

## Investigación

# CONSTRUCCIÓN DE UN TRÍPODE HOLOGERENCIAL PARA LAS COMUNIDADES UNIVERSITARIAS

**Gaudis Mora**  
(Venezuela)

Licenciada en Educación. Magister en Gerencia de sistemas educativos. Doctor of Management in Educational Institutions. Caribbean International University. Curacao Candidata a Doctora en Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela  
E-mail: gtmbreiki@gmail.com

## Resumen

El presente artículo tuvo como propósito la construcción teórica de un trípode hologerencial para las comunidades académicas en la educación universitaria, desde los enfoques y estrategias gerenciales innovadoras tal como lo plantea Drucker (1997), pues concebía a la gerencia como el órgano específico de toda organización. Metodológicamente la investigación se enmarcó dentro del paradigma cualitativo de naturaleza post-positivista, bajo el método fenomenológico- hermenéutico. Para la recolección de la información se utilizó una entrevista en profundidad aplicada a cinco informantes claves, aportando entre uno de sus hallazgos la necesidad de una gerencia basada en conocimiento y humanismo, a través de un liderazgo distributivo. Se concluye que existe la necesidad de direccionar la gerencia universitaria con elementos impulsores.

**Palabras clave:** Comunidades académicas, educación universitaria, estrategias gerenciales, innovación, gerencia universitaria.

**Recibido:** 18-012013  
**Aceptado:** 01-04-2013

Este artículo presenta resultados parciales de tesis doctoral ya concluida, en la Caribbean International University en Curacao

### **Abstract**

This article was aimed at the theoretical construction of a hologerencial tripod for academic communities in higher education, from the innovative management approaches and strategies as stated by Drucker (1997), conceived as the management and the specific organ of any organization . Methodologically the research was framed within the qualitative paradigm of post-positivist nature, under the phenomenological hermeneutical method. As information gathering technique was used in-depth interview applied to five key informants, providing between one of its findings the need for management based in knowledge and humanism, through a distributive leadership. We conclude that there is a need to address the university management drivers.

Keywords: academic communities, college education, management strategies, innovation, university management.

## **CONSTRUCTION OF A HOLOGERENCIAL TRIPOD FOR UNIVERSITY COMMUNITIES**

**Gaudis Mora  
(Venezuela)**

Degree in education. Magister educational systems management. Doctoral candidate in science education.  
Carabobo University valencia VenezuelaE-mail:  
gtmbreiki@gmail.com

## 1. INTRODUCCIÓN

El mundo complejo en el que se circunscribe el significado de Gerencia en este nuevo siglo, invita a explorar las consideraciones e implicaciones que ésta mantiene en la Universidad; no sólo a partir de lo que se constituye como institución inscrita sobre la Administración desde un espacio organizativo, sino también desde la intelectualidad y por tanto de la gestión del conocimiento en términos de proceso filosófico, ontológico, epistemológico, axiológico y deontológico que la conduce a indagar la realidad educativa. Así mismo esta dirección, involucra una revisión en la estructura funcional de la Gerencia Universitaria desde la cual se inicia los asuntos académicos que comprometen la formación profesional, específicamente en las Comunidades Académicas y en la capacidad que estas tienen en coadyuvar a la organización universitaria para la solución de problemas nacionales que tienen incidencia sobre el desarrollo regional y nacional de la sociedad Venezolana, con ámbitos de influencia en Latinoamérica y el Caribe.

De manera que los tiempos actuales requieren el emprendimiento de nuevas formas de Gerencia Universitaria desde una perspectiva crítica reflexiva, ello implica poseer competencias, habilidades y destrezas intelectivas para gestionar, gerenciar continua y colectivamente las instituciones de educación universitaria desde la complejidad de su entorno. Por ello, uno de los objetivos de la investigación se suscribió específicamente a Caracterizar la Hologerencia de las Comunidades Académicas a la luz de las nuevas teorías y estrategias gerenciales, ya que este eslabón educativo constituye uno de los prioritarios en cuanto a la gestión del conocimiento se refiere y por la influencia que tiene en el fortalecimiento de las instituciones, en la calidad de vida de los habitantes del país, razón por la cual urge adecuarse a las exigentes transformaciones que se están dando en la dinámica continua de las organizaciones actuales.

Sin embargo, los avances en esta materia no han podido ni siquiera aproximarse a los logros medianamente significativos, ya que se ha cuestionado con notable insistencia la eficiencia y efectividad de los procesos gerenciales del conocimiento académico tanto a nivel de las instituciones públicas como privadas. Ello enfatiza la particular cognición que esgrime la administración gerencial de la Universidad, como modelo de servicio soportado en habilidades personales, intereses y oportunidades del colectivo, del personal, para obtener los elevados objetivos institucionales que persigue; con la finalidad de convertirla en un ámbito cuya producción social se dé en medio de múltiples criterios de eficacia, innumerables desafíos, muchas racionalidades y disímiles autoreferencias explicativas que alcancen a aproximar a un acertado cambio.

Sin duda, que lo expresado anteriormente está debidamente fundamentado en estudios sobre Hologerencia académica, como el de Méndez (2004) quien plantea la necesidad de superar los modelos de Gerencia positivistas del siglo XIX y XX, para enfrentar los cambios y resolver los problemas organizacionales, acompañado de un modelo multidisciplinario de reformas externas y fenoménicas de actualización de conocimientos o prácticas. Asimismo, en el debate internacional auspiciado por la UNESCO, bien lo planteó Matsura (2009), señalando que las instituciones de enseñanza universitaria desempeñan un papel estratégico en la búsqueda de soluciones creativas a los problemas actuales en cualquier campo.

Para analizar el funcionamiento de las Comunidades Académicas, es importante cuestionar severamente las competencias demostradas por los docentes, sin embargo es posible aspirar a mejorar los procesos gerenciales de éstas, construyendo modelos que hagan de cada sujeto un actor de su propio proceso de crecimiento personal, profesional y por ende constructor de su propio futuro, desafío éste que lleva a enfatizar que la educación universitaria es un proceso permanente y dinámico del perfeccionamiento integral de todas las

capacidades humanas, lo que indudablemente demanda a las universidades una gerencia diferente, al igual que una cultura de aprendizaje para la aprehensión de nuevas competencias y conocimientos en la tan anhelada transformación universitaria.

En efecto, una reforma en la labor gerencial debe conducir a optimizar la gestión del conocimiento en una organización; en tal sentido la Gerencia Universitaria constituye una herramienta de gestión que tiene la facultad de orientarse a través de la aplicación de una praxis, ubicada a la luz de las actuales tendencias (socialización, complejidad, interdisciplina, transdisciplina y complementariedad). Por ello resultó de gran relevancia en este estudio doctoral profundizar en los fundamentos ontológicos, axiológicos, epistemológicos y gnoseológicos requeridos para la construcción del Trípo de Hologerencial para las Comunidades Académicas en la Educación Universitaria, desde una perspectiva transdisciplinaria y compleja.

Asociado a ello, el valor científico de la investigación transita bajo el paradigma de investigación cualitativa de naturaleza postpositivista, descifrado a partir del método Fenomenológico-Hermenéutico aplicado al hecho educativo, revelado en la misma, por ser el más apropiado a las disímiles interpretaciones del ser humano pues admite la construcción de un cimiento gnoseológico requerido en la nueva era del conocimiento y la comprensión profunda a la luz de las teorías del pensamiento universal y sobre éstas se obtuvo la interpretación efectiva de lo que requirió la temática en estudio con los respectivos enfoques filosóficos, ontológicos y epistémicos necesarios para hacer ciencia, gnosis del estudio.

Aunado a los objetivos planteados en el estudio, ello aportará a la tan anhelada transformación universitaria la cual debe partir de redimensionar las nuevas estrategias gerenciales en el contexto de la educación universitaria para los países de Latinoamérica y del Caribe, esto implica dilucidar sobre el impacto que tiene la Gerencia Educativa

actualmente en los escenarios socio-académicos, invita a reflexionar sobre el hecho histórico social convulsionado, y a pensar sistémicamente que es hora de romper el molde, y generar en este siglo que se está transitando, un nuevo modelo de Gerencia Universitaria que esté soportada en estructuras muy diferentes a las actuales, mucho más abiertas y eficientes a través de una gerencia consensuada, donde el liderazgo distribuya el poder para que quien lo reciba responda por sí mismo y por el éxito de la organización.

## **2. Acercamiento a la realidad**

### **2.1 Abordaje del fenómeno de estudio**

El mundo está cambiando de forma impredecible y el conocimiento se halla creciendo con rapidez; lo que indica que el aprendizaje debe ser sempiterno como rasgo característico de principios del siglo XXI. Por lo que hace cavilar acerca de un futuro que en las Universidades implica menearse dentro de lo desconocido y esto significa que demanda plantear una cierta cantidad de conjeturas para la transformación, pues a medida que se irrumpe en el presente siglo, coexisten realidades de un pensamiento complejo que habrá que deducir en el ámbito educativo, partiendo por la Gerencia Universitaria; la cual debe estar asociada a la innovación, al cambio y a la transformación.

De acuerdo al referencial anterior, es importante recordar la postura paradigmática; ya sostenida por Dewey en 1928, en donde tuvo la precavida visión de vincular la ejercitación de una mente amplia, abierta y creativa, con una observación cuidadosa, asumiendo una postura crítica de cualquier tema o fenómeno que involucre la totalidad del conocimiento antes de pronunciarse sobre determinada acción. De modo coherente con esta postura epistemológica autores como: Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth y Smith (2000), señalan que tanto los cambios internos como externos van al fondo de las cuestiones, del mismo modo indican que no basta con

cambiar estrategias, estructuras y sistemas; también tienen que cambiar las maneras de pensar... (p. 14)

En este sentido, las Universidades latinoamericanas como parte de este sistema, no escapan, y están en la búsqueda de un paradigma apropiado de desarrollo que le permita aprovechar las oportunidades de la llamada globalización y enfrentar con éxito los riesgos del proceso de la mundialización económica. En el contexto descrito se observa una realidad: aún las universidades están inmersas y caracterizadas por unas estructuras gerenciales de tipo funcionales, jerárquicas, piramidales, burocráticas, tradicionales, cargadas de vicios entre ellos la corrupción y el clientelismo político.

Frente a ello, se requiere Hologerenciar las Comunidades Académicas para motivar el surgimiento de un pensamiento que se dé cuenta de que el conocimiento de las partes depende del conocimiento del todo, y que el conocimiento del todo depende del conocimiento de las partes; así mismo parafraseando a Morín (1994), que reconozca y analice los fenómenos multidimensionales en lugar de aislar, mutilando, cada una de sus dimensiones y analice las realidades que son al mismo tiempo solidarias y conflictivas. Ello sin obviar el respeto a lo diverso, en donde al mismo tiempo se reconozca la unidad

## **2.2. Intencionalidad investigativa**

No cabe la menor duda que el modelo de Gerencia Educativa Universitaria que prevalece está en crisis, el cual ha sido perturbado por la sociedad actual y también está afectando a la sociedad y a la familia, pues su misma crisis genera una estructura de desorden e incertidumbre. De manera que el objeto de estudio tuvo su asidero en la

### **Línea maestra estratégica:**

Generar un constructo teórico de un Trípode Hologerencial para las Comunidades Académicas de la Educación Universitaria, desde una perspectiva transdisciplinaria y compleja.

Y se articuló desde la hermenéutica a través de las líneas tácticas, en las potencialidades ontológicas, epistémicas y complejas, las cuales permitieron articular y conceptualizar los fundamentos epistemológicos para el constructo teórico.

## **3. APERTURA TEÓRICA**

### **3.1 ESTADO DEL ARTE DE LA GERENCIA**

#### **3.1.1 VISIÓN ONTOLÓGICA**

Desde la perspectiva estructural de una aproximación filosófica al ser de la Gerencia, según Robledo (2007), la noción de sujeto es incompleta, es decir “es un ser en falta”, ya que anda en una búsqueda constante por respuestas, desde tres posturas básicas: La primera un orden creacionista en el cual busca la unidad, el principio y el fin, la segunda un orden que le ayude a entender las leyes naturales y la tercera un orden simbólico a través del lenguaje, ya que con la creación de un sistema de signos, este le permite al sujeto orientar su sentido en la construcción de espacios y relaciones de poder, pues le ayuda a comprender su posición de sujeto frente a la sociedad

Por lo tanto, en el mundo de la Gerencia desde lo ontológico el sujeto “en su condición de individuo es alienado de su propia voluntad subjetiva a una unidad de necesidades esenciales para la configuración del poder de individuos sobre otros individuos, entregando su poder de voluntad a la del poder de la organización.

#### **3.1.2. ANTECEDENTES EPISTEMOLÓGICOS DE LA GERENCIA**

Se evidencia que hay una controversia en torno al concepto de Gerencia en el ámbito académico, ello remite a la filosofía de las ciencias, a la política del conocimiento, al modelo de sociedad imperante y al concepto de ser humano como actor social e individual, partiendo que la Gerencia responde a una antropología filosófica concebida a partir de los valores éticos y las

opciones políticas de la sociedad civil en su diario quehacer y es la clave para guiar las organizaciones sociales y el talento humano. Tomando en cuenta que como estamos históricamente situados en Latinoamérica y políticamente comprometidos con su presente y su futuro, en una era postmoderna de acuerdo a Lyotard (1999), la Gerencia Universitaria debe retratar también una filosofía social elaborada a partir de la perspectiva cultural y política de América Latina y el Caribe en el contexto global de la nueva realidad transdisciplinaria y compleja de la Gerencia.

El grave problema hereditario que ha acarreado la gerencia universitaria Latinoamericana es por falta de verdaderos enfoques administrativos y gerenciales propios de la educación, ya que los principios, doctrinas, tratados, enfoques y teorías gerenciales han sido prestados y trasladados desde el sector empresarial hacia el sector educativo. Por tanto, se comprende que, en los países de Latinoamérica por su afán de tener un modelo que rija en aspectos como lo económico, social y político, ha llevado a la adopción de modelos económicos de países desarrollados, esto no parece la mejor opción, ya que dichos modelos fueron creados de acuerdo a la situación y realidades del entorno de esos países, y se han adaptado a la situación de estos, lo cual no ha sido favorable por las condiciones especiales de nuestros contextos sociales.

De manera que, Drucker (1997) como referente epistemológico concibe a la gerencia como el “órgano específico de toda organización” (p. 12), y dentro de este sistema, el gerente aplica estudios de la organización para determinar el funcionamiento y cumplimiento de las asignaciones de todos y cada uno de sus empleados, tomar las decisiones, para que los miembros de la organización pongan en práctica dicha estrategia, en ese sentido, el responsable de dirigir la organización, tendrá visiones de la realidad, iniciando en la introspectiva, de la retrospectiva fundacional hasta el momento actual, y lo que esta imagen proyecta al medio y organizaciones externas.

Ello implica, Gerenciar las Comunidades Académicas desde la epistemología de la Complejidad como alternativa para reivindicar la función de estas en la gerencia universitaria venezolana, como una forma de confrontar las limitaciones y desviaciones que la han caracterizado. De esta manera, se necesita renovar desde una alternativa de una gerencia dialógica, sensible, humanizadora, subjetiva, que permita la construcción de nuevos conocimientos y saberes en la cotidianidad de los informantes o actores sociales de los procesos investigativos. Toda esta alternativa conjugada, articulada y vinculada a la docencia y al resto de las funciones universitarias, ya que de lo contrario se estará sustentando, conservando una actitud contemplativa de la realidad social, aislándola y parcializándola.

### **3.2.3. NUEVOS ENFOQUES Y PARADIGMAS GERENCIALES**

Enmarcados en el plano objetivo-subjetivo de la nueva Gerencia de este siglo en la postmodernidad, esta enfatiza la subjetividad como criterio guía para el estudio y la práctica de la gerencia. Por tanto la subjetividad como criterio de desempeño administrativo, mide el grado de conciencia e intencionalidad alcanzado en la gerencia, más preocupada con la existencia humana y la libertad que con las estructuras institucionales y metas materiales. En este sentido, si la gerencia adopta la gestión interpretativa como su estilo administrativo, la subjetividad individual tiene precedencia sobre la objetividad institucional.

Para ello es indispensable armonizar y hacer uso dentro de la Gerencia Universitaria de estrategias gerenciales innovadoras tales como: Reingeniería, Benchmarking, Calidad Total, Just in Time, Gerencia Basada en el Valor, Balanced Score card, y cualquier otro que pudiera servir al logro del cumplimiento del manejo gerencial tal como lo hace una corporación exitosa y sin perder de vista sus altos fines. El uso de la Teoría Gerencial dentro de la Gerencia Universitaria Mujica, (1996) vendría a ser un garante de la efectividad

de los mismos, como agentes esenciales de cambio e innovación para el logro de un país sólido y competitivo.

En esencia, urge que la nueva educación universitaria sea abordada como un problema de KM (Knowledge Management), gerencia del saber y no en la forma tradicional de gerencia de la institución; es decir, es menester pasar de gerenciar lo tangible concreto a manejar lo intangible y abstracto, de alto riesgo y de incertidumbre cada vez mayor en la medida en que el criterio de ocio disciplinado cabe solamente en esta poderosa institución que el hombre ha ideado para generar conocimiento.

#### **3.2.4. LA GERENCIA Y SUS DESAFÍOS EN ESTE SIGLO XXI**

La aparición de nuevas tecnologías y la tendencia a la globalización conllevan a una serie de cambios que afectan a todas las empresas y plantean nuevos retos a los empresarios. Drucker e Isao Nakauchi, dos de los grandes pensadores y especialistas en management, confrontan sus opiniones y juicios sobre la situación presente y sobre el futuro inmediato, desde perspectivas sensiblemente distintas.

Según Méndez (2004), desde el siglo XIX y durante el siglo XX, tanto en América Latina, como en el mundo occidental, se consolidó un modelo disciplinario para enfrentar los cambios y para resolver los problemas organizacionales, pero esa consolidación ha estado acompañado de reformas externas, fenoménicas, de actualización de conocimientos o prácticas, que mantienen intacto el modelo epistemológico, académico y científico que las soporta, se refiere al modelo positivista.

#### **3.2.5. NUEVO ESPACIO SOCIAL DE ESTE SIGLO**

Inmersos en el nuevo espacio social de este siglo llamado el Tercer Entorno por Echeverría (2001) en el cual la relación es a través de redes telemáticas, ya no hace falta confluir físicamente en un mismo recinto,

éste invita a los Gerentes Universitarios a pensar en una nueva manera de conducir la distancia de interrelación y la de ejecución de su trabajo.

Por tanto, si se está ante un nuevo espacio social, que lo estamos, esto, lógicamente, también repercute en la educación. El problema es desarrollar una política educativa con una actuación Gerencial diferente, para lograr todo esto; no solo se requiere de recintos donde estudiantes y profesores coinciden en tiempo y en espacio, sino que debe generarse en aulas o campus virtuales, para lo que hay que enseñar a Gerentes educativos, comunidades académicas, profesores y estudiantes a moverse en el tercer entorno que no es más que el espacio electrónico. De modo que, si la actividad económica, laboral, la riqueza, se traslada al Tercer Entorno, aquella persona que no esté capacitada para hacer cosas en este nuevo espacio social sufrirá la misma marginación que sufrieron los ámbitos no industrializados.

El tema ya no es industrializarse o no, sino informatizarse, pasar o no al Tercer Entorno, opción que va a marcar el futuro de las sociedades en el siglo XXI.

Por ello la sociedad del primer tercio del siglo XXI es decir la llamada “Sociedad Global del Conocimiento”, para responder con eficacia a la demanda de servicios de los ciudadanos de esta nueva sociedad, necesita una nueva Administración y una nueva Gerencia.

Esta nueva Administración, que se ha venido denominando: “Teleadministración” o “Administración Electrónica” y que ya se denomina “e-Administración”, para ser efectiva, necesita, además de un esfuerzo constante de fortalecimiento de la “Sociedad Global del Conocimiento”, una nueva infraestructura técnica y jurídica que de soporte a los servicios públicos y permita garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos.

## **4. APERTURA METODOLÓGICA**

### **4.1. PERSPECTIVA ONTOEPISTEMOLÓGICA Y METODOLÓGICA**

En consecuencia, la configuración epistemológica de este estudio se inscribe dentro del paradigma de investigación cualitativa (Martínez, 1999, Taylor y Bobdan, 1990; Pérez, 2000), los cuales hacen referencia en el sentido amplio a la investigación que produce información descriptiva e interpretativa, lo cualitativo parte del hecho de que ninguna realidad educativa se puede captar fácilmente y de forma simultánea en todo sus aspecto y matices; por consiguiente, debe buscarse la explicación del fenómeno, porque su concepción práctica, exige dar respuesta a situaciones reales, a hechos concretos, asimismo, se sustentó en una investigación de tipo documental; de naturaleza postpositivista debido a que se prestó para interpretar el fenómeno de estudio a la luz de las teorías.

De modo, que se asumió una modalidad metodológica fenomenológica, la cual se fundamenta debido al carácter hermenéutico de la investigación. Igualmente, Habermas, citado por Gómez (1996), ejemplifica la hermenéutica como una herramienta que se puede identificar desde una perspectiva doble: como acontecimiento material y como objetivación inteligible de significado. Desde esta perspectiva, la fenomenología se aplica al hecho educativo y configura el nuevo paradigma del conocimiento, el cual según Husserl (1929), la fenomenología no parece tratar de la realidad sino de la representación de la realidad, que esta exige prescindir de la realidad, de la naturaleza, del mundo objetivo.

### **4.2. COMPRESIÓN EPISTÉMICA DE LOS PRINCIPIOS HOLOGERENCIALES**

Por otra parte, este estudio estuvo conformado por un modelo dialógico que residió en la relación entre los actores implicados y el fenómeno de estudio. En cuanto a la opción epistemológica, se fundamentó en el arquetipo

de la complejidad representado por las comunidades académicas, informantes claves, la colectividad y la investigadora. Asimismo, por estar el fenómeno de estudio insertado dentro de las Ciencias Gerenciales y las Ciencias Humanas, el supuesto ontológico tuvo un alto nivel de complicación, el cual permea la realidad actual donde interactúa la Hologerencia de las Comunidades Académicas en el contexto universitario.

Es significativo señalar, que la prenombrada descripción se descifró a partir del método Fenomenológico – Hermenéutico parafraseando a Ricoeur (2000), por ser el más apropiado para las disímiles interpretaciones del ser humano en su carácter interpretativo y de comprensión al tratar de dar significado a las cosas.

La postura epistemológica desde las diversas lecturas, se caracterizó por el conjunto de suposiciones de carácter filosófico de lo que se vale para aproximarse a la búsqueda del conocimiento, la noción que se da de la realidad y la verdad, ello implicó el papel que se cumplió en la exploración y comprensión del estudio; igualmente, se refiere a la manera cómo se asumió el fenómeno de estudio.

Por otra parte, es importante señalar que el enfoque generó el uso de las técnicas de observación y entrevista en profundidad con un Guión de Entrevista para la recolección de la información, aplicado a cinco informantes claves que ocupan cargos gerenciales en Universidades, a través de un video grabación como instrumento, luego de la sistematización por medio del atlas ti y la interpretación que se forjó de la indagación recogida, determinó la holopraxis del proceso epistemológico. Por lo que desde la configuración metodológica, el estudio, se situó en las temáticas referidas a las categorías. No obstante, se fue construyendo el proceso en la medida que avanzaba la exploración, a través del cual se pudieron recabar las distintas visiones y perspectivas de los informantes mencionados anteriormente.



### **4.3. INTEGRACIÓN DE LOS CONTENIDOS DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

Para obtener esta información se recurrió a la herramienta informática Atlas. ti, a través de un proceso de categorización y sistematización de la información facilitando luego el análisis cualitativo de la información textual obtenida de la entrevista en profundidad, aportada por los cinco informantes claves quienes trabajan en departamentos gerenciales, ello permitió la interpretación humana y la comprensión de los resultados obtenidos, para el posterior constructo teórico.

El procedimiento consistió en introducir las categorías, códigos o conceptualizaciones, con fragmentos o citas de texto ilustrativo de ese código, y las posibles relaciones luego se obtuvo la sistematización con su nivel de exhaustividad permitiendo integrar toda la información de que se dispuso en la primera fase de análisis a nivel textual, luego se dio paso a actividades correspondientes al nivel conceptual, en el establecimiento de relaciones entre elementos y la elaboración de los modelos por categorías mediante la representación gráfica. El proceso de análisis con Atlas ti implicó, un continuo ir y venir entre estas dos fases, la textual y la conceptual, mediante el método hermenéutico, parte del resultado de este trabajo se evidencia en los gráficos.

Una vez realizada la sistematización por medio del atlas ti, se evidenció en cada una de las categorías (Hologerencia, Educación Universitaria y Comunidades Académicas) que surgieron en el proceso investigativo, la relación de estas con las dimensiones del conocimiento (Axiológica, Deontológica, Teleológica, Gnoseológica, Epistémica, Ontológica,) desde las posturas Holística y Postmoderna en cada categoría se observa que fue surgiendo la asociación de las mismas con la información emitida por los actores involucrados frente a cada dimensión del conocimiento.

Luego de la integración de las tres categorías se observa un entramado, entretelado, e interrelacionado

desde el punto de vista complejo en el que se percibe de acuerdo a la interpretación y comprensión, y luego de realizada esa relatoría protocolar de la entrevista surgen percepciones particulares en cada individuo, en las que por medio de la visión del conocimiento que se tenga sobre el fenómeno de estudio se logra vislumbrar unas expectativas que luego sirven para generar un nuevo conocimiento como construcción emergente para aportar a la ciencia. (Ver Anexo A)

### **5. REFLEXIONES Y HALLAZGOS**

Este proceso de reflexión se abordó, fundamentado en una práctica que expresa reconstruir la vida social a partir de la consideración de la concepción interpretativa, en la que investigar es comprender la conducta humana desde los significados e intenciones de los sujetos que intervinieron en el escenario gerencial del conocimiento académico para el aporte a esta investigación.

Por otra parte la actividad de búsqueda permanente implícita en la investigación permitió asimismo establecer contacto con la realidad a fin de obtener un mejor conocimiento de la verdad local, constituyéndose en un estímulo para la actividad intelectual creadora y desarrollando curiosidad creciente por la temática, así como el compromiso para indagar en futuros estudios para continuar aportando a la academia.

### **6. PRESENTACIÓN DEL CONSTRUCTO TEÓRICO DE UN TRÍPODE HOLOGERENCIAL PARA LAS COMUNIDADES ACADÉMICAS EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA DESDE UNA PERSPECTIVA TRANSDISCIPLINARIA Y COMPLEJA**

En la actualidad se hace necesaria una nueva postura epistemológica y praxeológica ubicada desde una visión hologerencial en la Educación Universitaria que debe la manera cómo gerenciar las comunidades académicas ante la multidimensionalidad de saberes, la pluralidad y la interacción que emergen desde la educación universitaria, aunado a la internacionalización,

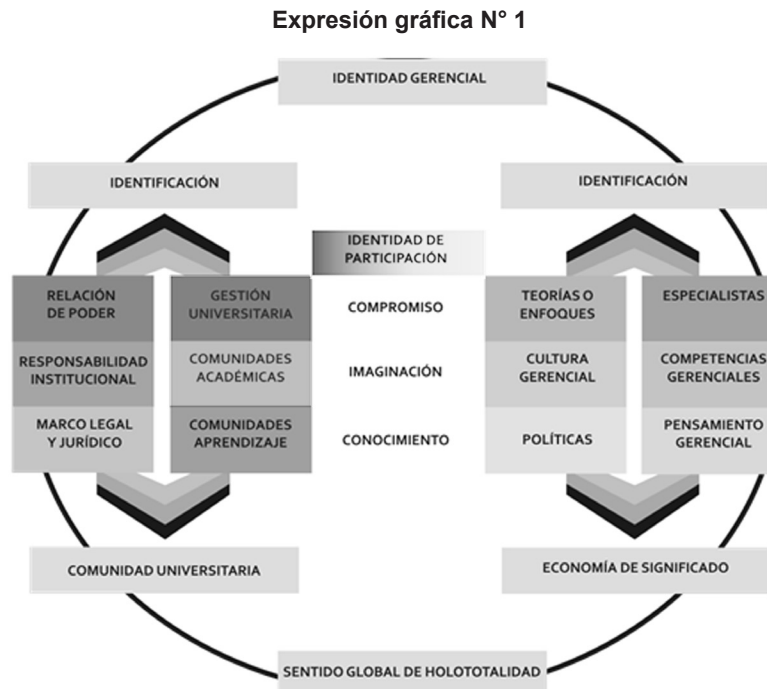
universalización o mundialización del conocimiento en este nuevo siglo.

### Desafío de la nueva Gerencia Universitaria

De acuerdo a la expresión gráfica que se presenta a continuación, se visualiza que la nueva Gerencia universitaria deberá conducirse bajo un sentido global de holototalidad permeada por la identificación gerencial en la que el gerente además de todo el bagaje de conocimientos que requiere poseer y que lo debe identificar como un profesional de carrera, le corresponde adherirse a una identidad de participación que le permitirá actuar bajo el compromiso, la imaginación y el conocimiento.

### 6.1. ANÁLISIS Y SÍNTESIS DEL TRÍPODE HOLOGERENCIAL

Las organizaciones o instituciones de educación universitaria deben ser pensadas, de manera integral, como organismos que poseen un ciclo de vida dentro de un entorno natural y social, es decir, les corresponde asumir una postura desde la perspectiva del pensamiento sistémico por medio de la transdisciplinariedad y la complejidad, pues se acoge la existencia de diversas cosmovisiones. Dilucidar sobre determinados aspectos ontoepistemológicos de la hologerencia para las comunidades académicas en la educación universitaria, es el eje sobre por el cual gravita el propósito fundamental de este trípode hologerencial.



Por ello, esa manera de producir y gerenciar obliga no sólo a tomar en cuenta el posicionamiento en un cargo gerencial por compromiso político, por eventualidad o por otra circunstancia, esto conlleva a asumir la responsabilidad de Gerenciar con conocimientos actualizados para una nueva sociedad postmoderna lo que implica imbuirse en conocimiento gerencial y estar supeditado a los embates del entorno donde se involucren otros actores sociales: comunidades, empresas, gobierno entre otros; con una disposición más flexible, inter y transdisciplinaria y con un interés eminentemente práctico y social.

En consecuencia, la gerencia requiere formas organizativas horizontales, flexibles y transdisciplinarias a la decisión de qué y para qué gerenciar con una multiplicidad de actores heterogéneos en donde la concertación, el diálogo de saberes y la negociación sean la piedra angular para llegar al consenso. Estos nuevos conocimientos pasan a formar parte de las competencias gerenciales dinámicas como valor agregado que se llevan a efecto en el proceso de socialización.

Los procesos gerenciales se relacionan con el sistema estructural y socioestructural, cultura organizacional y procesos administrativos; los procesos de valor deben estar imbricados con el logro de la visión y misión de la universidad entre ellos los correspondientes a la investigación, docencia, extensión, la gestión de procesos y recursos institucionales. En cuanto a los de apoyo logístico, se puede decir, que son los que se realizan para buscar la efectividad de los recursos, allí se ubica el capital intelectual, el talento humano, financiero, económico, tecnológico, equipos e instalaciones y la información como estrategia táctica y operativa.

La gestión de recursos y procesos es responsable por los procesos docentes: matrícula, calificaciones, programación académica, currículum; los procesos investigativos: motivación, formulación, desarrollo, evaluación, divulgación; los procesos de extensión: asistencia técnica, educación continua, prácticas

académicas, gestión cultural, de medios; y los procesos de recursos: financiero, comercial, relaciones laborales, mantenimiento de instalaciones y equipos, bienestar universitario, asesoría jurídica e información.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, viendo la Gestión Universitaria como proceso complejo, el constructo teórico del Trípodé Hologerencial para las Comunidades Académicas en la Educación Universitaria se desarrolló sobre la base del conocimiento, la cual, fueron todas las elaboraciones humanas ya sean conceptuales o materiales que surgen de la capacidad y desarrollo humano alrededor de las experiencias, que conducen al descubrimiento y dominio del mundo, para el bien colectivo y se concibe como un proceso socializador que entrama las diferentes manifestaciones humanas, étnicas, sociales, culturales, biológicas y psicológicas generadas por las relaciones entre las personas; así como también tiene como apoyo conceptual las investigaciones realizadas por Pavez (2000). En las que considera cuatro visiones a partir de las cuales se puede teorizar el conocimiento: filosófica, organizacional, de procesos, y la práctica, que se describen a continuación:

**Visión filosófica:** se ubica en dos tendencias; la occidental y la oriental. La primera considera al conocimiento como las creencias erradas o ciertas que posee una persona; y la segunda lo considera como el reflejo de la percepción personal del objeto en observación a través del medio que permite conocerlo.

**La Visión organizacional:** considera al conocimiento como la información que posee valor para la misma organización y permite generar acciones con el objeto de satisfacer las necesidades demandantes y apoyar las nuevas oportunidades por medio del aprovechamiento de las capacidades de la organización y la Visión de procesos: la cual considera el conocimiento como el resultado de la utilización de investigación en un contexto o marco de referencia de una persona, junto con la percepción personal. Y finalmente la Visión práctica: como las creencias cognitivas, experimentadas y contextualizadas

del concededor sobre el objeto, las condicionadas por el entorno, las cuales serán potenciadas y sistematizadas por los expertos en la materia.

## 6.2. DESCRIPCIÓN DEL NUEVO CONOCIMIENTO

Se justifica el enfoque sistémico para el aporte teórico que se hizo con este estudio, por cuanto es un sistema que vincula la gestión administrativa con los procesos académicos gerenciales que se desarrollan en el contexto universitario, partiendo de unos insumos representados por las experiencias socioestructurales, la postura ontoepistémica del gerente del conocimiento académico, las competencias cognitivas, las capacidades y habilidades, la disposición al cambio y la autogestión, la apertura a lo emergente, los cuales son la base o materia prima para obtención del conocimiento.

## 6.3. ESTRATEGIA GENERAL DEL TRÍPODE HOLOGERENCIAL

La nueva Gerencia Universitaria requiere de un Hologerente en conocimiento, creatividad e innovación con pensamiento emergente, con una formación abierta la cual permeada por la multidisciplinariedad, transdisciplinariedad y complejidad, que pueda pensar estratégicamente el futuro como incertidumbre y que logre reformar su pensamiento en los desafíos complejos y transformar los problemas que se le presenten en oportunidades para solucionarlos desde la comprensión humana, para así transformar la universidad ante los grandes retos que se avecinan.

## 6.4. ESLABONES DEL CONSTRUCTO TEÓRICO DEL TRÍPODE HOLOGERENCIAL

El presente constructo teórico se sustenta en tres grandes eslabones: Elementos impulsores, Direccionalidad y Rompimiento de estructura gerencial actual, los cuales se describen a continuación:

**Elementos impulsores:** Se concentra en las

dimensiones emergentes que afloran de la realidad las cuales son: Globalización, sociedad del conocimiento, economía del conocimiento, cambios repentinos en la sociedad, ambientes complejos, la incertidumbre, lo emergente, lo planificado, lo consensuado, pensamiento sistémico, mundialización y embates epocales, ya que ellos contribuirán a situar la nueva Gerencia universitaria hacia otras realidades, otra manera de pensar y actuar para el logro de las transformaciones que se deben asumir en este siglo.

**Direccionalidad:** Como implicados en las realidades sociales urge la necesidad de aprovisionarse de Cultura Gerencial, competencias gerenciales, políticas gerenciales educativas, teorías o enfoques gerenciales, ser gerentes de carrera y no de oportunidad e imbuirse en un pensamiento gerencial, que les permita tener un soporte estructural y socioestructural, para visualizar ambientes de conocimiento y con roles, autoridades universitarias con responsabilidades bien definidas para el futuro a corto, mediano plazo sustentado con conocimientos.

De tal forma que permita la producción del saber humano a través de la gestión del conocimiento que comprende una serie de estrategias y prácticas utilizables en una organización para identificar, crear, representar, distribuir y adoptar ideas y experiencias; bien sea de las personas involucradas, de la institución, o de los entornos, relacionándola con los planes, estrategias y programas acordes con las carreras demandantes; no desperdiciando el capital intelectual y el talento humano, pero que sean eficaces y operacionales en el contexto universitario, y finalmente garantizando resultados transformadores.

**Rompimiento de Estructura Gerencial actual:** De acuerdo a las rupturas epistemológicas de Bachelard (1975), urge el rompimiento de estructuras gerenciales jerárquicas y enquistadas para dar paso a procesos de verdadera transformación universitaria, ello requiere de un Gerente con una nueva manera de pensar, es decir

con un pensamiento multidimensional y sistémico, que actúe como estrategia, vea el futuro como incertidumbre, sea capaz de asumir los desafíos complejos de los problemas globales, que sus acciones se conduzcan por un liderazgo operacional, posea un alto compromiso ético, tenga un poder de decisión alternativo, que en sus actos impere la honestidad, transmita a través de sus acciones la comprensión humana, sienta amor por aprender, posea una alta capacidad y habilidad para desarrollar creatividad e innovación en procesos gerenciales que no escapan a la Postmodernidad, ello involucra al Gerente Universitario en el uso de pensamiento emergente para llegar a transformar la universidad acorde a los desafíos del siglo XXI. (Ver expresión gráfica 2)

## 7. CONCLUSIONES

Producto de la investigación realizada, algunas de las conclusiones a las que se llegó son las siguientes:

- Aún en los inicios de este nuevo siglo, se mantiene alta resistencia al cambio en los gerentes universitarios.
- Incredulidad en los cambios que se pudieran producir, si se cambia la manera de pensar.
- La Gerencia sigue estando anclada a estructuras totalmente centralizadas, verticales, jerárquicas y piramidales.
- El estilo de liderazgo que prevalece es totalmente autocrático.
- Agotamiento de los modelos gerenciales a la luz de las nuevas teorías.

En tal sentido, la Universidad de este siglo como protagonista del cambio a visión futurista, le urge considerar la pertenencia de la innovación y la creatividad en sus estructuras organizacionales para gerenciar sus comunidades académicas. Esto requiere de comprender la interrelación que se presenta entre los cambios del entorno, la acción gerencial, la acción académica, administrativa y la calidad académica de los egresados y las realidades sociales. Ello conlleva a tener

una visión prospectiva de la organización y su entorno hacia una movilización colectiva extramuros, en tiempos de incertidumbre, como uno de los principales desafíos a los que le toca adaptarse.



**Fuente:** Elaboración propia (2012)

## 8. NOTAS

1. ATLAS.ti es una marca registrada de ATLAS.ti Scientific Software Development, que es usada como herramienta informática para el análisis de datos en investigaciones cualitativas.

2. Hologerencia: nuevo paradigma aplicado a un sistema integrador del ámbito gerencial

3 Trípode : Palabra griega Tripous que significa tres pies.

4. Trípode Hologerencial. Término creado por la autora como aporte doctoral, se refiere al soporte integrador en tres eslabones (direccionalidad- elementos impulsores y rompimiento de estructura actual ) en los cuales se debe apoyar la nueva gerencia en las comunidades universitaria, ofreciendo libertad de movimiento hacia la transformación que se requiere en la Universidad de este siglo.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bachelard, Gaston (1975). Epistemología. Editorial Anagrama. Barcelona

Dewey, John. (1928) ¿Cómo Pensamos? Madrid: Ediciones de la Lectura.

Drucker, Peter (1997) Tiempos de desafíos. Tiempos de reivindicación Editorial Hermes DF. México

\_\_\_\_\_ (2002) Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI, Barcelona-España, Editorial Norma.

Echeverría, Javier (2001) La Revolución Tecnológica Fondo de cultura económica Barcelona

Gómez, L (1996). Hermenéutica, fenomenología e interaccionismo simbólico

Hussel, Edmund (1992) Fenomenología Editorial Paidós España

Lyotard, Jean (1999) La Condición Postmoderna Colección Academia 1era edición Madrid

Matsura, Koishiro (2009). II Conferencia Myndial de Educación Superior. París

Martinez, Miguel (1999). La Nueva Ciencia, su desafío, lógica y Método. México. Trillas

Méndez, Evaristo (2004). Hologerencia académica. Maracaibo: Ediluz.

Morín, Edgar (1994). Epistemología de la Complejidad. Argentina Editorial Paidós.

Mujica, Miguel (1996). Propuesta de un Modelo de Gestión y Financiamiento para los Estudios de Postgrado: caso FaCES-UC. Proyecto y Ponencia, presentados y disertados en el XIX Taller Nacional sobre los Estudios de Postgrado en Venezuela y del XVII Núcleo de Autoridades de Postgrado-Consejo Nacional de Universidades. 29/02/96. Valencia, Venezuela.

Ricoeur, Paul (2000) El conflicto de las interpretaciones. Editorial Seioló-Martinez

Pavez, Alejandro Andrés. (2000) Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas. Valparaíso, [En línea]

Robledo, Juan (2007) Administración y Organizaciones. Medellín

Senge, Peter (2000) La Quinta Disciplina. Granica Editores. Barcelona

Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth y Smith (2000). La Danza del Cambio. Los Retos de Sostener el Impulso en las Organizaciones Abiertas al Aprendizaje. Colombia: Ediciones Gestión Barcelona

