarrollar su liderazgo a través de la humanización un proceso de interacción entre los docentes y demás

miembros de la institución, fomentando un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de la gestión educativa.

Dado lo anterior, vale destacar el planteamiento de Husserl (2005) que enfatiza en cómo el enfoque fenomenológico se ajusta e introduce en las diversas experiencias vividas por el ser humano y en la conciencia de este, lo cual está intrínsecamente ligado a los lineamientos que involucran el aplicarlas a la gestión educativa. Puesto que, para este proceso han de tenerse en cuenta las acepciones y vivencias de los actores participantes.

Siguiendo con el desarrollo que se presenta la tabla 5 donde los resultados del indicador social demuestran que el director siempre mantiene relaciones armoniosas con el personal docente, demostrando actitud para trabajar de manera grupal y en un sentido de equidad en las relaciones con los docentes.

Igualmente se corresponde con lo señalado por Serna (2008) quien refiere que el perfil social es aquel que detalla socialmente al personal directivo de las instituciones educativas y estos deben tener características como poseer una buena salud física y mental, ejercer un liderazgo democrático-humanista, poseer actitud para trabajar con otros de manera individual y grupal, habilidad para tratar con las personas y buenas relaciones humanas, respeto por la opinión ajena, uso adecuado e imparcial, entre otras.

Con base en lo anteriormente expuesto sobre el indicador profesional, es importante resaltar lo expuesto por Serna (2008), donde expone que en el perfil profesional del personal directivo se deben verificar los siguientes aspectos: 1. Poseer título de nivel superior, 2. Cumplir con los requisitos de la Profesión Docente y 3. Haber realizado estudios de especialización y posgrado en áreas de administración o gerencia educativa, tener conocimientos de asuntos sindicales y laborales de acuerdo con el nivel educativo y tener conocimiento de la normativa jurídica de la administración pública.

Sobre el último indicador de la tabla 6, se denota que el director casi nunca detecta a tiempo las causas de los problemas que se presentan en la institución sin establecer los correctivos necesarios para resolver situaciones de conflicto, afectando la idoneidad en la labor administrativa.

Dichas contradicciones en las opiniones hacen mencionar y enfatizar en el concepto dado por Serna (2008) el cual describe el perfil ocupacional que debe demostrar



competencias para crear soluciones a situaciones imprevistas, detectar a tiempo causas de los problemas y establecer los correctivos necesarios, comprometido con los objetivos de la institución, habilidad para investigar, interpretar, comprender y analizar situaciones educativas al igual que delegar, cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y normalidades legales vigentes, entre otros.

Ahora bien, asumiendo una postura kantiana, el perfil gerencial en el ámbito educativo exige principios éticos ecuménicos, en donde se propicie la toma de decisiones estratégicas en las que se respeten la dignidad de las personas mediante imperativos categóricos (Kant, 2007).

A partir de lo evidenciado en la tabla 8, se observaron contradicciones con lo planteado por Antúnez (2000), citado por Casassus (2010) cuando asevera que la gestión educativa es el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales.

Así mismo, el enfoque gerencial según Chiavenato (2014), se caracteriza por considerar en el desarrollo del proceso educativo a los procesos de gestión, tales como planificación, organización, dirección y control. El desarrollo adecuado de cada uno de estos procesos tiene como propósito lograr los objetivos educacionales previstos. También Serna (2008) señala que el perfil del gerente debe proyectar ante su comunidad y por ende es el responsable de establecer buenas relaciones entre la institución que dirige y los integrantes de la comunidad, todo ello con la finalidad de involucrarlos en el desarrollo del proceso educativo.

Por ello se subraya la preponderancia de arrogar responsabilidades personales al momento de erigir la toma de decisiones. Al mismo tiempo, se circunscribe la urgencia de reconocer la *ambigüedad* que suscita las situaciones humanas, en las que la educación debe coadyuvar la reflexión crítica y la autonomía de los involucrados. Entonces, la gestión educativa además es percibida como una responsabilidad moral, que debe ser asumida por los líderes desde una actuación transparente, imparcial y que promulgue lo ético en aras de desarrollar el conocimiento y el respeto por la autonomía que los estudiantes y docentes buscan ejercer (Sartre, 1943; Beauvoir, 1948; Kant, 2007).

## Conclusiones

De este modo se concluye que, la misión, visión, principios, valores, creencia y cultura casi nunca son tomados en cuenta como elementos de la gerencia estratégica para el desarrollo de la gestión académica en las instituciones educativas Municipio de Soledad Atlántico, Colombia. Asimismo, se constató que los directores (gerentes educativos) casi siempre actúan de acuerdo con sus principios los cuales subyacen de la forma como interpretan la realidad y se basan en experiencias pasadas para tomar decisiones y prever el comportamiento del personal.

Asimismo, con respecto a las características de la gerencia estratégica, liderazgo, negociación tiene poca presencia en las mencionadas instituciones educativa, por lo que el director casi nunca busca el logro de los objetivos del equipo anteponiendo sus deseos y necesidades personales, presentando debilidades en su capacidad para dirigir y controlar un determinado conflicto. La característica supervisión está presente, pues existe vinculación de las funciones administrativas ejecutadas por el director garantizando el desarrollo de las metas pautadas, además, guía a los docentes en cuanto a su acción profesional. Cabe destacar que Burns (2000), hace hincapié en cómo los principios filosóficos de justicia, equidad y el bien común se ajustan al liderazgo educativo. Siendo este para él de suma importancia al momento de desarrollar una gerencia estratégica en el ámbito educacional, pues este debe verse desde la eficiencia administrativa y la formación ética.

En relación con los procesos de gestión más significativos se encuentran la dirección, organización, control y liderazgo. Caso contrario el proceso de planificación y comunicación ya que presentan debilidades al momento de su ejecución afectando el proceso de gestión académica. Los directivos casi nunca seleccionan las metas a cumplir por medio de formulación de estrategias para llevar a cabo los objetivos de la organización y casi nunca elaboran planes de trabajo sistemático en función de las necesidades de la institución, aunado a ello casi nunca existe buena comunicación para el intercambio de pensamientos y de información y así lograr confianza y entendimiento mutuo y buenas relaciones humanas.

Con respecto al perfil gerencial presente en los directivos de las instituciones estudiadas, los directivos y docentes opinaron que siempre el perfil gerencial social está relacionado a mantener las relaciones armoniosas con el personal docente y demostrar una actitud para

trabajar de manera grupal con un sentido de equidad en las relaciones con los docentes, sin embargo el perfil profesional no se evidencia en los que nunca los directores buscan que la formación académica de personal sea acorde con la función que cumple, por medio de conocimientos de asuntos sindicales y laborales de acuerdo con el nivel educativo, logrando que los docentes se mantengan actualizados en las nuevas tendencias de la gerencia educativa. De manera similar el perfil ocupacional casi nunca los directivos están abocados a detectar a tiempo las causas de los problemas que se presentan en la institución, estableciendo los correctivos necesarios para resolver situaciones de conflicto como muestra idoneidad en la labor de gerente estratégico.

## Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Aristóteles. (2004). *Ética a Nicómaco*. (Trad. J. A. Fernández Delgado). Madrid: Alianza Editorial.
- Aznar, F. (2017). *Repensar el liderazgo estratégico. Documento Análisis*. Madrid, España: Instituto español de estudios estratégicos.
- Beauvoir, S. (1948). *Para una moral de la ambigüedad*. Buenos Aires: Editorial La Pléyade.
- Casassus, J. (2010). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B*. UNESCO. Recuperado de: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo, Venezuela: Editorial ARS Gráfica.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill Internacional.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica. Decimocuarta edición*. Ciudad de México, México: Pearson educación, S.A.
- Dewey, J. (2001). *Democracy and Education*. Filadelfia: The Pennsylvania State University. <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://nsee.memberclicks.net/assets/docs/KnowledgeCenter/BuildingExpEduc/BooksReports/10.%20democracy%20and%20education%20by%20dewey.pdf>
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. (Trad. R. Ramírez). Madrid: Siglo XXI Editores.
- Gadamer, H. G. (2006). *Verdad y Método*. (Trad. A. Waissbein). Salamanca: Ediciones Sígueme.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta Edición*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw-Hill.

- Hernández-Sánchez, I. Romero Caballero, S. Acuña Rodríguez, M. Rocha Herrera, G. Acuña Rodríguez, J. y Ramírez, J. (2022, June). Traditional Face-to-Face Educational Modality vs. Remote Face-to-Face: Its Impact on Academic Performance in the Context of the Covid 19 Pandemic. In *International Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 266-275). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Husserl, E. (2005). ***Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica***. (Trad. A. Cortez). Madrid: Editorial Trotta.
- Jones, G. y George, J. (2006). ***Administración Contemporánea***. Ciudad de México, México: Mc Graw -Hill.
- Kant, E. (2007). ***Fundamentación de la metafísica de las costumbres*** (1a. ed.) San Juan, Puerto Rico: Pedro M. Rosario Barbosa. <https://bioetica.colmed5.org.ar/wp-content/uploads/2019/11/Fundamentaci%C3%B3n-a-La-Metaf%C3%ADsica-de-las-Costumbres.-Kant.pdf>
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (2011). ***Organisational behaviour***. New York, USA: McGraw-Hill Higher Education.
- Lay N. Ramírez, J. y Parra, M. (2019). **Desarrollo de conductas ciudadanas en estudiantes del octavo grado de una institución educativa de Barranquilla**. En R. López, *Memorias del I Congreso Internacional en Educación e Innovación en Educación Superior*. Caracas, Venezuela. Fondo Editorial UPEL.
- Lussier, R. y Achua, Ch. (2016). ***Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades***. 6ta. Edición. Ciudad de México, México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Martínez, A. y Hulett, N. (2014) **La Gerencia Estratégica en las Organizaciones Transcomplejas dentro del contexto de las PYME'S en el Municipio San Cristóbal**. *Dialéctica, Revista de Investigación educativa*, 10 (1). Recuperado de: <https://revistas-historico.upel.edu.ve/index.php/dialectica/article/viewFile/5167/2677>
- Mirabal, N. F. P. (2020). **Gerencia educativa: Transformación e innovación**. Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0, 24(2), 273-292. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1330>
- Munch, L. (2011). ***Planeación estratégica. Rumbo hacia el éxito***. Ciudad de México, México: Editorial trillas.
- Noddings, N. (2013). ***Caring: A Relational Approach to Ethics and Moral Education***. University of California Press.
- Parella, M. y Martins, F. (2010). ***Metodología de la investigación cuantitativa***. Caracas, Venezuela: FEDUPEL
- Peña, M. (2010). ***Planificación estratégica del Supervisor Educativo y praxis pedagógica del docente en instituciones de educación básica primaria del Municipio Maracaibo***. (Tesis de doctorado). Universidad Rafael Bellosillo Chacín.
- Pulido Capurro, V. M. Olivera Carhuaz, E. S. (2019). **Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica**. *Revista Científica de la UCSA*, 6(3), 52-62.

<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2019.006.03.052-062>

- Rivera, D. Carrillo, S. Forgiony, J. Nuván, I. y Rozo, A. (2018). **Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables**. *Revista Espacios*. 39 (22), pp. 27. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/18392227.html>
- Rorty, R. (1989). **Contingency, Irony, and Solidarity (PDF)**. Nueva York: Cambridge University Press. [chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sites.pitt.edu/~rbrandom/Courses/An-tirepresentationalism%20\(2020\)/Texts/rorty-contingency-irony-and-solidarity-1989.pdf](https://sites.pitt.edu/~rbrandom/Courses/An-tirepresentationalism%20(2020)/Texts/rorty-contingency-irony-and-solidarity-1989.pdf)
- Ruiz Bolívar, C. (2002). **Mediación de estrategias metacognitivas en tareas divergentes y transferencia recíproca**. *Investigación y Postgrado*, 17(2), 53-82. Recuperado de: [http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-00872002000200003&script=sci\\_arttext](http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-00872002000200003&script=sci_arttext)
- Sartre, J. P. (2016). **El ser y la nada**. (Trad. J. P. L. Castro) España: Losada.
- Serna, H. (2008). **Gerencia estratégica**. *Décima edición*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Stoner, L. (2008). **Administración. 6° Edición**. Ciudad de México, México: Prentice Hall.
- Toro, I. y Parra, R. (2006). **Método y conocimiento: metodología de la investigación**. Medellín: Universidad EAFIT.
- Trejo, Y. M. M. (2019). **Gerencia educativa versus satisfacción laboral del docente actual: una mirada analítica**. *Revista Cientific*, 4(12), 369-380. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.12.20.369-380>
- Trujillo, J. y Gabaldón, J (2014). *Negociación, comunicación y cortesía verbal*. Ciudad de México, México: Editorial Limusa

## INVESTIGACIÓN EN ARQUITECTURA. UNA PERSPECTIVA DESDE LA COMPLEMENTARIEDAD PARADIGMÁTICA Y METODOLÓGICA

José Ángel Machado Alvarado<sup>2</sup>

Enviado: 15/10/24 • Aprobado: 03-11-2024 • Publicado: 22/12/2024

### Resumen

En cada tiempo histórico el hecho arquitectónico ha sido fundamental para el desarrollo de las sociedades, dándose perfeccionamiento de sus técnicas. En ese sentido, la historia y la ciencia tienen una conexión indisoluble que nace en el momento mismo en que estos campos del saber se constituyen, por lo cual deben conocerse las variantes ontoepistémicas. Esa interesante relación se halla en el quehacer del científico. De ahí que el propósito del artículo es comprender la perspectiva paradigmática y metodológica junto a sus variantes para la investigación en el área de la arquitectura. Se asumió desde la sustentabilidad epistemológica el paradigma interpretativo con enfoque cualitativo y el método hermenéutico. Participaron ocho informantes clave, todos docentes universitarios e investigadores. Como técnica de recolección de información se empleó la observación participante y la entrevista en profundidad y como instrumento las notas de campo y el guion de entrevista. Se partió de una revisión documental con estudio de campos previos, cuyos hallazgos evidencian que hay opiniones diferentes en cuanto a su complementariedad y esto justifica una búsqueda de nuevos referentes.

Palabras clave: Arquitectura, Complementariedad Paradigmática y Metodológica.

64

### Investigación en arquitectura. Una perspectiva desde la complementariedad paradigmática y metodológica

### Abstract

In every historical period, the architectural fact has been fundamental for the development of societies, giving rise to the improvement of their techniques. In this sense, history and science have an indissoluble connection that is born at the very moment in which these fields of knowledge are constituted, for which reason the ontoepistemic variants must be known. This interesting relationship is found in the work of the scientist. Hence, the purpose of the article is to understand the paradigmatic and methodological perspective together with its variants for research in the area of architecture. The interpretive paradigm with a qualitative approach and the hermeneutic method were assumed from the epistemological sustainability. Eight key informants participated, all university professors and researchers. Participant observation and in-depth interviews were used as a technique for collecting information, and field notes and the interview script were used as instruments. The starting point was a documentary review with a study of previous fields, whose findings show that there are different opinions regarding their complementarity and this justifies a search for new references.

Keywords: Architecture, Paradigmatic and Methodological Complementarity.

---

<sup>2</sup>Dr. En Ciencias de la Educación. Universidad Bicentenario de Aragua. <https://orcid.org/0000-0001-9550-1681> Correo: joseangelmachado1211@hotmail.com



## Introducción

La investigación en arquitectura complementa el conocimiento del mundo. siendo necesario conocer aspectos estructurales ontoepistémicos. Puede abrir nuevos horizontes paradigmáticos con la idea de compartir experiencias e indagar en nuevas opciones que puedan ser eficientes y acordes a diferentes ámbitos, contextos o culturas para adaptar a nuevas realidades, gustos y preferencias. La investigación proyecta una visión de futuro que incluye elementos de originalidad, innovación y viabilidad operativa como constructiva.

De acuerdo a lo anterior, la investigación en arquitectura, *es un camino profesional en sí mismo, cuyo objetivo resalta la evidencia científica al explorar alternativas fuera de las normas preestablecidas o las consideraciones empíricas*, por lo cual deben estudiarse aspectos multifactoriales. *El entorno construido de diseño de edificios, comunidades, estructuras y otros elementos* equilibra la sensibilidad creativa y la metodología científica está presente por los avances de la actualidad, de allí que deban conocerse objetos especializados de mejoramiento técnico. La visión del arquitecto supone una fundamentación crítica de la relación con la ciencia y de allí la capacidad de conocer para transformar con responsabilidad, el medio habitable del hombre y la naturaleza.

El artículo plantea la necesidad de incluir la perspectiva paradigmática y metodológica junto a sus variantes en la investigación asociada al área de la arquitectura. Fundamentado en el paradigma interpretativo con enfoque cualitativo y uso del método hermenéutico. En la investigación, participaron ocho informantes clave, dándose una técnica a través de la entrevista en profundidad. Se abordaron los siguientes temas: arquitectura funcional, una necesidad en la actualidad, paradigmas de la investigación, complementariedad paradigmática, se presenta la metodología, síntesis de los hallazgos, reflexiones finales y las referencias.

## Arquitectura Funcional, una Necesidad en la Actualidad

La arquitectura está inmersa en todos los escenarios, independientemente de los postulados de forma y función, de allí que deban revisarse diversos postulados. Actualmente, es importante comenzar a enfocar proyectos con nuevas ideas acerca de la integración con otras disciplinas para responder con mayor flexibilidad a necesidades crecientemente



complejas en donde la investigación tendrá que enfrentar riesgos y amenazas. Le Corbusier (1923:21) afirma:

La intención de la arquitectura funcional, es diseñar edificios buscando la utilidad y la comodidad de acuerdo con las necesidades de las personas. De este modo, estos espacios funcionales pretenden ser de gran ayuda en la vida de las personas, por lo que el diseño es fundamental.

Para el referido autor, la arquitectura es un producto humano que, ayudado por la técnica, da respuesta a las necesidades humanas en el proceso de habitar el mundo, esto permite crear y transformar medios de vida. El punto central es la revisión de un proyecto de mundo, que en este caso se asocia a la investigación, siendo necesario perfeccionar el proceso de estudio técnico. Pensaba, que a cada momento histórico le corresponden diversas respuestas a través de los productos humanos que dan cuenta de condiciones particulares de las culturas; que cada investigación debe tratar de hacer una reinterpretación del proyecto que se ofrece al mundo, asumiéndose diversos postulados ontoepistémicos.

En ese sentido, la arquitectura, entendida como un proceso de transformación que supera, en diversidad y riqueza ontológica, a los hechos físicos constructivos; intenta entregar una nueva noción de ser y de mundo a las sociedades actuales, asumiendo criterios de avance y modernidad. Pues, son múltiples las interpretaciones que, incluso, han gestado un gran número de corrientes disciplinarias para ver claramente un horizonte hacia dónde dirigir la reflexión arquitectónica contemporánea. buscando novedad y transformaciones estructurales.

### **Paradigmas de la Investigación. Una estructura lógica para la integración de la práctica metodológica del quehacer científico**

El paradigma de investigación, en opinión de Briones (1992:24) “es una concepción del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas para estudiar, de la naturaleza de sus métodos y de la forma de explicar, interpretar o comprender los resultados de la investigación realizada”. Para Hurtado y Toro (2005:27) “los paradigmas nos muestran entonces, la diversidad de las formas de conocer de una época y cada uno de ellos constituye un modo

común fuera del cual no es posible conocer”. De este modo, ocupa un espacio en el campo del conocimiento para definir, en líneas generales, el marco de pensamiento o referencia que orienta las actividades y las reflexiones dentro de un área determinada, teniéndose en cuenta la necesidad de acercarse de la realidad. comprenderla y transformarla. para buscar actualización en arquitectura.

El paradigma provee al investigador la teoría y los referentes metodológicos, es decir. los referentes ontoepistémicos para acceder al fenómeno objeto de estudio. Igualmente, proporciona un sistema filosófico y de investigación para comprender las cuestiones propias del proceso. La selección del paradigma indica, además los distintos métodos, principios e instrumentos durante la labor de investigación, lo cual otorga cualidades y singularidades propias a cada uno de los acercamientos.

En ese sentido, el paradigma constituiría una estructura interna consistente en una red de conceptos, de creencias metodológicas y teóricas interrelacionadas, se trata del entramado ontoepistémico que posibilita la selección y crítica de tópicos, problemas y métodos. Ahora bien, los paradigmas actúan como filtros que sólo permiten ver lo que está dentro de su contextualización. de su cuadro de verdad. Por lo tanto, impedirán llegar a la reflexión del científico lo nuevo, lo diferente, lo extra racional. Ya, que ello no sería legítimo.

Kuhn, se refiere a un proceso evolutivo de la ciencia que menciona un período pre-paradigmático donde existen diversas perspectivas en competencia, es decir, explicaciones simultáneamente genuinas pero antagónicas acerca de un mismo fenómeno, una de estas se convertirá en el paradigma, genuino y compartido por una comunidad científica, que permite una concepción ontoepistemica de apropiarse de la realidad y mejorar reflexiones. Es por ello que, para que una de estas explicaciones sea aceptada como un paradigma, una teoría debe parecer mejor que las otras, pero no es necesario que explique o reflexione todos los hechos con los que puede enfrentarse; basta con que sea capaz de resolver algunas de las contradicciones en la opinión que preocupan a los científicos de la época, es decir, aquellas cosas para la cual las otras teorías no tienen respuesta o responden de manera incompleta o incongruente, lo cual debe afinarse en el área de la arquitectura.

Siguiendo esta idea, cuando un paradigma se convierte en dominante, es cuando fija el marco de referencia a partir del cual se suceden periodos de acumulación de conocimientos

que vienen de la investigación dirigida llevada a cabo dentro de ese marco de referencia. La actividad científica creada en el entorno de un paradigma dominante es la que recibe el nombre de ciencia normal. Kuhn (1992) señala que la ciencia normal es la actividad científica orientada al reforzamiento, la consolidación y la confirmación del paradigma que la gobierna, este se transforma en un estudio arquitectónico que técnicamente avanza.

### **Paradigma Cualitativo una Herramienta para entrar en la Profundidad del Producto de la Conciencia Humana**

La investigación cualitativa busca interpretar de forma introspectiva la realidad de la conducta o de las persistencias de ciertas conductas contextuadas. Este tipo de investigación requiere de un estrecho compromiso con la calidad de las actividades, ello facilita la hermenéutica de lo que está ocurriendo y depende de las habilidades del investigador captar lo que verdaderamente existe detrás de los acontecimientos. Al respecto, Taylor y Bogdan (1984:21) señala que: “el objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven”. sirve para conocer los procesos subjetivos de asociación de actantes con el hecho arquitectónico.

Debe señalarse, que esta investigación permite hacer modificaciones al diseño del estudio y mientras la investigación está en proceso, da la posibilidad a los investigadores de examinar directamente a los grupos beneficiados, pues permite a partir de la interpretación dar transformaciones. Asimismo, es más económica y puede ejecutarse y con rapidez sin necesidad del procesamiento automático de los datos. Dentro de este marco de ideas, la investigación surge ante la necesidad de ver los acontecimientos de la realidad problematizada (acciones, normas, valores, entre otros), desde el punto de vista del conglomerado social que está siendo estudiado. En este sentido, solamente se podrá entender los acontecimientos, si estos son situados en un contexto social esto se relaciona con la vivencialidad que del hecho arquitectónico pueden tener actantes.

Ahora bien, la investigación cualitativa tiende a favorecer una estrategia de investigación relativamente abierta y no estructurada, más que una en la cual el investigador decide lo que va a investigar y cómo lo va hacer. Esta perspectiva se adopta puesto que

permite tener acceso a tópicos importantes, no esperados, los que no podrían ser detectados con una estrategia rígida.

### **Paradigma Cuantitativo como Puente para el Tratamiento de Datos Concretos**

En principio González y Rodríguez (1991:41) señalan que desde el punto de vista metodológico se suele denominar cuantitativa a la investigación “que, predominante, tiende a usar herramientas de medición y comparación que producen información de investigación que requiere específicamente el uso de estadísticas y métodos estadísticos”. La cita anterior, evidencia que la investigación cuantitativa hace uso de la estadística descriptiva para realizar y registrar la medición de las variables presentes en una situación problematizada. esto podrá darse en el sustrato del hecho contable arquitectónico.

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2006) indican que la investigación cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Es decir, la investigación cuantitativa se basa en un tipo de investigación fundamentada en la exactitud matemática y el análisis estadístico, que permitirá reflejar de manera numérica el número de veces en que ocurre la variable objeto de estudio y que le permitirá al investigador deducir esquemas de conducta. lo cual pueda darse en el estudio arquitectónico.

Cabe destacar, que en la investigación cuantitativa el investigador mediante el proceso de operacionalización de variables, descompone las complejas en sus dimensiones, y a su vez la operacionalizan hasta llegar a los indicadores (los cuales representan un elemento de medida que permitirá cuantificar de forma individual una variable o sus dimensiones). Al respecto, Arias y Covinos (2021: s/p) definen a la operación de variables como “aquella que consiste en un conjunto de técnicas y métodos que permiten medir la variable de una investigación, en un proceso de separación y análisis de la variable en sus componentes para medirla”.

En este orden de ideas, al tener la operacionalización de variables lista el investigador puede elaborar el instrumento de recolección de datos. El cual permitirá recoger de forma numérica la ocurrencia de un evento (variable). Posteriormente, el investigador deberá

proceder al análisis y presentación de los mismo obteniendo información a través del análisis numérico. En este tipo de investigación el sujeto (investigador) observa la realidad problematizada (objeto) de forma objetiva, dejando de un lado la subjetividad. esto puede atender al estudio de elementos objetivos del hecho arquitectónico.

Debe señalarse, que Hurtado y Toro (2001:41), explican que en este tipo de investigación:

La objetividad es la única forma de alcanzar un conocimiento que sea inatacable, por lo que utiliza la medición exhaustiva y controlada, intentando buscar la certeza del mismo El conocimiento científico es considerado sinónimo de descubrimiento de las relaciones causales que existen y que configuran una realidad dada.

Por otra parte, la investigación cuantitativa aborda la realidad desde la mirada del método científico. Hurtado y Toro (2021:41) señalan que es un método “confiable, mensurable y comprobable”. Cabe agregar, que este tipo de investigación considera la realidad bajo un punto de vista objetivo y estable. esto permitirá estudiar el hecho racional arquitectónico.

70

### **Complementariedad Paradigmática**

La complementariedad paradigmática, consiste en reconocer que tanto en la investigación cualitativa como en la cuantitativa los conceptos cumplen una función entre las dimensiones ontológicas, epistemológicas y metodológicas; que posibilitan la validación, confiabilidad y confirmación investigativa. Hashimoto y Saavedra (2014:13) argumentan que:

La complementariedad es una categoría abstraída del mundo físico (el mundo cuántico exige la necesidad de desarrollar y aplicar la teoría de la complementariedad para comprender sus hechos), del mundo biológico (la existencia del organismo en una interrelación con su especie es solo el inicio para entender la complementariedad), en el mundo social (comprender la relación individuo/ sociedad, o la relación de la infraestructura con la estructura y la superestructura), y en el mundo abstracto y virtual como en la matemática (cuando se estudia, aritmética, conjuntos, ángulos) y en la cibernética (la relación hardware- lo material- y el software - la parte lógica-).

Conforme a esta fuente, la complementariedad no es extraña al actuar humano y de la naturaleza, es una relación de convivencia entre la individualidad y la colectividad para

sostener su desarrollo. La complementariedad es evolución y co-evolución. No es solo autodesarrollo, sino implica el desarrollo de los otros y con los otros y desde esa perspectiva la complementariedad es positiva. En cierta medida, es una perspectiva *natural* con la que la persona debe visionar y estudiar una realidad. de manera complementaria e integral.

En complemento. Hashimoto y Saavedra (2014), enfatizan que la complementariedad *paradigmática* permite la continuidad y discontinuidad de los supuestos, conceptos, métodos e instrumentos de cada enfoque o paradigma a través del objeto de estudio. La continuidad del orden, de la regularidad, de la cuantificación con la singularidad, lo intangible, la discontinuidad de los estudios fotográficos de la realidad, de los estudios transversales con la continuidad de los estudios históricos del fenómeno de estudio. permiten consolidar la investigación arquitectónica. Los principales beneficios de la complementariedad *paradigmática* incluyen:

1. Una comprensión más completa del fenómeno: Al utilizar diferentes paradigmas, los investigadores pueden obtener una visión más amplia y matizada de un fenómeno.
2. Mayor rigor: La triangulación de datos y métodos de diferentes paradigmas puede aumentar la confiabilidad y validez de los hallazgos de la investigación.
3. Nuevas perspectivas: La combinación de diferentes paradigmas puede generar nuevas pensamientos y perspectivas sobre un fenómeno.
4. Mayor flexibilidad: La complementariedad *paradigmática* permite a los investigadores adaptar sus métodos de investigación a las características específicas del problema que están estudiando.

Ahora bien, la complementariedad *paradigmática* puede aplicarse a una amplia gama de áreas de investigación, incluyendo:

1. Ciencias sociales: la complementariedad *paradigmática* puede utilizarse para estudiar una amplia gama de fenómenos sociales, como la pobreza, la delincuencia, la educación y la salud. incluso la sociabilidad arquitectónica.

2. Ciencias naturales: la complementariedad paradigmática puede utilizarse para estudiar una amplia gama de fenómenos naturales, como el cambio climático, la biodiversidad y la evolución. se puede comprender fundamentos racionales de la arquitectónica.
3. Ciencias de la salud: la complementariedad paradigmática puede utilizarse para estudiar una amplia gama de problemas de salud, como las enfermedades crónicas, las enfermedades mentales y la salud mental.

La complementariedad paradigmática es un enfoque cada vez más prevalente en la investigación, ya que ofrece una forma adaptable y rigurosa de abordar problemas complejos. Así, la investigación en arquitectura se cataloga como un proceso sistemático y ordenado que busca entender la realidad para poder interactuar con ella y a la larga transformarla, allí se detectan problemas por resolver y su incidencia en las nuevas formas de abordar su comprensión.

## **Metodología**

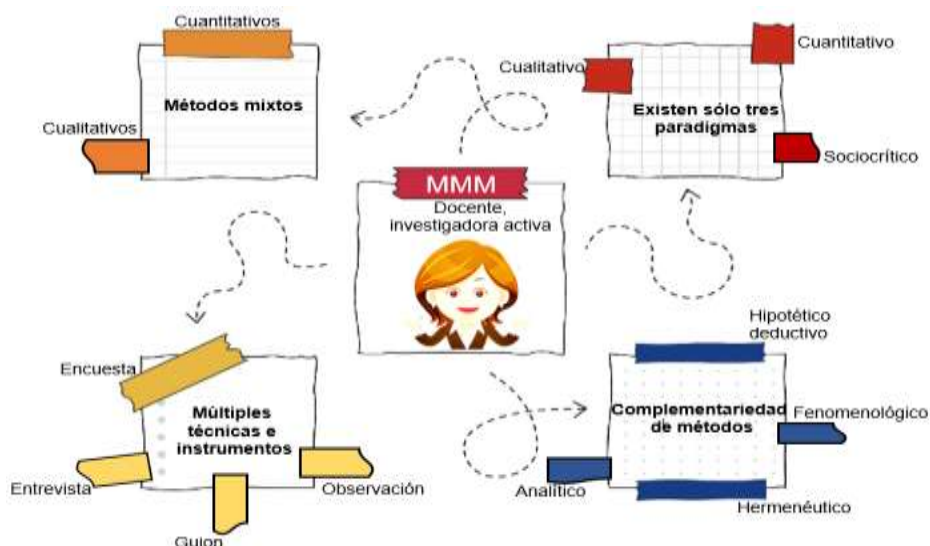
Se empleó el método hermenéutico a fin de entender, aclarar y profundizar en los significados de los textos de autores y de la información derivada de las entrevistas. A efecto, los informantes clave fueron ocho profesores universitarios, investigadores. A los actantes seleccionados se les aplicó la técnica de la entrevista y como instrumento. se empleó un guion de preguntas previamente elaboradas. La información obtenida de las entrevistas fue codificada, que según Gil y Cano (2010:17) se refieren al: “proceso a través del cual fragmentamos o segmentamos los datos en función de su significación...”. La codificación convierte la información en ideas por lo que... se identifican palabras, claves y segmentos y con la categorización se identifican patrones recurrentes. Se trabajó con base en una pregunta generadora ¿existe complementariedad paradigmática y metodológica? Lo cual condujo a la obtención de los hallazgos.

## **Hallazgos**

Seguidamente, se presenta los hallazgos cualitativos, producto de la entrevista aplicada a ocho informantes clave. La información se presenta en figuras contentivas de categorías y subcategorías, desprendidas de los relatos aportados por los docentes participantes en la



investigación. Luego se triangula de acuerdo a lo expresado por el informante, los fundamentos teóricos consultados en la literatura y la postura del investigador.



**Figura 1:** Categorización Informante MMM.  
**Fuente:** Elaboración propia. Machado (2024).

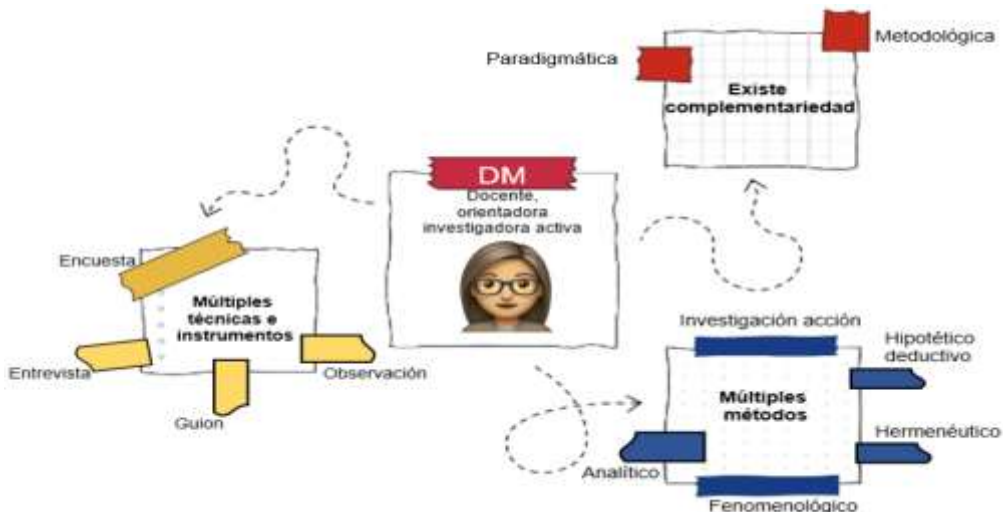
La figura 1 presenta el contenido de los hallazgos de la informante MMM de la cual emergen cuatro (4) categorías y once (11) subcategorías. Esta participante indica que existen solamente tres paradigmas: el positivista, el interpretativo y el sociocrítico y que solo existe complementariedad de métodos. Sin embargo, en los enfoques postmodernos, el principio de la complementariedad es uno de los postulados de naturaleza epistemológica y desde su discurso se destaca amplia opinión de autores y entre otros predomina Bohr (1958) quien estableció el principio de complementariedad al referirse a explicaciones opuestas para los fenómenos físicos y por extensión a todos los fenómenos, considera que ciertas propiedades no pueden observarse al mismo tiempo, pero pueden complementarse.

Al respecto, Strathern (1999) señala que evidencias obtenidas desde diferentes condiciones deben considerarse complementarias, pues sólo la totalidad de los fenómenos agota la información posible del objeto. En ese sentido, el principio de complementariedad requiere emplear perspectivas complementarias, ya que ambas representaciones son esenciales para una predicción o descripción integral de una misma realidad. La informante

habla de métodos mixtos y en ese sentido, Bericat (1998:62) indica tres estrategias de integración para la legitimidad de los diseños metodológicos mixtos: a) complementación, b) combinación y c) triangulación:

(a) La complementación, se refiere a la obtención de una doble visión de los hechos, una ofrecida desde el carácter cualitativo y la otra desde el cuantitativo, lo cual determina que cada uno de los mapas expuestos ofrece un panorama distinto desde un mismo fenómeno. (b) La combinación reseña una independencia de los métodos en el desarrollo de una investigación, con la finalidad de integrar de manera subsidiaria el método que complemente el cuerpo de la investigación con conocimiento que fortalezca los resultados del trabajo realizado. El objetivo radica en la adecuada combinación metodológica. (c) El concepto de triangulación hace referencia al desarrollo paralelo de los métodos cualitativo y cuantitativo en una investigación, con la finalidad de una convergencia de resultados producto de un reconocimiento *bifocal* de un mismo hecho escrutado de la realidad social.

De acuerdo a lo anterior, la complementariedad entre lo cuantitativo y cualitativo es conveniente sólo si es el enfoque que mejor pueda dar respuesta a las preguntas de investigación establecidas. Lo cual puede considerarse de manera expresa. para producir elementos emergentes. que den resignificación al condense de la investigación mencionada.



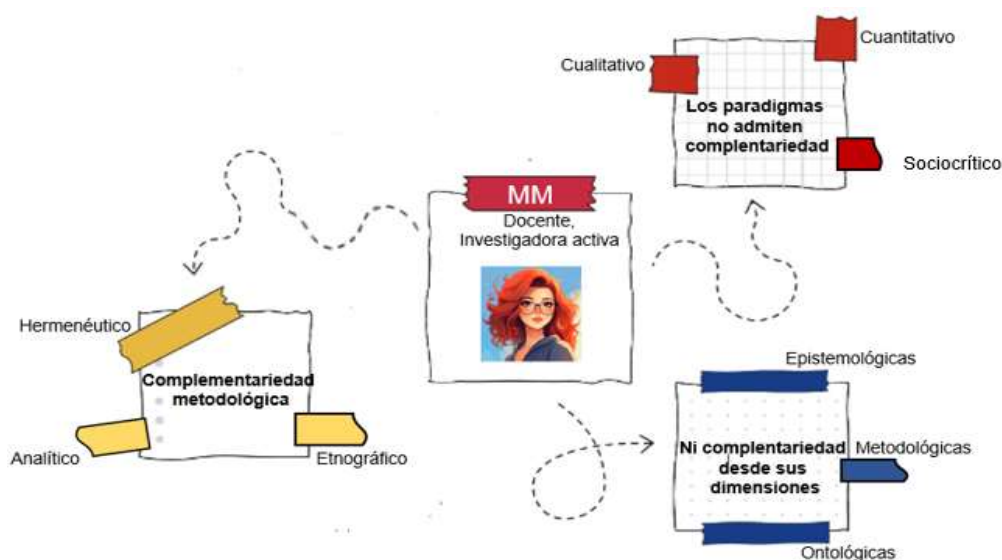
**Figura 2:** Categorización Informante DM.  
**Fuente:** Elaboración propia. Machado (2024).

Los hallazgos representados en la figura 2, evidencian de acuerdo a lo expresado por el informante DM que existe complementariedad paradigmática y metodológica, igualmente,

sostiene que es válido el uso de múltiples métodos, técnicas e instrumentos en la investigación. De sus aportes, emergieron tres (3) y once (11) subcategorías. Estos hallazgos son congruentes con lo expresado por Martínez (2005:32) quien indica que el principio de complementariedad implica integrar en un todo coherente los aportes de diferentes personas, filosofías, métodos y disciplinas. Según el autor, los elementos que fundamentan el principio de complementariedad son:

- (a) La complejidad del objeto, por lo cual debe ser abordado con alternativas metódicas múltiples.
- (b) La selectividad de la percepción, referido a la posibilidad humana de conceptualizar de modo distinto una realidad específica, de acuerdo a una visión particular mediatizada por las representaciones sociales y valores culturales.

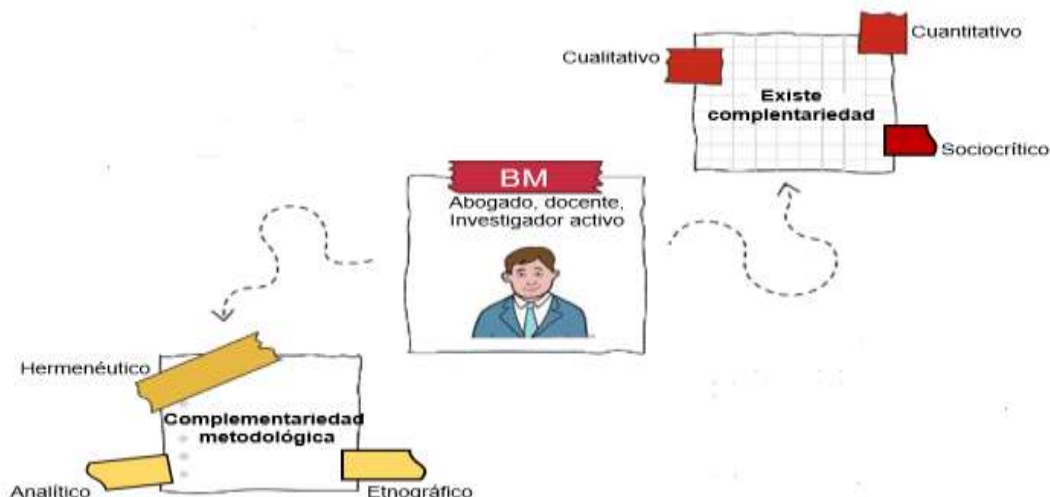
Así, la complementariedad metodológica de acuerdo a Blanco y Pírela (2016) es una propuesta de integración de enfoques de investigación para el estudio de un mismo problema mediante el uso de diferentes métodos de recolección y análisis de datos. esto permite fortalecer la investigación en el campo dinámico.



**Figura 5:** Categorización Informante MM.  
**Fuente:** Elaboración propia. Machado (2024).

Lo referido a los hallazgos presentados en la figura 5, indica, según lo expresado por el informante MM, que los paradigmas no admiten complementariedad, ni desde sus componentes, ni desde sus dimensiones filosóficas, solo se completan desde sus métodos. Respecto a lo señalado, Vera (2005) enfatiza que, resulta imposible que en un proceso de

construcción de conocimiento un investigador pueda recurrir a una forma sin utilizar la otra. Es falsa la separación entre métodos empíricos e interpretativos como dos formas distintas de construir conocimiento, lo cual se sustenta en la noción de que es imposible observar sin interpretar, así como interpretar sin observar.



**Figura 6:** Categorización Informante BM.  
**Fuente:** Elaboración propia. Machado (2024).

Los hallazgos que se presentan en la figura 6, de acuerdo a la información emitida por el informante BM, deja al descubierto la existencia de la complementariedad paradigmática y metodológica. Al respecto Hashimoto y Saavedra (2014) señalan que es viable, técnica y filosóficamente, establecer una alianza paradigmática, es decir, es posible hacer participar a cada paradigma en una investigación, pero respetando en cada uno su teleología (finalidad) y su esencia. Esta complementariedad admite distintos fines, persigue distintos tipos de conocimiento y utiliza distintos métodos para conseguirlos.

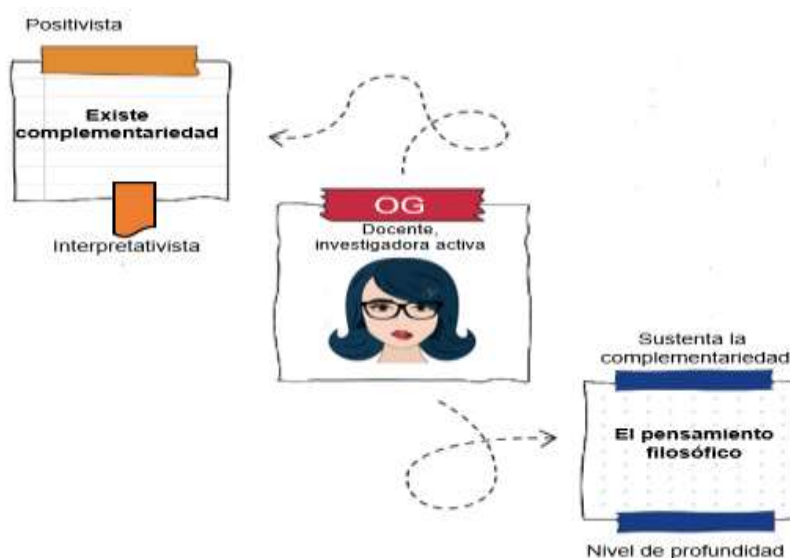
De esta manera, se comprende que la investigación acepta de manera expresa una forma de complementariedad metódica y epistemológica. para atender a los objetos de conocimiento de una forma consistente. asumiendo una combinación recurrente de lo introspectivo y lo racional. desde una combinación de soportes con fundamentos más sistémicos.



**Figura 7:** Categorización Informante EL.  
**Fuente:** Elaboración propia. Machado (2024).

La información aportada por la informante EL, contiene dos (2) categorías y seis (6) subcategorías. Refiere que los paradigmas se interrelacionan desde la multidisciplinariedad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad; también señala la existencia de la complementariedad metodológica. La primera expresa la forma de colaboración o concurrencia disciplinaria, implica la participación de más de dos disciplinas en una investigación o estudio, sin perder cada una su caracterización o abandonar su propia metodología.

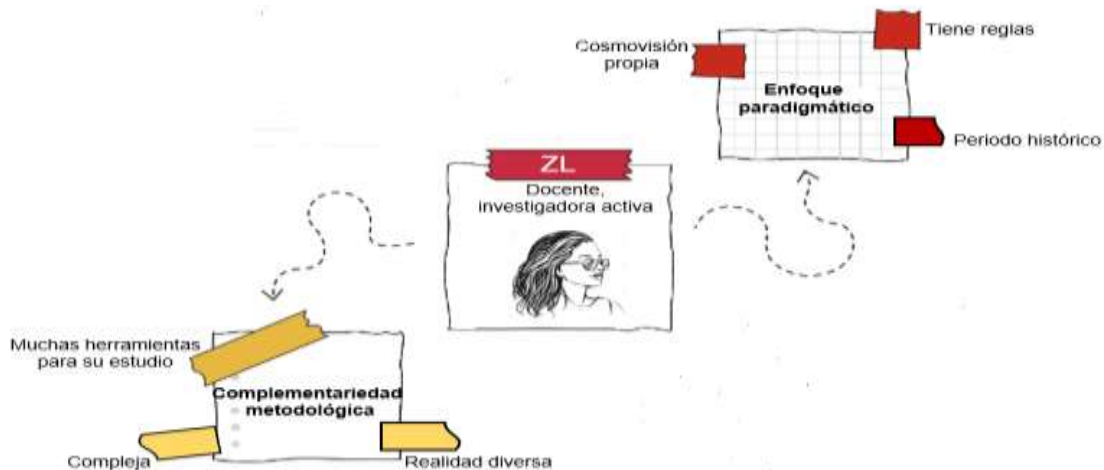
Por su parte, la interdisciplina es algo más complejo que la multidisciplinaria, porque no es la yuxtaposición de disciplinas para estudiar algo, sino que exige *integración* de la teoría o elementos de la teoría científica de varias disciplinas. Esa integración, requiere a su vez el diseño un metodológico. La transdisciplina, se considera una estrategia de investigación que corresponde al tipo de sociedades líquidas, presentes en la actualidad, referenciadas como inseguras, donde impera la angustia y el temor. Se implementa para la búsqueda del conocimiento de una nueva manera, en la que tiene gran influencia la filosofía de la deconstrucción. También integra a las disciplinas, aunque de una manera especial distinta de la interdisciplina.



**Figura 8:** Categorización Informante OG.  
**Fuente:** Elaboración propia. Machado (2024).

La información presentada en la figura 8, contiene dos (2) categorías y cuatro (4) subcategorías que emergieron de la opinión de la informante OG. Quien expresó que existe complementariedad paradigmática y el pensamiento filosófico sustenta la complementariedad a un nivel de profundidad. Para Bericat (1998) la complementariedad se asume como una estrategia de integración para producir conocimiento a través de una práctica múltiple de aproximación a los datos. Por lo tanto, admitir la diversidad, implica el desarrollo nuevas vías para producir y validar conocimientos. Se requiere consolidar de manera expresa. el contenido de estructuras eficientes que pueden servir para trascender en la verificación de medios emergentes referenciales posibles.





**Figura 9:** Categorización Informante ZL.  
**Fuente:** Elaboración propia. Machado (2024).

Los hallazgos presentados en la figura 9, muestra información aportada por la informante ZL, emergen dos (2) categorías y seis (6) subcategorías en las cuales es visible que para esta informante la complementariedad metodológica se sustenta en realidades diversas y complejas que ameritan muchas herramientas para su estudio. Señala que el enfoque paradigmático contiene reglas, una cosmovisión propia de un determinado momento histórico. Este tipo de complementariedad permite la posibilidad de articulación respecto de las opciones técnicas que ofrece cada tendencia metodológica. Se comprende del corpus emergente de elementos que pueden servir de manera secuente para consolidar soportes emergentes referenciales que pueden contribuir en la interpretación contextualizada de los objetos de estudio. con miras de que se pueda trascender en una construcción más identificatoria que facilita los procesos de comprensión.

### Síntesis de los Hallazgos

La investigación en arquitectura desde una perspectiva ontoepistemica de complementariedad paradigmática y metodológica, implica asumir una sinergia de riesgos y amenazas. Hashimoto y Saavedra (2014) afirman que es viable, técnica y filosóficamente, establecer una alianza paradigmática, es decir, es posible hacer participar a cada paradigma en una investigación, pero respetando en cada uno su teleología (finalidad) y su esencia. de manera que se genere una cosmovisión cognoscitiva. Conscientes que, al tener cada



paradigma, distintos fines, persigue distintos tipos de conocimiento y utiliza distintos métodos para conseguirlos. De ahí, que la prioridad al usar los paradigmas es el aporte que cada uno va a brindar al objeto de investigación, generando un conocimiento más completo. lo cual perfecciona el estado de arte. ciencia y filosofía de la investigación en arquitectura.

La esencia de la arquitectura obliga al profesional considerar el desarrollo su pensamiento hacia nuevas cosmovisiones y alternativas. teniendo en cuenta la profundidad ontoepistemica de lo paradigmático. En el entendido que esta ciencia está inmersa en diferentes escenarios y disciplinas, independientemente de su forma y función. La investigación en la arquitectura apuesta siempre hacia la creatividad, la inventiva constructiva, la innovación y el aprovechamiento del espacio. de allí que la multiplicidad metódica genere alto valor agregado.

### **Reflexiones Finales**

La investigación en arquitectura constituye un ámbito de discusión y polémica, en ocasiones se asocia con diversos campos la transversalidad metódica y la sinergia ontoepistemica. es determinante para afrontarlas. Esto genera ambigüedad y dificultad para el reconocimiento y claridad disciplinar, en sus procesos, resultados y productos. En ese sentido, es preciso buscar opciones especiales para la investigación arquitectónica, en este caso se apeló a la complementariedad paradigmática. En el entendido de que para ser investigador no se requiere en realidad un entrenamiento especial, sino más bien una actitud de curiosidad, interés por la verdad y tenacidad, que es la disposición enfrentar retos y desafíos y a pesar de ello continuar con la convicción del desarrollo de una idea. teniendo en cuenta. la multiplicidad paradigmática y metódica.

La investigación giro en torno a una interrogante: ¿existe complementariedad paradigmática y metodológica? Los hallazgos evidencian en la necesidad de enfatizar sobre posiciones que consideran, no la ruptura o discontinuidad de paradigmas sino, más bien la complementariedad se trata de conjunción y posible transversalidad.

La complementariedad paradigmática, aduce en el reconocimiento de que tanto en la investigación cualitativa como en la cuantitativa los conceptos cumplen una función entre las dimensiones ontológicas, epistemológicas y metodológicas. que permiten atender posturas

ontopistemáticas en la transversalidad de los objetos. Permite la posibilidad de validación, confiabilidad, confirmación y los paradigmas con enfoques cualitativos o cuantitativos depende de la manera como se formule la interrogante y los conceptos que la sustentan. Es necesario tener claridad metodológica para determinar cuándo usar un método complementario donde se combinen: técnicas, procedimientos, análisis, conceptos e interpretaciones de ambos métodos. De la misma manera aplica en la investigación en la arquitectura.

## Referencias

- Arias, J. y Covinos, M. (2020). *Metodología y diseño de investigación*. (1ra ed.). Perú: Enfoques Consulting.
- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social: significado y forma*. Barcelona: Ariel.
- Blanco, N. y Pírela, J. (2016). La complementariedad metodológica. estrategia de integración de enfoques en la investigación social. *Espacios Públicos* 19(45) 97-111. México: Universidad Autónoma. [www.redalyc.org/pdf](http://www.redalyc.org/pdf)
- Bohr, N. (1958). *Física atómica y humana conocimiento*. Nueva York: Wiley
- Briones, G. (1992). *La investigación social y educativa*. Colombia: SECAB.
- Cook, T. y Reichardt, Ch. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. (5º ed.) Madrid: Morata.
- Gil, T. y Cano, A. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características. *Revista Nure Investigación*, 44. <https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/476>
- Hashimoto, E. y Saavedra, S. (2014). *La complementariedad paradigmática: un nuevo enfoque para investigar*. Argentina: Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta ed.). México: McGraw Hill.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2005). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. 5ta. edición. Valencia. Carabobo. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C. A.

Le Corbusier. (1923). *Hacia una arquitectura*.  
<https://www.bbvaopenmind.com/ciencia/grandes-personajes/le-corbusier-arquitectura-geometrica-a-la-medida-humana/>

Martínez, M. (2005). *El paradigma emergente. hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. México: Trillas.

Mertens D. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. 2da Ed. Usa.: Sage.

Strathern, P. (1999). *Bohr y la teoría cuántica*. España: Siglo Veintiuno

Taylor y R. Bogdan (1984). *Introducción a los métodos cualitativos*. Primera edición. Barcelona: Paidós.

Vera, J. (2005). La imposibilidad de separar lo observado de lo investigado: la falsedad del empirismo y del interpretativismo como métodos distintos. *Episteme Revista Académica Electrónica*, 2(6).  
<https://www.researchgate.net/publication/334523482> La imposibilidad de separar lo observado de lo interpretado la falsedad del empirismo y del interpretativismo como métodos distintos

## LA INTERMODALIDAD EDUCATIVA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS 4.0. UNA MIRADA HACIA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

Omaira Golcheidt Carrera<sup>6</sup>  
Miriam de Jesús Mendoza de Melo<sup>7</sup>

Enviado: 25/10/24 • Aprobado: 22/11/2024 • Publicado: 12/12/2024

### Resumen

El acceso y uso de diversos recursos digitales institucionalizados por parte de los estudiantes, hace que este transite a un diseño educativo bajo el modelo de la intermodalidad. El artículo es producto de la ponencia: La Intermodalidad Educativa para el Desarrollo de Competencias 4.0. Una mirada hacia la Educación Universitaria presentada en el I Congreso Internacional de Trazabilidad del Pensamiento Transcomplejo de REDI, cuyo propósito fue presentar los aspectos más relevantes de una educación intermodal para el desarrollo de competencias 4.0 en el contexto de educación superior, donde la incorporación de la tecnología en los procesos formativos universitarios ha generado cambios que rápidamente han transformado la práctica docente, la oferta de programas, la investigación, la vinculación con la industria y la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. La presente investigación se enmarcó en un diseño documental, con enfoque cualitativo, que emplea como técnica la revisión sistemática de la literatura científica mediante una matriz de categorización. Se concluye que la intermodalidad educativa al implementar diferentes entornos de aprendizaje y tipos de mediación didáctica docente o tecnológica en las trayectorias curriculares fomenta el desarrollo de competencias 4.0, cambiando así los paradigmas imperantes en la educación actual.

Palabras clave: Competencias 4.0. Educación Universitaria, Intermodalidad Educativa.

### Educational Intermodality For The Development Of Skills 4.0. A Look At University Education

### Abstract

The access and use of various institutionalized digital resources by students makes it transition to an educational design under the intermodality model. The purpose of the presentation is to present the most relevant aspects of intermodal education for the development of 4.0 competencies in the context of higher education, where the incorporation of technology in university training processes has generated changes that have rapidly transformed teaching practice, program offering, research, industry links and student learning experience. This research was framed in a documentary design, with a qualitative approach, which uses as a technique the systematic review of scientific literature using a categorization matrix. It is concluded that educational intermodality by implementing different learning environments and types of teaching or technological didactic mediation in curricular trajectories encourages the development of 4.0 competencies, thus changing the prevailing paradigms in current education. Keywords: 4.0 Competencies. University Education, Educational Intermodality.

Dra. en Ciencias de la Educación. Universidad Católica del Maule. <https://orcid.org/0000-0001-6637-4089> Correo: [omygol@gmail.com](mailto:omygol@gmail.com)  
Dra. en Ciencias de la Educación. Universidad Bicentennial de Aragua. Cuenta ORCID. <https://orcid.org/0000-0003-0158-3589> \_Correo: [miriammendoza351@gmail.com](mailto:miriammendoza351@gmail.com)

## Introducción

La Intermodalidad Educativa para el Desarrollo de Competencias 4.0. Una mirada hacia la Educación Universitaria se basa en la necesidad de adaptar la educación universitaria a los desafíos y oportunidades que presenta la era digital y la Cuarta Revolución Industrial.

La rápida evolución de la tecnología y la sociedad ha dado lugar a la necesidad de desarrollar competencias acordes a la era digital, conocidas como competencias 4.0. A partir de ello, la educación universitaria se ha venido enfrentando a desafíos cada vez más complejos, donde la rápida evolución de la tecnología y la sociedad evidencian la necesidad de desarrollar competencias acordes a la era digital, que derivan del cambio de paradigma que se evidencia en la Educación 4.0, quien tiene como foco central las tecnologías emergentes, el futuro del mercado laboral, y el beneficio a los estudiantes en pro de la mejora del desarrollo de sus competencias denominadas 4.0, a partir del cambio paradigmático. Al respecto, Torres, Flórez et al. (2022), considera que estas competencias son fundamentales para que los docentes puedan enfrentar los desafíos de la educación en la era digital y preparar a los estudiantes para un mundo laboral en constante cambio.

Para abordar esta necesidad, es crucial adoptar nuevas estrategias pedagógicas entre las que se encuentra la intermodalidad educativa, que consiste en la integración de diferentes modalidades de aprendizaje, tales como la presencial, virtual, sincrónica y asincrónica, a partir de las cuales se crean experiencias de aprendizaje significativas. Ante esto, es importante destacar, que, al combinar las modalidades antes mencionadas, se pueden aprovechar las fortalezas de cada una, permitiendo superar las limitaciones de una sola modalidad. Al respecto Díaz y Negrete (2021) refieren que:

La intermodalidad se convierte en el eje de la integración de elementos y estructuras que resultan fundamentales para una reconceptualización de los modelos educativos, pues se busca que, en un mismo programa de formación académica y profesional, el estudiante pueda encontrar diversos modos, entornos y modalidades de construcción del aprendizaje, caracterizados por ser entornos inciertos y flexibles, alineados a las competencias requeridas por la Industria 4.0.(p.95).

La intermodalidad educativa puede lograrse a través de diversas herramientas y recursos, como plataformas de aprendizaje en línea, sistemas de gestión del aprendizaje,

videoconferencias, foros de discusión, entre otros. Estas herramientas permiten a los estudiantes acceder a contenidos y recursos en cualquier momento y lugar, interactuar con sus compañeros y profesores, y recibir retroalimentación personalizada.

El artículo es producto de la ponencia: La Intermodalidad Educativa para el Desarrollo de Competencias 4.0. Una mirada hacia la Educación Universitaria presentada en el I Congreso Internacional de Trazabilidad del Pensamiento Transcomplejo de REDI (2024), cuyo propósito fue presentar los aspectos más relevantes de una educación intermodal para el desarrollo de competencias 4.0 en el contexto de educación superior. Mediante la integración de diferentes modalidades de aprendizaje y el uso de tecnologías educativas, se busca preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades de la era digital y la Cuarta Revolución Industrial. El método utilizado fue la revisión exhaustiva de la literatura existente, así como un análisis de casos de éxito en diferentes universidades. Por lo que su diseño es documental, cualitativo, de tipo descriptivo-explicativo empleándose como técnica la revisión sistemática de la literatura científica mediante una matriz de categorización.

El cuerpo del artículo se estructura en tema: **Intermodalidad educativa en la universidad** la cual es una estrategia que permite la integración de diferentes modalidades de enseñanza y aprendizaje, como la presencial, la virtual y la semipresencial, con el objetivo de garantizar la formación integral de los estudiantes y adaptarse a las necesidades de la sociedad y del mercado laboral. La **Intermodalidad Educativa y su relación con el desarrollo de competencias 4.0.**, la cual es una estrategia efectiva para el desarrollo de competencias 4.0 en la educación universitaria. Considerando las necesidades propias de la Industria 4.0, donde se requiere de profesionales con habilidades tecnológicas, capacidad de adaptación al cambio, pensamiento crítico y creatividad. Como tercer tema se presenta la **Intermodalidad Educativa en la formación de competencias 4.0 en la educación universitaria**, la cual se logra al ofrecer programas con la integración de diferentes modalidades de enseñanza y aprendizaje, enfocándose en las competencias que ameritan los estudiantes para desenvolverse diariamente en el entorno laboral.

## **Intermodalidad Educativa en la Universidad**

En la actualidad existen buenas prácticas de Intermodalidad Educativa en diferentes Universidades en la que se combinan diferentes modalidades de enseñanza y aprendizaje, como la presencial, la virtual y la semipresencial, con el objetivo de garantizar la formación integral de los estudiantes y adaptarse a las necesidades de la sociedad y del mercado laboral. Para ello, se deben diseñar planes de continuidad educativa basados en la intermodalidad con nuevas nociones organizativas, diferentes entornos de aprendizaje y recursos tecnológicos, permitiendo fomentar el desarrollo de habilidades tecnológicas, pensamiento crítico y creatividad en los estudiantes. A partir de ello, se hace necesario revisar como estas, promueven un aprendizaje efectivo y significativo en los estudiantes, por ello Rodríguez et al., (2023), plantea que la implementación de dispositivos móviles en la educación superior ha demostrado ser una buena práctica docente. Los resultados de su estudio revelaron que cinco docentes fueron identificados como agentes de buenas prácticas docentes al utilizar dispositivos móviles en el aula.

Las experiencias exitosas en las universidades, pueden servir como modelos prácticos para otros docentes y contribuir a la mejora de la enseñanza en dichos contextos. Además, Moreno-Reyes et al. (2021), destacan la importancia de analizar las experiencias de enseñanza y aprendizaje digitales aplicadas durante la pandemia del COVID-19 a partir del enfoque de las buenas prácticas educativas. Estas experiencias, aunque desafiantes, han dado lugar a casos de éxito que pueden servir como modelos a replicar en nuevos contextos. Planteando como reflexión, que las buenas prácticas educativas se caracterizan por ser efectivas e innovadoras, además su implementación puede contribuir a mejorar la calidad de la educación en el nivel superior.

Entre los desafíos que tiene la educación universitaria en la implementación de la intermodalidad educativa en la formación de competencias 4.0, se destaca la necesidad de una nueva noción de organización institucional, lo cual permitiría que sus usuarios usen unos u otros servicios educativos según las condiciones del ambiente, es decir, se priorizarían unas u otras aplicaciones digitales cuando cambian rápidamente las condiciones de la educación (Shanghai American School, 2020). Esto implica repensar la forma en que se organizan los



recursos, se distribuyen los roles y se establecen las políticas educativas en las instituciones universitarias.

Además, es fundamental orientar los recursos de manera adecuada para apoyar la implementación de la intermodalidad educativa, para lo que Sánchez et.al, (2018), plantea necesario contar con una infraestructura tecnológica sólida, recursos digitales de calidad y personal capacitado en el uso de herramientas tecnológicas. Es importante resaltar que estos recursos son fundamentales para facilitar la comunicación, donde el acceso a la información y la interacción entre los diferentes actores involucrados en el proceso educativo son necesarios para la aplicación de la intermodalidad.

Asimismo, es importante considerar la aplicación de diferentes modalidades de enseñanza y aprendizaje en la educación universitaria, por lo cual García (2020), considera que la intermodalidad educativa implica combinar diferentes enfoques pedagógicos, como la enseñanza presencial, el aprendizaje en línea y el uso de recursos multimedia. Esto permite adaptarse a las necesidades y preferencias de los estudiantes, promoviendo un aprendizaje más flexible y personalizado.

La intermodalidad educativa también ha mostrado beneficios en términos de acceso a la educación, donde el informe de la UNESCO (2020), expone que esta estrategia permite a los estudiantes superar barreras geográficas y temporales, ya que pueden acceder a los recursos educativos desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esto es especialmente relevante en contextos donde la educación a distancia es necesaria, como durante la pandemia de COVID-19. A raíz de lo cual, en las universidades la intermodalidad educativa se ha vuelto especialmente relevante en la era de la Industria 4.0, donde la tecnología digital desempeña un papel fundamental en la formación de profesionales competentes. La intermodalidad permite a los estudiantes desarrollar habilidades digitales necesarias para la Industria 4.0, al tiempo que fomenta competencias transversales como el pensamiento crítico, la colaboración y la adaptabilidad al cambio.

Algunos ejemplos de prácticas intermodales en las universidades incluyen el uso de plataformas virtuales de aprendizaje, la combinación de clases presenciales con actividades en línea, la realización de proyectos colaborativos en entornos virtuales y la incorporación de herramientas tecnológicas en el aula. Estas prácticas buscan aprovechar al máximo los

recursos disponibles y brindar a los estudiantes una experiencia educativa integral y actualizada.

### **Intermodalidad Educativa y su relación con el desarrollo de competencias 4.0.**

En la actualidad, vivimos en un mundo altamente interconectado y tecnológicamente avanzado, donde la información está al alcance de nuestras manos en cualquier momento y lugar. Esto ha generado un cambio en la forma en que accedemos al conocimiento y nos relacionamos con él. La intermodalidad educativa se refiere a la integración de diferentes modalidades de aprendizaje, como la presencial, virtual, mixta y a distancia, para potenciar el desarrollo de competencias 4.0 en los estudiantes.

Las competencias 4.0 son aquellas habilidades necesarias para enfrentar los retos de la sociedad digitalizada y globalizada, como el pensamiento crítico, la creatividad, la resolución de problemas, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la alfabetización digital y la adaptabilidad al cambio. Estas competencias son esenciales para que los graduados universitarios puedan ser competitivos en el mercado laboral y contribuir de manera significativa al desarrollo de la sociedad.

Un aspecto importante de la intermodalidad educativa es su capacidad para fomentar el desarrollo de competencias 4.0, como la alfabetización digital y la capacidad de utilizar tecnologías de la información y la comunicación de manera efectiva. Según Smith (2018), la combinación de modalidades presenciales y virtuales en la intermodalidad educativa brinda a los estudiantes la oportunidad de adquirir habilidades digitales y de utilizar herramientas tecnológicas para acceder a información, comunicarse y colaborar con otros. Estas competencias son fundamentales en el entorno laboral actual, donde la tecnología desempeña un papel central.

Además, la intermodalidad educativa también promueve el desarrollo de competencias 4.0 relacionadas con el pensamiento crítico y la resolución de problemas. Johnson (2019), manifiesta que, al combinar diferentes modalidades de enseñanza y aprendizaje, los estudiantes tienen la oportunidad de enfrentar desafíos y situaciones diversas, lo que les permite desarrollar habilidades de análisis, síntesis y toma de decisiones. Esta capacidad de

pensar de manera crítica y resolver problemas de manera efectiva es esencial en un entorno laboral en constante cambio y evolución.

La educación universitaria tradicional, basada principalmente en la enseñanza presencial y en un enfoque teórico, se enfrenta a desafíos para formar a los estudiantes en estas competencias 4.0, por tal razón, la intermodalidad educativa permite superar estas limitaciones al combinar diferentes modalidades de aprendizaje y utilizar herramientas tecnológicas y digitales para enriquecer la experiencia educativa. Ante esto Guzmán (2011), considera que uno de los rasgos distintivos del nivel de educación universitaria, se basa en buscar resultados de aprendizaje ambiciosos y profundos por ser ya un nivel terminal de estudios, donde concluye la educación formal. Hativa (2000), citado por Guzmán indica que, independientemente del tipo de disciplina o especialidad, las universidades deben formar en sus estudiantes un pensamiento de alto nivel y convertirlos en aprendices autónomos. Si bien estas metas son compartidas, hay diferencias entre las disciplinas sobre lo que para cada una de ellas es importante.

### **La Educación Universitaria en la era de la Industria 4.0**

La Educación Universitaria en la era de la Industria 4.0 es un tema relevante y de gran importancia en el contexto actual. Según diversos estudios y expertos, la Industria 4.0 se caracteriza por la integración de tecnologías digitales avanzadas, como la inteligencia artificial, la robótica, el Internet de las cosas y la realidad virtual, en los procesos industriales y en la sociedad en general. En palabras de Morales (2022) la educación 4.0 es la convergencia entre la Inteligencia Artificial y la Inteligencia Humana, donde la transformación digital, la creatividad y la innovación son determinantes, lo cual solo se puede lograr con una actitud exponencial-disruptiva basada en valores, o sea “educar es habitar el mundo” lo que significa aprender a cuidar el mundo, esta actitud es indispensable tanto en alumnos como en docentes, pero sobre todo en las estructuras jurídico-operativas, Instituciones de Educación Superior (IES) como parte de una nueva cultura Universitaria..

Estos avances tecnológicos, están transformando rápidamente el mundo laboral y requieren de una fuerza laboral tanto altamente capacitada como adaptada a este nuevo entorno. El Círculo de Universidades Hispanoamericanas (UAIII) señala que es una nueva fase

de la revolución industrial, caracterizada por el uso de nuevas tecnologías en los procesos de producción, como la automatización, el internet de las cosas (IoT), la inteligencia artificial (AI) y el big data.

La influencia de la Industria 4.0 en la educación universitaria se ha manifestado en la necesidad de formar profesionales con habilidades tecnológicas, capacidad de adaptación al cambio, pensamiento crítico y creatividad. En este sentido, la educación universitaria ha tenido que adaptarse a las nuevas demandas del mercado laboral y a las necesidades de la sociedad, incorporando nuevas tecnologías y metodologías de enseñanza y aprendizaje. Es por ello que la intermodalidad educativa se presenta como una estrategia efectiva para integrar estas competencias en el currículo académico y garantizar la formación integral de los estudiantes.

De allí que la educación universitaria en la era de la Industria 4.0 debe estar orientada hacia la formación de profesionales con habilidades tecnológicas, capacidad de adaptación al cambio, pensamiento crítico y creatividad. Además de promover la colaboración entre disciplinas para la formación de profesionales capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y sociales. La intermodalidad educativa, permite a los estudiantes desarrollar habilidades digitales y competencias transversales necesarias en este nuevo contexto.

Con la Intermodalidad Educativa para el Desarrollo de Competencias 4.0. Una mirada hacia la Educación Universitaria" busca justificar la necesidad de implementar la intermodalidad educativa como un enfoque pedagógico que permita formar a los estudiantes universitarios en las competencias 4.0 requeridas en la sociedad actual

Para concluir se puede evidencia que la intermodalidad educativa se presenta como una respuesta innovadora y necesaria ante los desafíos que impone la Cuarta Revolución Industrial y la transformación digital en el ámbito universitario. Con la integración de diversas modalidades de aprendizaje presencial, virtual, sincrónica y asincrónica, no solo enriquece la experiencia educativa, sino que también fomenta el desarrollo de competencias 4.0 en los estudiantes, tales como el pensamiento crítico, la creatividad y la adaptabilidad.

A través de la revisión sistemática de la literatura, se evidencia que la implementación de entornos de aprendizaje intermodales permite a los estudiantes acceder a recursos educativos de manera flexible y personalizada, superando las limitaciones del modelo educativo tradicional. Las experiencias exitosas en diversas universidades demuestran que al

combinar diferentes modalidades se pueden maximizar las fortalezas de cada una, promoviendo un aprendizaje más significativo y alineado con las necesidades del mercado laboral actual.

Por otra parte, se subraya la importancia de contar con una infraestructura tecnológica adecuada y un personal capacitado para facilitar esta transición hacia un modelo educativo más dinámico y efectivo. La intermodalidad no solo mejora el acceso a la educación, sino que también prepara a los graduados para enfrentar un entorno laboral en constante cambio, equipándolos con las habilidades necesarias para prosperar en un mundo cada vez más digitalizado.

En definitiva, la intermodalidad educativa emerge como un pilar fundamental para la formación integral de los estudiantes en la educación superior, ofreciendo un camino hacia la adquisición de competencias 4.0 que son esenciales para su éxito profesional y su contribución al desarrollo social. Es imperativo que las instituciones educativas continúen explorando e implementando estrategias intermodales para adaptarse a las demandas del futuro y garantizar una educación de calidad que responda a los retos contemporáneos.

## Referencias

- Díaz de Cossío-Priego, Sonia. Negrete-Viveros, Sara. (2022). **Reflexiones sobre la necesidad de la intermodalidad para la formación de profesionales en el contexto de la industria 4.0.** *Eduscientia*. Divulgación de la ciencia educativa. ISSN: 2594-1828 Año V, Núm. 9, febrero-julio 2022 [www.eduscientia.com](http://www.eduscientia.com)
- Farrera, R. A. M., Martínez, S. I. N., Muñoz, D. E. R., & Moreno, A. S. (Eds.). (2023). **Enseñanza superior en tiempos de pandemia.** El Colegio de la Frontera Sur.
- García, A., Martínez, B., & Rodríguez, C. (2018). **Intermodalidad educativa: una propuesta para la integración de modalidades de enseñanza y aprendizaje.** *Revista de Investigación Educativa*, 36(2), 345-362.
- García Aretio, L. (2020). Bosque semántico: **¿educación/enseñanza/aprendizaje a distancia, virtual, en línea, digital, elearning...?** *Ried Revista Iberoamericana De Educación a Distancia*, 23(1). <https://doi.org/10.5944/ried.23.1.25495>
- Guzmán, Jesús. (2011). **La calidad de la enseñanza en educación superior ¿Qué es una buena enseñanza en este nivel educativo?**. Perfiles educativos vol.33 spe Ciudad de México.

- Johnson, A. (2015). **Promoviendo la interacción y colaboración en la intermodalidad educativa.** *Revista Internacional de Tecnología en la Educación*, 12(3), 78-92.
- López, M., González, R., & Pérez, S. (2019). **Beneficios de la intermodalidad educativa en el desarrollo de habilidades digitales.** *Revista de Tecnología Educativa*, 21(3), 78-92.
- Reyes, H. M., Beltrán, E. Á. A. M., & Vargas, C. S. P. (2021). **Análisis de las experiencias de enseñanza y aprendizaje digitales aplicadas durante la pandemia de COVID-19 en el nivel superior desde el enfoque de las buenas prácticas educativas.** *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, (12), 50.
- Sanchez, Luis. Reyes, Ana y otros. (2017). **El rol de la infraestructura tecnológica en relación con la brecha digital y la alfabetización digital en 100 instituciones educativas de Colombia.** <https://www.researchgate.net/publication/326947193>
- Shangai American School. (2020). **SAS Distance Learning Plan.** [https://www.saschina.org/uploaded/SAS\\_Distance\\_Learning\\_Plan.pdf](https://www.saschina.org/uploaded/SAS_Distance_Learning_Plan.pdf)
- Smith, J. (2010). **Intermodalidad educativa en las universidades: integración de diferentes modalidades de enseñanza y aprendizaje.** *Revista de Educación Superior*, 35(2), 45-62.
- [Torres Flórez, Dagoberto. Rincón-Ramírez, Alberto. Medina, Lisset. \(2022\). Competencias digitales de los docentes en la Universidad de los Llanos, Colombia. Trilogía Cienc. Tecnol. Soc.](#)
- UNESCO. (2020). **Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action.** Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374806>

## LEY DEL ESPECTRO AUTISTA (TEA) EN CHILE: UN PASO HACIA LA INCLUSIÓN

José Manuel Salum Tome<sup>8</sup>

Enviado: 11/10/23 • Aprobado: 14-11-2024 • Publicado: 22/12/2024

### Resumen

La Ley TEA asegura el derecho a la igualdad de oportunidades y resguarda la inclusión social de los niños, niñas, adolescentes y adultos con TEA, eliminando cualquier forma de discriminación. Promueve un abordaje integral en los ámbitos social, de la salud y de la educación, y concientiza a la sociedad sobre esta temática. La ley se basa en principios fundamentales como el trato digno, la autonomía progresiva, la perspectiva de género, la intersectorialidad, la participación y diálogo social, la detección temprana, el seguimiento continuo, y la neurodiversidad.

Palabras Claves: TEA, Inclusión, Diversidad, Neurodiversidad

### Autism Spectrum Law (Asd) In Chile: A Step Towards Inclusion

93

### Abstract

The TEA Law ensures the right to equal opportunities and safeguards the social inclusion of children, adolescents and adults with TEA, eliminating any form of discrimination. It promotes a comprehensive approach in the social, health and education areas, and raises awareness in society on this issue. The law is based on fundamental principles such as dignified treatment, progressive autonomy, gender perspective, intersectorality, participation and social dialogue, early detection, continuous monitoring, and neurodiversity.

Keywords: TEA, Inclusion, Diversity, Neurodiversity

---

<sup>8</sup>Dr. en Educación. Universidad Católica de Temuco. <https://orcid.org/0000-0002-2894-5538> Correo: [josesalum@gmail.com](mailto:josesalum@gmail.com)

### Introducción



La Ley 21.545, conocida como la Ley del Trastorno del Espectro Autista (2023) (TEA), ha entrado en vigencia en Chile, marcando un significativo avance en la inclusión y protección de los derechos de las personas con TEA. Esta ley, promulgada por el Presidente Gabriel Boric el 2 de marzo de 2023 y publicada en el Diario Oficial el 10 de marzo del mismo año, es el resultado de un intenso trabajo legislativo iniciado en 2019 por la Federación de Autismo del Sur de Chile (Fedausch) y la Mesa Interregional Ley de Autismo (MILA).

La Ley TEA tiene como objetivos asegurar el derecho a la igualdad de oportunidades y resguardar la inclusión social de los niños, niñas, adolescentes y adultos con TEA, eliminando cualquier forma de discriminación. Promueve un abordaje integral en los ámbitos social, de la salud y de la educación, y concientiza a la sociedad sobre esta temática. La ley se basa en principios como el trato digno, la autonomía progresiva, la perspectiva de género, la intersectorialidad, la participación y diálogo social, la detección temprana, el seguimiento continuo, y la neurodiversidad.

## **El Espectro Autista (TEA) en Chile: Avances y Desafíos en Educación**

94

El autismo en Chile ha cobrado creciente relevancia en los últimos años, impulsando una reflexión sobre la integración y los apoyos necesarios para las personas que viven con esta condición. La historia de Alejandro Wasiliew, quien es profesor de educación básica y autista diagnosticado a los 33 años, comparte su experiencia personal. Alejandro, quien también es estudiante de psicología educacional, explica que, al recibir su diagnóstico, comprendió muchas de sus vivencias pasadas. Desde entonces, ha trabajado para la Fundación Wazz, enfocada en la comunidad autista, y en el equipo de educación básica de la misma fundación. La historia de Alejandro refleja una lucha constante por romper con los estigmas y trabajar hacia una sociedad más inclusiva.

En su relato, se destaca cómo, tras su diagnóstico, sintió alivio al entender mejor sus conductas, lo que lo llevó a abogar por los derechos de las personas autistas. Su experiencia es un recordatorio de que el diagnóstico tardío puede ser liberador, aunque también representa un desafío en términos de ajustes y apoyos para los adultos que lo reciben. Por otro lado, los datos recientes muestran un incremento significativo en la matriculación de estudiantes autistas en el Programa de Integración Escolar (PIE). En la segunda imagen, un

informe revela que entre 2015 y 2023, la matrícula de alumnos autistas en el PIE creció más de un 1.000%, pasando de 3.751 estudiantes a más de 43.428. Este aumento es reflejo tanto del crecimiento poblacional como de una mayor concienciación y detección de los Trastornos del Espectro Autista (TEA). Sin embargo, este aumento también plantea nuevos desafíos en términos de recursos y apoyo para estos estudiantes.

Las instituciones educativas enfrentan una creciente demanda por programas especializados y profesionales capacitados que puedan brindar los apoyos necesarios a los estudiantes autistas. Los centros de formación y los institutos de educación técnico-profesional en Chile están abrazando la inclusión, no solo de estudiantes autistas, sino también de aquellos con otras discapacidades. Se resalta la importancia de implementar estrategias que consideren las necesidades educativas especiales. Para ello, se están adaptando espacios, materiales didácticos y guías pedagógicas con el objetivo de garantizar una educación más inclusiva y accesible.

El artículo subraya la importancia de contar con programas de apoyo que puedan guiar tanto a estudiantes como a docentes, asegurando que la inclusión no sea solo un principio teórico, sino una realidad en las aulas chilenas. En Chile el avance hacia una mayor inclusión y apoyo para las personas con autismo, especialmente en el ámbito educativo es una prioridad. Las historias de vida como la de Alejandro Wasiliew y el crecimiento en la matrícula de estudiantes autistas en el PIE son ejemplos de estos avances, aunque aún quedan desafíos por superar, como la capacitación de más profesionales y la adecuación de los recursos.

### **Ley del Espectro Autista (TEA) en Chile. Logros y retos**

La ley fue promulgada por el Presidente Gabriel Boric en un acto realizado en la Plaza de la Constitución el 2 de marzo de 2023, marcando así su entrada en vigencia y el deber de todos los chilenos de respetarla y cumplirla a cabalidad. Durante la ceremonia, el Presidente Boric destacó la importancia de integrar a la sociedad autista, indicando que "toda la sociedad es la que tiene que integrar... Hoy abrimos los brazos de la institucionalidad y decimos lo que siempre debió haber sido: bienvenidos, son parte, estamos orgullosos de ustedes".

La Ley TEA es un paso significativo hacia la inclusión y el respeto de los derechos de las personas con TEA en Chile. Con su entrada en vigencia, el país avanza hacia una sociedad más inclusiva, donde se garantiza el derecho a la igualdad de oportunidades y se elimina cualquier forma de discriminación. Aunque quedan desafíos por superar, como la capacitación de más profesionales y la adecuación de los recursos, el camino hacia una educación de calidad y accesible para todos es claro y prometedor. La sociedad chilena se compromete a respetar y cumplir con esta normativa, asegurando un futuro más inclusivo y equitativo para todas las personas con TEA

En el ámbito educativo, la Ley del Espectro Autista (TEA) en Chile asegura el ejercicio de los derechos de las personas con TEA en condiciones de igualdad. Se promueven las condiciones necesarias para el acceso, participación, permanencia y progreso de niños, niñas, jóvenes y adultos autistas en establecimientos educacionales, tanto públicos como privados. Los establecimientos educativos deben desarrollar comunidades educativas inclusivas, efectuar ajustes en sus reglamentos y procedimientos internos, y brindar un acompañamiento social y emocional adecuado a los estudiantes autistas. La ley permite ajustes a la jornada escolar, como mayores pausas o tiempo de descanso, y la disminución de la jornada escolar por un período determinado, siempre en acuerdo con la familia y formalizado en el Plan de Adecuación Curricular Individual (PACI) o Plan de Apoyo Individual (PAI).

En materia sanitaria, la ley mandata al Ministerio de Salud (Minsal) a implementar salas para la atención especializada del TEA en cada uno de los Servicios de Salud. El Minsal debe incorporar el TEA en el diseño del primer Estudio Nacional de Salud Infantil (ENSI), lo que permitirá estimar la prevalencia del trastorno en la población de 0 a 14 años, 11 meses y 29 días. La detección temprana y el seguimiento continuo son fundamentales para asegurar una atención integral.

La ley reconoce la importancia de las personas cuidadoras de quienes presentan TEA y establece medidas para apoyarlas. Los trabajadores y trabajadoras pueden acudir a emergencias respecto a su integridad en los establecimientos educacionales donde cursen sus hijos, sin que esto afecte su jornada laboral. Esto se establece en la modificación del Código del Trabajo.

El Estado se compromete a impulsar las acciones necesarias para asegurar la inclusión educativa y social de las personas autistas, promoviendo la eliminación paulatina de las barreras para el aprendizaje, la participación y la socialización. Los diferentes Ministerios deben rendir cuenta de los avances en la implementación de la ley anualmente ante el Congreso Nacional. La ley se financiará mediante el presupuesto asignado a esta normativa y lo que se contemple anualmente en la ley de presupuesto.

La matrícula de alumnos autistas en el Programa de Integración Escolar (PIE) ha crecido significativamente, pasando de 3.751 estudiantes en 2015 a más de 43.428 en 2023. Este aumento refleja una mayor concienciación y detección de los TEA, pero también plantea nuevos desafíos en términos de recursos y apoyo para estos estudiantes. Los centros de formación y los institutos de educación técnico-profesional están adaptando espacios, materiales didácticos y guías pedagógicas para garantizar una educación más inclusiva y accesible.

La historia de Alejandro Wasiliew, un profesor de educación básica y autista diagnosticado a los 33 años, es un ejemplo inspirador de la importancia del diagnóstico temprano y el apoyo continuo para las personas autistas. Su experiencia resalta la importancia de la neurodiversidad y la necesidad de una sociedad más inclusiva y respetuosa hacia las personas con TEA.

### **Un Paso Hacia la Inclusión**

La ley del Espectro Autista en Chile es un paso importante hacia la inclusión y el respeto de los derechos de las personas con TEA. Reconoce el valor de la neurodivergencia y busca promover la inclusión, integral y protección de los derechos de las personas con TEA en el ámbito social, de la salud y educación.

La implementación de esta ley es un desafío compartido entre el gobierno, la sociedad civil y las familias de personas con TEA. Requiere de un esfuerzo conjunto para garantizar que las personas con TEA tengan acceso a los apoyos y recursos necesarios para desarrollarse plenamente. La ley del Espectro Autista en Chile es un paso hacia un futuro más inclusivo y respetuoso de la diversidad. Esperamos que esta normativa sea un punto de

partida para una mayor concienciación y apoyo a las personas con TEA, y que contribuya a crear una sociedad más justa y equitativa para todos.

## Conclusión

La Ley TEA es un paso significativo hacia la inclusión y el respeto de los derechos de las personas con TEA en Chile. Con su entrada en vigencia, el país avanza hacia una sociedad más inclusiva, donde se garantiza el derecho a la igualdad de oportunidades y se elimina cualquier forma de discriminación. Aunque quedan desafíos por superar, como la capacitación de más profesionales y la adecuación de los recursos, el camino hacia una educación de calidad y accesible para todos es claro y prometedor. La sociedad chilena se compromete a respetar y cumplir con esta normativa, asegurando un futuro más inclusivo y equitativo para todas las personas con TEA.

## Referencias

- Fundación Contra el Trabajo. (2023, June 16). **Ley TEA: Lo que necesitas saber sobre la normativa 21.545.** Retrieved from <https://fundacioncontrabajo.cl/blog/cultura-inclusiva/ley-tea-21545/>
- Mineduc. (2023). **Ley TEA. Presentación General.** Retrieved from [https://ayudamineduc.cl/sites/default/files/ley\\_tea\\_-\\_presentacion\\_general.pdf](https://ayudamineduc.cl/sites/default/files/ley_tea_-_presentacion_general.pdf)
- Ministerio de Salud de Chile. (2023, March 10). **Ley TEA. Salud Responde.** Retrieved from <https://saludresponde.minsal.cl/ley-tea/>
- Salum Tome, J. M. (2023). **Ley del Espectro Autista (TEA) en Chile.** Universidad Católica de Temuco. Recuperado de <https://orcid.org/0000-0002-2894-5538>
- Servicio Nacional de la Discapacidad. (2023). Preguntas Frecuentes Ley N°21.545. Retrieved from <https://www.senadis.gob.cl/descarga/i/7345>
- Servicio Nacional de la Discapacidad. (2023, May 9). Te invitamos a revisar las Preguntas Frecuentes de la Ley TEA. Retrieved from [https://www.senadis.gob.cl/sala\\_prensa/d/noticias/895](https://www.senadis.gob.cl/sala_prensa/d/noticias/895)

## LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA COMO GERENCIA POSTCONVENCIONAL: UN ENFOQUE HETERÁRQUICO Y AUTOTÉLICO

Ricardo Javier Salas Tablante<sup>9</sup>

Enviado: 15/09/23 • Aprobado: 04-11-2025 • Publicado: 22/12/2024

### Resumen

La Supervisión Educativa como Gerencia Postconvencional bajo la cosmovisión del enfoque heterárquico y autotélico para transformar la educación rural. Donde, esta cosmovisión integral busca no solo mejorar la calidad de la enseñanza, sino también fomentar la justicia social y la equidad, respondiendo a las necesidades específicas de cada comunidad. A través de prácticas innovadoras y un compromiso con el desarrollo profesional docente, la supervisión postconvencional se convierte en un catalizador para el cambio y la mejora continua. Al adoptar un enfoque gerencial postconvencional, heterárquico y autotélico, se promueve una mayor autonomía y participación de los docentes en la toma de decisiones. En el que, la dinámica colaborativa, basada en la confianza y el respeto mutuo, fomenta la innovación y la adaptación a las necesidades locales. Al mismo tiempo, el supervisor, como agente de cambio, se motiva por el deseo de mejorar la calidad de la educación y el desarrollo profesional de los docentes. De allí que, las reflexiones para el presente ensayo fueron desarrolladas a partir del paradigma interpretativo desde lo documental descriptivo. Efectivamente, al teorizar el enfoque heterarquía, se destaca la importancia de la colaboración horizontal, la toma de decisiones compartida y la eliminación de jerarquías rígidas. Mientras, el enfoque la autotelia se resalta la motivación intrínseca, la autonomía y el desarrollo profesional continuo.

**Palabras Claves:** Supervisión educativa, gerencia, postconvencional, heterárquico, autotélico.

### Educational supervision as postconventional management: a heterarchic and autotelic approach

#### Abstract

Educational Supervision as Postconventional Management under the worldview of the heterarchical and autotelic approach to transform rural education. Where, this integral worldview seeks not only to improve the quality of teaching, but also to promote social justice and equity, responding to the specific needs of each community. Through innovative practices and a commitment to teacher professional development, postconventional supervision becomes a catalyst for change and continuous improvement. By adopting a postconventional, heterarchical and autotelic managerial approach, greater autonomy and participation of teachers in decision-making is promoted. In which, the collaborative dynamic, based on trust and mutual respect, encourages innovation and adaptation to local needs. At the same time, the supervisor, as an agent of change, is motivated by the desire to improve the quality of education and the professional development of teachers. Hence, the reflections for this essay were developed from the interpretive paradigm from the descriptive documentary. Indeed, when theorizing the heterarchy approach, the importance of horizontal collaboration, shared decision-making, and the elimination of rigid hierarchies is highlighted. Meanwhile, the autotelia approach highlights the intrinsic motivation, autonomy, and continuous professional development that supervising teachers must emphasize and adapt in their educational practices to the particularities of each rural context.

**Keywords:** Educational supervision, management, postconventional, heterarchical, autotelic. \_\_\_

<sup>9</sup>Dr. en Ciencias de la Educación. Universidad Nacional Experimental de Yaracuy. [https://orcid.org/0000-0003-1230-3861\\_Correo:elsalasricardo40@gmail.com](https://orcid.org/0000-0003-1230-3861_Correo:elsalasricardo40@gmail.com)

## Introducción

La supervisión educativa en contextos rurales enfrenta desafíos únicos que requieren enfoques innovadores y equitativos. Un supervisor educativo postconvencional se convierte en un agente de cambio que busca soluciones adaptadas a las particularidades de la comunidad, promoviendo la justicia social y la igualdad de oportunidades. En este sentido, la gerencia heterárquica se presenta como un modelo eficaz que permite una participación activa de los docentes en la toma de decisiones, reconociendo y valorando su experiencia y conocimiento del contexto local.

En este caso particular, las organizaciones educativas en zonas rurales se ven en la necesidad de fomentar una cultura de trabajo positiva en los supervisores, en el cual directores, docentes y supervisores tienen que manejar un liderazgo participativo, comunicación y ser colaborativos. Cabe destacar, Teijero (2016) afirman que proporcionar herramientas para afrontar los obstáculos como adversidades permite construir una actitud positiva, constructiva que permita desarrollar valores como la compasión, la solidaridad y el altruismo, lo que puede permitir en convertirse en agentes de cambio positivo en la sociedad.

Significa entonces, la gerencia autotélica se manifiesta en la motivación intrínseca del supervisor educativo, quien se impulsa por el deseo genuino de mejorar la calidad de la educación en su comunidad. En el cual, esta perspectiva no solo busca resultados académicos, sino que también encuentra satisfacción en el desarrollo profesional de los docentes, creando un ambiente propicio para el crecimiento y la innovación.

En este sentido, un gerente educativo al supervisor debe promover un liderazgo que involucre a toda la comunidad educativa - docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo. A lo que, Sosa (2022) el devenir organizacional trasciende espacios de interacción social, de comunidades de vida, utilizando el conocimiento en aprendizaje colectivo, continuo y abierto; recreado en una arquitectura con visión holística instituidos por valores universales y trascendentales que favorezcan la productividad, rentabilidad social y organizacional.



En efecto, al integrar conceptos de gerencia desde el contexto postconvencional, así como los enfoques heterárquica y autotélica se establece una visión integral y humanizada de la gestión educativa. Para ello, estos enfoques especialmente relevantes en contextos complejos como las zonas rurales, donde los supervisores pueden fomentar la resiliencia y el desarrollo profesional de los docentes, contribuyendo de manera efectiva a elevar la calidad educativa y fortalecer el tejido social de estas comunidades. Donde, Urdaneta (2021) expone que los supervisores son responsables de brindar sugerencias constructivas y asistencia para guiar la administración escolar, estableciendo unidades de esfuerzo escolar para ayudar a los maestros a superar las debilidades.

En este propósito, la transformación de las organizaciones educativas debe ir acompañada de una reflexión profunda sobre el valor del aprendizaje y el desarrollo humano. En el cual, la autoconsciencia, la racionalidad, la socialización y el lenguaje son elementos fundamentales que definen al ser humano. A través de una gestión supervisora efectiva, se promueve una praxis reflexiva que permite a los educadores cuestionar su naturaleza y su sentido de trascendencia en el ámbito educativo. Donde, Muñoz (2023) señala que, en entornos cambiantes, la gerencia educativa debe fomentar una cultura de innovación, adaptación e implementar procesos de planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación permite identificar oportunidades de mejora de manera sistemática.

Efectivamente, es de importancia cultivar la resiliencia se convierte en un pilar esencial para transformar la educación. Este ensayo explorará cómo un enfoque postconvencional, heterárquico y autotélico puede ser implementado en la supervisión educativa, promoviendo un ambiente de aprendizaje que no solo atienda las necesidades académicas, sino que también fomente el desarrollo integral de los estudiantes y de toda la comunidad. Para, Alemán y Yacila (2019: p.8) cita a Senge “es impostergable que la educación y los gerentes de recursos humanos se muevan dentro de modelos mentales, representaciones e imágenes nuevas, por esta razón es urgente un cambio de paradigmas”. De tal manera, incentivar el bienestar docente o la reducción del estrés, se puede abordar:

- Mayor satisfacción laboral: Un ambiente positivo reduce el estrés y aumenta la satisfacción de los docentes, lo que conduce a un mejor desempeño y compromiso a largo plazo.

- Menos ausentismo y rotación de personal: Un ambiente de trabajo positivo reduce la incidencia y promueve la retención de docentes talentosos.
- Mayor colaboración y apoyo entre docentes: El trabajo en equipo y la colaboración entre docentes enriquecen las prácticas pedagógicas y generan un sentido de comunidad profesional.

Cabe agregar, la gerencia moderna va más allá del enfoque racional, abarcando un liderazgo holístico que integra la inteligencia emocional y la espiritualidad. Para Maxwell (1997) proporciona herramientas para el desarrollo de líderes efectivos en las organizaciones educativas rurales; igualmente, estos líderes deben ser capaces de inspirar, motivar y guiar a sus equipos hacia el logro de los objetivos comunes. Sin embargo, una gerencia postconvencional se fundamenta en valores esenciales como la justicia, la equidad y el bienestar común, promoviendo la delegación de autoridad y el fomento de la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.

En este contexto, los líderes postconvencionales empoderan a los docentes y estudiantes, aumentando su capacidad para enfrentar situaciones desafiantes, a fin de ir alineado con esta perspectiva, el enfoque heterárquico en la supervisión educativa se destaca por su estructura no jerárquica, donde la colaboración como el trabajo en equipo son fundamentales para la toma de decisiones. Este enfoque permite que las voces de todos los actores educativos sean escuchadas y valoradas, enriqueciendo así el proceso educativo.

Aunado a lo anterior, el enfoque autotélico resalta la importancia de la motivación intrínseca en los educadores, quienes buscan no solo cumplir con sus responsabilidades, sino también encontrar satisfacción y sentido en su trabajo. En virtud de esta apreciación, el supervisor demuestra su habilidad para gestionar eficazmente bajo la premisa del constructivismo, alineándose con fuerzas progresistas y democráticas en la educación. La presencia activa de los supervisores, al integrar estos enfoques heterárquico y autotélico, permitirá elevar el progreso de la gestión educativa, considerando elementos como la espiritualidad, la psicología laboral y la pedagogía constructivista. Este enfoque integral no solo potencia el desarrollo profesional de los docentes, sino que también fomenta un ambiente educativo más inclusivo y enriquecedor para todos.

## **Enfoque heterárquico y autotélico para transformar la educación rural**

La educación rural enfrenta desafíos significativos que requieren un enfoque transformador en la supervisión educativa. En este contexto, el enfoque heterárquico se presenta como una alternativa viable, promoviendo la participación activa de los docentes y otros actores comunitarios en la toma de decisiones. Esta estructura permite que las voces locales sean escuchadas y valoradas, lo que resulta esencial para abordar las necesidades específicas de cada comunidad educativa.

De esta manera, la supervisión busca oportuna solución a problemas educativos, así como coordinar, estimular, formar el desarrollo de los docentes en la sociedad a la que pertenece, con la intención de sincronizar actividades con acciones que mejoren la interacción del supervisor-director-docente. Por ello, es necesario funciones técnicas, gerenciales, sociales, de apoyo y de mediación relacionadas con los procesos de planificación, organización, orientación, coordinación, ejecución y evaluación necesarios para el trabajo de docente.

Cabe agregar, la importancia de comprender que la heterarquía se refiere a un sistema de organización donde las relaciones de poder son distribuidas de manera más equitativa, permitiendo que diferentes voces y perspectivas sean escuchadas como valoradas. Para Tovar (2015) una gerencia holoafectiva emerge como una alternativa prometedora, al integrar dimensiones racionales y emocionales, este enfoque promueve la construcción de comunidades educativas más cohesionadas y resilientes. De allí, que la gerencia holoafectiva implica reconocer la importancia de las relaciones humanas, fomentar la participación de todos los actores educativos en la toma de decisiones, y crear espacios seguros para el diálogo y la reflexión

Simultáneamente, desde el contexto autotélico la motivación intrínseca de los supervisores y docentes, quienes no solo buscan cumplir con objetivos administrativos, sino que también se comprometen con el desarrollo profesional y personal dentro de sus contextos educativos. En sí, este enfoque fomenta un ambiente donde la mejora continua y el aprendizaje colaborativo son prioritarios, contribuyendo así a una educación más significativa y adaptada a las realidades locales.

Significa entonces, el concepto de autotelia implica realizar actividades por su propio valor y satisfacción, en lugar de como medio para un fin externo. En la educación, esto se traduce en fomentar un aprendizaje significativo que motive a los estudiantes a involucrarse activamente en su proceso educativo. En este sentido, Raimundi y Hernández (2021) cita a Csikszentmihalyi (1990) el cual explica que una experiencia autotélica es aquella en la que la recompensa obtenida se deriva de la gratificación y el disfrute que se generan en el mismo acto de realizar la actividad. Es así como la atención del sujeto se centra en la actividad y no en sus posibles consecuencias.

En este propósito, la combinación de estos enfoques no solo redefine el rol del supervisor educativo, sino que también promueve una cultura de innovación en las escuelas rurales. Al integrar la heterarquía y el autotelismo, se puede transformar la supervisión educativa en un proceso dinámico y participativo, capaz de responder a los retos contemporáneos y las particularidades del entorno rural. Este ensayo explorará cómo estos enfoques pueden ser implementados para mejorar la calidad educativa y fortalecer el tejido social en las comunidades rurales.

Efectivamente, al adoptar un enfoque heterárquico y autotélico, los supervisores se posicionan como facilitadores de procesos, promoviendo la participación activa de los docentes y valorando su conocimiento local. De tal manera, a continuación, se presenta una tabla que especifica las diferencias entre los enfoques heterárquico y autotélico en la supervisión educativa, así como su importancia en el contexto de la educación rural.

Tabla 1. Diferencias entre los enfoques heterárquico y autotélico

	<b>Enfoque Heterárquico</b>	<b>Enfoque Autotélico</b>
<b>Definición</b>	Modelo de supervisión que promueve la participación activa de todos los actores educativos en la toma de decisiones.	Modelo que se centra en la motivación intrínseca y el desarrollo personal y profesional de los docentes.
<b>Estructura Organizativa</b>	Basado en relaciones no jerárquicas, donde se valora la colaboración y el trabajo en equipo.	Enfocado en el individuo, donde el docente busca su propia realización y satisfacción en su trabajo educativo.

<b>Toma de decisiones</b>	Las decisiones son colectivas, involucrando a docentes, supervisores y comunidad educativa.	Las decisiones son impulsadas por la autoevaluación y la búsqueda de metas personales por parte del docente.
<b>Objetivos</b>	Mejorar la calidad educativa a través de la colaboración y el intercambio de experiencias.	Fomentar el desarrollo profesional y personal del docente, buscando un sentido de propósito en su trabajo.
<b>Relación Supervisión-Docente</b>	Promueve un vínculo colaborativo donde el supervisor actúa como facilitador y no como controlador.	El supervisor apoya al docente en su proceso de autoevaluación y crecimiento personal.
<b>Impacto en la Educación Rural</b>	Facilita la adaptación a las necesidades locales mediante la inclusión de diversas voces en el proceso educativo.	Aumenta la motivación y satisfacción laboral, lo que puede traducirse en una mejor calidad educativa.
<b>Importancia</b>	Fomenta un ambiente educativo inclusivo y participativo, crucial para abordar los desafíos específicos de las comunidades rurales.	Contribuye a un desarrollo educativo más significativo al centrado en el bienestar del docente y su compromiso con la enseñanza.

Fuente: Elaboración propia

En esta perspectiva, cultivar una transformación educacional en zonas rurales requiere un enfoque postconvencional que sea heterárquico y autotélico. Al fomentar la participación activa de todos los actores educativos, adaptar las prácticas a las realidades locales y promover un aprendizaje significativo, se puede construir un sistema educativo que no solo enfrente los desafíos actuales, sino que también prepare a los estudiantes para un futuro incierto.

Frente a este escenario, las prácticas heterarquía en la supervisión para una gestión en la educación rural, a menudo arraigadas en modelos burocráticos y autoritarios, han generado una serie de tensiones y contradicciones. La imposición de currículos estandarizados, la centralización de las decisiones y la falta de reconocimiento de la diversidad cultural han limitado la capacidad de las escuelas rurales para responder a las necesidades específicas de sus comunidades. Estas prácticas tradicionales han fomentado una polarización entre los actores educativos y han dificultado la construcción de relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo. En la supervisión educativa, esto se traduce en:

- Colaboración entre pares: Promover un ambiente donde los docentes puedan compartir experiencias y aprender unos de otros, fortaleciendo la comunidad educativa.
- Desarrollo de liderazgo distribuido: Fomentar que diferentes miembros de la comunidad educativa asuman roles de liderazgo en diversas áreas, reconociendo que cada uno aporta habilidades y conocimientos únicos.

Ahora bien, los líderes autotélicos encuentran significado y satisfacción en su trabajo, lo que motiva a perseverar en situaciones difíciles e inspirar a otros; fomentando el crecimiento personal como profesional de los miembros de una comunidad educativa, contribuyendo a crear una cultura de aprendizaje continuo priorizando el bienestar al crear un ambiente de trabajo más positivo. Donde, para implementar un enfoque autotélico en la supervisión educativa, se pueden considerar las siguientes estrategias:

- Diseño de experiencias de aprendizaje: Crear actividades que sean relevantes y significativas para los estudiantes, conectando el contenido académico con sus intereses y realidades cotidianas.
- Fomento de la curiosidad y la creatividad: Promover un entorno donde los estudiantes se sientan seguros para explorar, experimentar y expresar sus ideas, lo que les permitirá desarrollar un sentido de autonomía y autoeficacia.

En este propósito, la gestión supervisora para una praxis efectiva visualiza a los actores educativos que se encuentran al interior y exterior de una organización educativa como iguales, sin importar las diferencias que pudieran existir entre etnicidad, nacionalidad, estatus social o cultura. Además, las competencias personales del supervisor son la sumatoria de los conocimientos, actitudes, valores y habilidades para desarrollar mejor sus actividades.

A los efectos de este, para Salas (2023: p.49) partiendo de la experiencia 16 años en la supervisión educativa en zonas rurales, afirma que la supervisión debe entenderse como compromiso educativo desde un contexto de asesoría, seguimiento y apoyo profesional. Sin embargo, se percibe que en el escenario rural de la supervisión educativa el tema de asistencia, la falta de tiempo no permite la interacción o intercambio de experiencias, profundizar en la guía en cuanto a la planificación, nuevas didácticas, creatividad para llevar la teoría a la práctica.

Significa entonces, durante la experiencia de la supervisión se percibe la necesidad de un enfoque humanista, al indicar la motivación, más interacción y la de comprender la zona donde viven, para ello la convivencia con más tiempo en la supervisión o invitar a orientadores que permitan presentar compartir experiencias para la toma de decisiones ante problemas con los estudiantes o los representantes. A este respecto, Lucendo (2019: p.24) el servicio de inspección educativa o supervisión por sus características inherentes, con profesionales de prestigio que han pasado rigurosos procesos de selección, con acceso a la información en prácticamente todos los sectores del sistema educativo, puede ser considerado como un elemento clave para impulsar la innovación y gestionar el cambio, con una regulación adecuada, que conlleve la mejora un centro educativo, o en comunidades educativas.

Lo anterior, permite argumentar que la supervisión debe tener en claro sus metas ligadas directamente a tareas de vigilancia, revisión, observación, tutoría como función a mejorar el rendimiento de los docentes; incidiendo, en el cambio del comportamiento en el sector educativo, así como los deberes del personal en comprender normativas, reglamentos, para el mejoramiento de las funciones de los docentes. Para Cortés y Lorente (2011: p.9) indican que la supervisión educativa enfrenta nuevos desafíos, donde afirma que los supervisores “pueden ser agentes de cambio en los diferentes sistemas educativos y ser un elemento de mejora de gestión de los centros educativos”.

Por tanto, al valorar la experiencia y el conocimiento local de los docentes, se promueve un crecimiento profesional continuo y una mejora en la calidad educativa. En el cual, la visión va más allá de la simple evaluación del desempeño, centrándose en el desarrollo de competencias y la construcción de comunidades de aprendizaje. De allí que, el alto rendimiento de los supervisores pasa por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar para una praxis efectiva en la gestión supervisora. Sin embargo, para alcanzar el ejercicio de estos principios se debe integrar a las decisiones gerenciales, desde una perspectiva operativa para un desarrollo integral.

## Conclusiones



Las prácticas que lleva a cabo la gestión de la supervisión educativa en el día a día son reflejo especialmente de la epistemológica y axiológica que espera que exista una congruencia entre la práctica explícita e implícita de la organización educativa. En el cual, un enfoque holístico no solo beneficiará a los estudiantes, sino que también fortalecerá a las comunidades rurales, promoviendo un desarrollo integral como sostenible. La educación, en este sentido, se convierte en un motor de cambio, capaz de transformar vidas y comunidades. Es decir, que facilite de forma inteligente la toma de decisiones que respondan a las complejidades y situaciones que se generen para el desarrollo de la gestión supervisora que tiene como finalidad el mejoramiento del proceso educativo.

Significa entonces, la gerencia postconvencional, con su énfasis en la justicia y la equidad, fomenta un sentido de propósito compartido que fortalece la capacidad de la comunidad educativa para enfrentar desafíos. Además, al combinar elementos de la heterarquía y la autotelia, se crea un ambiente de aprendizaje donde los supervisores, docentes y comunidad trabajan de manera colaborativa para alcanzar objetivos comunes.

Cabe agregar, lo que expone González (2007: p.9) señala que los supervisores son los asesores pedagógicos y sustentan su trabajo en: a) planificación cuyo fin es aprovechar las oportunidades, b) organización donde se relacionan personas, c) coordinación para sincronizar las acciones, e) dirección donde se circunscribirá el ámbito de la interacción y f) control.

A este respecto, se puede reflexionar sobre la gestión supervisora tiene que ser organizada bajo una lógica humanista que garantice que todos sus integrantes se comporten tomando en consideración la ética y los valores expresados en sus códigos de conducta y en sus diferentes documentos institucionales. Puesto que, el comportamiento ético se encuentra en una actitud proactiva por la mejora del ambiente social, natural y económico que se presenta en el territorio donde la gestión supervisora lleva a cabo sus operaciones.

Significa entonces, que uno de los principales desafíos es lograr un cambio de mentalidad en los líderes educativos y docentes, quienes tradicionalmente han estado acostumbrados a estructuras jerárquicas y verticales. Adoptar un enfoque heterárquico implica abrazar la colaboración, el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartidas, lo cual puede generar resistencia al cambio.

Ahora bien, el propósito de reflexionar sobre lo positivo de unas buenas prácticas en la supervisión orientada a estrategias pedagógicas que propone un modelo educativo que atienda de manera prioritaria factores que favorezcan la calidad de la enseñanza y, en especial, la cualificación como también la formación de los estudiantes, lo que se traduce como la exploración y potencialidad de competencias humanas y facultades cognitivas. Además, las buenas prácticas educativas, plantea como estrategias didácticas, trabajo en equipo, investigación, experimentación, autonomía pedagógica, entre otros; asegurando de esta manera el aprendizaje significativo.

Lo anterior, se observa en una cosmovisión holístico orientado a los sistemas, donde se realice la comprensión de las relaciones y complejidades internas del supervisor educativo y su entorno externo, este suele ser indicativo del estilo del pensamiento del directivo de una escuela en este caso rural. En la gerencia postconvencional, los directivos suelen mostrar un enfoque más flexible como también cooperativo, que hace especial énfasis en la inclusión, la capacitación, la disposición a cuestionar los sistemas jerárquicos establecidos.

Efectivamente, Kohlberg (1992) señala que un nivel postconvencional donde las personas definen el bien y el mal basándose en principios éticos universales elegidos por ellos mismos. Donde, se puede expresar la gerencia postconvencional va más allá de los preceptos convencionales de autoridad y control, y adopta una visión más holística y participativa del liderazgo.

De esta manera, Mina y Esquivel (2023) la teoría postconvencional ofrece un marco valioso para que las organizaciones educativas rurales desarrollen habilidades de liderazgo ético, toma de decisiones participativa, desarrollo de la autonomía moral, compromiso con la justicia social, y capacidad de innovación y adaptación al cambio. Para ello, a continuación de presenta habilidades valiosas para organizaciones educativas rurales.

Tabla 2. Habilidades valiosas para principios éticos postconvencionales en organizaciones educativas rurales

Liderazgo basado en principios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los líderes educativos postconvencionales toman decisiones guiados por principios éticos universales.</li><li>• Esto les permite tener una visión clara y coherente para guiar a la organización, inspirando a docentes y estudiantes a actuar de manera ética.</li></ul>
--------------------------------	---

Toma de decisiones participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el nivel postconvencional, las personas definen el bien y el mal a través de un proceso de reflexión crítica y diálogo.</li> <li>• Los gerentes educativos pueden fomentar una toma de decisiones participativa, involucrando a docentes, estudiantes y comunidad en la discusión de dilemas éticos.</li> </ul>
Desarrollo de la autonomía moral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohlberg plantea que el nivel postconvencional implica la capacidad de juzgar moralmente por uno mismo, más allá de las normas sociales.</li> <li>• Las instituciones educativas rurales pueden promover el desarrollo de esta autonomía moral a través de la discusión de dilemas morales y el fomento del pensamiento crítico.</li> </ul>
Compromiso con la justicia social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los principios éticos universales del nivel postconvencional incluyen la búsqueda de la justicia social y la equidad.</li> <li>• Las escuelas rurales pueden asumir un compromiso con la justicia social, abordando problemáticas como la desigualdad, la discriminación y la falta de oportunidades en sus comunidades.</li> </ul>
Innovación y adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La teoría postconvencional implica cuestionar las normas establecidas y buscar principios éticos propios.</li> <li>• En un contexto de cambios constantes, las organizaciones educativas rurales pueden fomentar la innovación y la adaptación, cuestionando prácticas tradicionales y buscando soluciones creativas a nuevos desafíos.</li> </ul>

Fuente: Kohlberg (1992). Elaboración propia.

Lo anterior, parte de la teoría postconvencional de Kohlberg (1992), visto desde los principios éticos, en sí la gerencia postconvencional busca empoderar a sus colaboradores, fomentar la autogestión y la toma de decisiones colaborativa. También, suelen da prioridad a la innovación, el aprendizaje, el desarrollo continuo porque entienden lo importante que es ser adaptable como ágil ante un entorno empresarial que cambia con rapidez.

Efectivamente, la ética y la responsabilidad social son fundamentales para cambios en la gestión posconvencional, que no sólo maximiza los beneficios económicos sino también el impacto de las decisiones en todas las partes interesadas, incluidos empleados, clientes, socios comerciales, comunidades locales y el medio ambiente. En este sentido, la responsabilidad social y las implicaciones éticas de las decisiones organizacionales están a la vanguardia de la gestión postconvencionales, este refleja en la práctica líderes deben

reconocer la diversidad de perspectivas, valores en sus entornos laborales, esforzarse por integrar diferencias en la toma de decisiones para la resolución de problemas. Por tanto, construir relaciones duraderas con las partes interesadas es la piedra angular de este tipo de gestión, denominados líderes postconvencionales.

Continuando, la implementación de la supervisión heterárquica en la gerencia postconvencional de las organizaciones educativas rurales requiere un compromiso con la transformación social y un enfoque basado en la participación, la colaboración y la justicia social. En el cual, es fundamental crear un ambiente de aprendizaje seguro y abierto donde la crítica, la reflexión y la acción transformadora sean valoradas y apoyadas. Donde, adoptar este enfoque, las organizaciones educativas rurales pueden convertirse en agentes de cambio y contribuir al desarrollo sostenible de sus comunidades.

En este propósito, las valoraciones que inspiran a las organizaciones: para fomentar una cultura de trabajo positivo, se orienta a trascender a una gerencia postconvencional que reconoce la complejidad inherente a los entornos organizacionales contemporáneos. Efectivamente, esto va más allá de los preceptos convencionales de autoridad y control, adoptando una visión más holística. De allí, si se integra la supervisión heterárquica busca empoderar a sus colaboradores, fomentar la autogestión y la toma de decisiones colaborativa. Igualmente, si se integra La supervisión autotélica no utiliza una mentalidad autoritaria ni un enfoque de “orden y mando”, sino que colabora, se comunica clara y abiertamente e incluye a sus seguidores en la toma de decisiones.

Significa entonces, en lugar de verse a sí misma como la única detentadora del poder y la autoridad, la gerencia postconvencional busca empoderar los preceptos convencionales de autoridad y control, y adopta una visión más holística y participativa del liderazgo, característica de la supervisión autotélica. Así como, la supervisión heterárquica aboga por un liderazgo crítico, reflexivo y comprometido con la acción transformadora.

En definitiva, la implementación de una supervisión heterárquica y autotélica en las escuelas rurales representa un desafío apasionante que requiere de la colaboración de todos los actores educativos. Juntos, podemos construir escuelas más justas, equitativas y relevantes, donde todos los estudiantes tengan la oportunidad de alcanzar su máximo potencial. Además, esta cosmovisión postconvencional permite a las escuelas rurales

responder de manera más efectiva a las necesidades de sus comunidades, contribuyendo al desarrollo sostenible y a la construcción de un futuro más justo y equitativo.

## Referencias

- Alemán Requejo, D. L., y Yacila Caballero, Y. (2019). Comportamiento organizacional y su influencia en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018. [Tesis para optar a Licenciatura en Administración, Universidad Nacional de Tumbes, Perú]. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/726/TESIS%20-%20ALEMAN%20Y%20YACILA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cortés, R y Lorente, A (2011). La supervisión educativa en América Latina ante las Metas Educativas de 2021, propuestas por la OEI. *Revista Iberoamericana de Educación*, 57(1). <https://rieoei.org/RIE/article/view/1479>
- González, E (2007). Un Modelo de Supervisión Educativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas – Venezuela. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111479002>
- Kohlberg, L. A. W. R. E. N. C. E. (1992). Teoría del desarrollo moral. L. Kohlberg. *Psicología del desarrollo moral*, 43-214.
- Lucendo Patiño, J. M. (2019). Análisis de factores para la definición de un paradigma de supervisión pedagógica en educación de personas adultas. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/192695>
- Maxwell, J. C. (1997). Actitud de vencedor. HarperEnfoque.
- Mina-Camacho, A. G., y Esquivel-García, R. (2023). La Gerencia Postconvencional y su influencia en la industria ecuatoriana. *Ingeniería Industrial*, 44(3), 29-41. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362023000300029&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362023000300029&script=sci_arttext&tlng=en)
- Muñoz, D. (2023) Retos de la gerencia educativa del Siglo XXI. <https://www.biu.us/blog/articulos/gerencia-educativa-del-siglo-xxi>
- Raimundi, M. J., Schmidt, V., & Hernández-Mendo, A. (2021). Análisis de la variabilidad del flow y la experiencia autotélica en deportistas adolescentes de selecciones nacionales argentinas. *Anuario de Investigaciones*, 28(1), 431-439.

Salas, R. (2023) Modelo praxiológico disruptivo en las buenas prácticas de la supervisión educativa en los circuitos del área rural del Municipio Bolívar, Estado Barinas. [Tesis Doctoral, Universidad Bicentennial de Aragua].

Sosa, O. (2022) Desde un modelo organizacional simplista hacia una metáfora organizacional con visión holística y ecología. Documento facilitado por: Universidad Nacional Experimental del Yaracuy.

Teijero, S. (2016). Inteligencia espiritual. La suprema de las inteligencias. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Tovar, F. (2015) Gerencia heterárquica y autotélica bajo una perspectiva holoafectiva en el colegio universitario de administración y mercadeo. [Tesis Doctoral, Universidad Fermín Toro, Cabudare].

Urdaneta, E. G. (2021). Un modelo de supervisión educativa. *Laurus*, 13(25), 11-35



UNIVERSIDAD  
BICENTENARIA