



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO "LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"  
PROGRAMA INTERINSTITUCIONAL DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

**GERENCIA EDUCATIVA. UNA HERMENEUSIS DESDE EL SENTIDO AXIOLÓGICO DE LA  
FORMACIÓN UNIVERSITARIA**

**Autora:** Andreína Esperanza Alcalá Arráez

**Tutora:** Ana Méndez de Garagozzo

Barquisimeto, julio de 2025



U  
N  
E  
X  
P  
O



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO "LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"  
PROGRAMA INTERINSTITUCIONAL DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

**GERENCIA EDUCATIVA. UNA HERMENEUSIS DESDE EL SENTIDO AXIOLÓGICO DE LA  
FORMACIÓN UNIVERSITARIA**

Tesis Doctoral presentada como requisito parcial para optar al Grado de  
Doctor en Educación

**Autora:** Andreína Esperanza Alcalá Arráez  
**Tutora:** Ana Méndez de Garagozzo

Barquisimeto, julio de 2025



U  
N  
E  
X  
P  
O



Universidad Pedagógica  
Experimental Libertador

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
PROGRAMA INTERINSTITUCIONAL DOCTORADO EN EDUCACIÓN

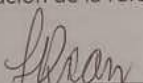
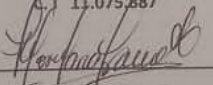
## *Acta De Evaluación De Tesis Doctoral*

PIDE-2025- II-28

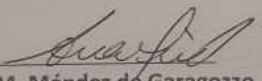
El día 18 de Julio del 2025 se constituyó en la sede del Programa Interinstitucional de Doctorado en Educación -PIDE-, Convenio entre la **Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"**, la **Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre"** y la **Universidad Pedagógica Experimental Libertador**, el Jurado designado para conocer de la presentación y discusión pública de la Tesis Doctoral titulada: **"GERENCIA EDUCATIVA. UNA HERMENEUSIS DESDE EL SENTIDO AXIOLÓGICO DE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA "**, presentada por la ciudadana: **ANDREINA ESPERANZA ALCALÁ ARRÁEZ**, titular de la Cédula de Identidad **Nº 18.861.979**.

Cumplidas las formalidades legales correspondientes y realizadas en el Acto Académico, el Jurado procedió a emitir el veredicto: **APROBADO**, como resultado de evaluación de la referida Tesis.

Jurado Evaluador

  
Dra. Luisaurys Díaz  
C.I. 11.075.887  
  
Dra. Flor Franco  
C.I. 14.759.673

  
Dra. Maníza Principal  
C.I. 4.197.182  
  
Dr. Yimber Galíndez  
C.I. 13.643.800

  
Dra. Ana M. Méndez de Garagozzo  
Tutor (a)  
C.I. 4.342.211



## COMPROMISO ÉTICO-MORAL DEL INVESTIGADOR

Yo; Andreína Esperanza Alcalá Arráez, C.I: V-18.861.979, responsable de la tesis doctoral titulada: Gerencia educativa. Una hermeneusis desde el sentido axiológico de la formación universitaria. Por medio de la presente me comprometo que la tesis doctoral antes especificada y presentada en anexo, responde a los siguientes principios éticos que he respetado:

1. Es original.
2. Se incluyen a todos los coautores de la investigación.
3. Se citan a los autores parafraseados.
4. Se citan a los autores de citas textuales.
5. Se incluye el consentimiento informado de los participantes.
6. Se protege la confidencialidad e identidad de los participantes.
7. Se precisan sin confusión las ideas de autores citados.
8. Carece de manipulación de citas: inventadas, incorrectas u omitidas.
9. Carece de falsificación o fabricación de datos.
10. Carece de apropiación ilícita de información de otros autores.
11. Carece de autoplagio parcial o total.

Por lo que asumo responsablemente las consecuencias inherentes en caso de ser contrario.

En Barquisimeto, a los 6 días del mes de junio de 2025



Firma del autor

## DEDICATORIA

La generación de este tipo de conocimiento exigente de motivación interna hacia el logro, de caminos que se bifurcan en el andar investigativo y en la apropiación de un tiempo de dedicación y esfuerzo, como ser humano requiere el acompañamiento de otros, tanto en la perspectiva cognitiva, metódica como en el ámbito espiritual. De modo que esta dedicatoria, es sólo un abre boca para nombrar a todos aquellos seres que se incumben en este esfuerzo integral. Así, dedico a Dios y a la Santísima Virgen, que me han dado la fuerza necesaria para llevar a cabo el fiel cumplimiento de esta meta.

A mi madre, que ha sido mi pilar fundamental, ayuda incondicional en todos los momentos de mi vida, palabras llenas de sabiduría y aliento para continuar en los momentos donde sentía desistir.

A Ramón Ignacio, por estar siempre presente cumpliendo su rol de padre incondicional.

A mis hermanos Alejandra, Gerardo Jesús y Ariam por ser compañeros fieles, socorro lealtad y amigos únicos que con su amor ofrecieron sus bendiciones para que alcanzara este anhelado logro.

A mis sobrinos Sofía y José David, compañeros en este camino, motivación constante para ser su ejemplo a seguir.

A mi Tía Tere, por sus consejos, fuerza moral, fraternal y espiritual, por estar presente en cada etapa de mi vida.

A mi abuela María, por sus oraciones y bendiciones constantes que han contribuido a que Dios guíe mis pasos.

A mi amiga Soraya Parada, por sus orientaciones técnicas en el hacer de este camino desde su mano amiga, por enseñarme a luchar a pesar de todas las adversidades.

A mi amiga Marieva, por siempre tener esa palabra de ánimo y aliento que me impulsaba a seguir cuando el camino se oscurecía.

A todas y cada una de las personas que de alguna manera contribuyeron al logro de una meta que abre las puertas al desarrollo y satisfacción personal para continuar en este transitar del aprendizaje investigativo que apenas inicia.

A todos gracias.

## RECONOCIMIENTO

Expreso mi reconocimiento a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa (UPEL-IPB), escenario donde la educación del magisterio se gesta desde la innovación y la exigencia de la calidad académica, acá me he formado como ser humano y profesional, en el sentido ético que conforma mi andar frente a la multiplicidad de contextos donde sigo el eje multiplicador dentro del modelo que presento, particularmente sentido en el Departamento de Formación Docente, a quien reconozco en términos de su constante apoyo. Su fe en mis habilidades y su disposición para ayudarme han sido fundamentales durante este transitar.

A mi tutora Dra. Ana Méndez de Garagozzo por el empuje cognitivo ofrecido durante esta trayectoria metodológica, sus orientaciones constantes y acompañamiento fortalecieron la llegada de este camino en profundidad.

Al jurado examinador Doctora Luisaury Díaz, Dra. Maritza Principal, Dra. Flor María Franco, por ofrecer sus diferentes percepciones en la revisión detenida de cada extracto discursivo, sus acuciosas cosmovisiones potenciaron el saber investigativo.

Al coordinador de este programa doctoral PIDE: Dr. Yimber Galíndez por estar siempre tan diligente y orientador en los tiempos académicos, por su constante disponibilidad y capacidad para atender cada uno de los momentos cruciales del tránsito administrativo.

A los actores sociales, docentes de la UPEL-IPB que ofrecieron sus vivencias y experiencias y representaron para mí, el aspecto medular en el abordaje del fenómeno de estudio.

## ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS.....	9
LISTA DE MATRICES.....	10
LISTA DE FIGURAS.....	11
RESUMEN.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14

### MOMENTO

#### I CONSTRUCCIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO

Aproximación al fenómeno.....	17
Intencionalidades de la investigación.....	29
Relevancia Social.....	29

#### II REFERENCIAL TEÓRICO

Estudios previos.....	33
Vislumbrando los Referentes Teóricos.....	39
Significatividad gerencial.....	45
Gerencia en el aula: aspectos directivos.....	49
Escenarios fenoménicos de impacto académico en la gerencia del aula...	47
Sentido axiológico de la gerencia de aula.....	55
Teorización sobre los valores.....	59
Teoría intuitiva del valor.....	59
Teoría racional del valor.....	60
Teoría naturalista del valor.....	62
Teoría emotiva del valor.....	63
Teoría humanista.....	65
Organizaciones universitarias. Una mirada humanista.....	66
El docente universitario como modelo axiológico.....	70
Sostenibilidad organizacional universitaria desde los objetivos del desarrollo sostenible.....	72
Cimientos legales.....	79

#### III VISIÓN METODOLÓGICA

Naturaleza de la investigación.....	83
Configurando el Proceder Investigativo.....	100
Significatividad de los Actores Sociales.....	101
Técnicas para recolectar la información.....	102
Técnicas para interpretar la información.....	104
Categorización.....	104
Criterios de Verdad Científica.....	107

<b>IV</b>	<b>HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
	Interpretación y análisis de los hallazgos.....	111
	Interpretación del discurso de los actores sociales en la unidad hermenéutica Gerencia Educativa.....	125
	Interpretación del discurso de los actores sociales en la unidad hermenéutica sentido Axiológico.....	161
	Interpretación del discurso de los actores sociales. Unidad hermenéutica: formación universitaria.....	181
<b>V</b>	<b>APROXIMACIÓN TEÓRICA</b>	
	GERENCIA EDUCATIVA COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL DESDE EL SENTIDO AXIOLÓGICO DE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA	
	Preludio del constructo emergente.....	192
	Umbral epistémicos: sentido y génesis de la teoría emergente.....	195
	Propósito de la aproximación teórica.....	197
	Aspectos contributivos de la aproximación teórica.....	201
	Constructos que estructuran la aproximación teórica.....	203
	Gerenciamiento productivo desde un liderazgo humanista fundado en estrategias adaptativas en el aula.....	203
	Sentido axiológico de la gerencia desde la ética para una formación integral	206
	Gestión pedagógica en la diversidad desde un sentido ético para la autonomía formativa.....	207
	Gerencia formativa integral con sentido ético y humanista.....	211
	Congruencia ética del docente entre el discurso axiológico y la práctica Formativa.....	213
	Liderazgo desde la reflexión del sentido axiológico de la formación.....	216
	Gerencia formativa ética basada en competencias críticas y reflexivas desde la autonomía profesional.....	220
	Formación humanista promotora de valores como un alto compromiso social transformador.....	222
	Formación universitaria motivadora a la transformación del ejercicio ciudadano desde la integralidad del ser.....	225
	Fundamentos filosóficos de la aproximación teórica.....	229
<b>VI</b>	<b>REFLEXIONES</b>	
	METÁFORA INSPIRADA EN LA VIDA DE UNA REPOSTERA.....	237
	<b>REFERENCIAS</b> .....	247
	<b>ANEXOS</b> .....	259
	A1 TESTIMONIOS DE LOS ACTORES SOCIALES PRELIMINARES.....	260
	A2 CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL PARTICIPANTE.....	262
	A3 PREGUNTAS ORIENTADORAS DE LA ENTREVISTA.....	266



A4	TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS.....	268
	RESUMEN CURRICULAR.....	274

### LISTA DE TABLAS

TABLA		pp.
1	Aportes significativos de los estudios previos.....	43
2	Perfil Profesiográfico de los Actores Sociales Informales.....	102
3	Perfil Profesiográfico de los Actores Sociales formales.....	102
4	Modelo para la transcripción de la Narrativa de los actores sociales.....	104
5	Actor Social FM.....	263
6	Actor Social AC.....	265
7	Actor Social TR.....	266

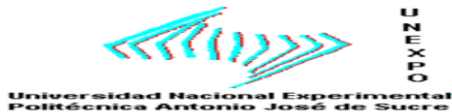
## LISTA DE MATRICES

<b>MATRIZ</b>	<b>pp.</b>
1 Modelo de Matriz para la Codificación e Interpretación de la Información.....	107
2 Discurso de los actores sociales en la unidad hermenéutica gerencia educativa...	118
3 Discurso de los actores sociales en la unidad hermenéutica sentido axiológico...	156
4 Discurso de los actores sociales en la unidad hermenéutica formación universitaria	177

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA	pp.
1    Árbol representativo de los estudios previos.....	43
2    Enfoques reflexivos y prácticos de la gerencia.....	46
3    Eventos de la gerencia en el aula.....	50
4    Sentido axiológico de la formación.....	57
5    Sostenibilidad organizacional universitaria.....	73
6    Brújula orientadora del conocimiento.....	97
7    Simbologías y abreviaturas utilizadas en el tratamiento de la información.....	114
8    Categorías emergentes en la unidad hermenéutica gerencia educativa.....	124
9    Primer hallazgo emergente en la unidad hermenéutica: gerencia educativa.....	148
10   Segundo hallazgo emergente en la unidad hermenéutica: gerencia educativa.....	151
11   Tercer hallazgo emergente en la unidad hermenéutica: gerencia educativa.....	154
12   Categorías emergentes en la unidad hermenéutica sentido axiológico.....	160
13   Hallazgos en la unidad hermenéutica: sentido axiológico.....	176
14   Categorías emergentes en la unidad hermenéutica: formación universitaria.....	180
15   Hallazgos emergentes en la unidad hermenéutica: formación universitaria.....	190
16   Representatividad del propósito de la aproximación teórica.....	198
17   Gerenciamiento productivo desde un liderazgo humanista.....	204
18   Sentido axiológico de la gerencia desde la ética.....	207
19   Gestión pedagógica en la diversidad desde un sentido ético.....	210

	<b>pp.</b>
20 Gerencia formativa integral con sentido ético y humanista.....	213
21 Congruencia ética de discurso y práctica.....	216
22 Liderazgo desde la reflexión del sentido axiológico en la formación.....	219
23 Gerencia formativa ética desde la autonomía profesional.....	222
24 Formación humanista con compromiso transformador.....	224
25 Formación universitaria desde la integralidad del ser.....	229
26 Aproximación teórica sobre la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria.....	235



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**  
**PROGRAMA INTERINSTITUCIONAL DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

**Línea de investigación: Gestión docente y calidad del desempeño profesional de la docencia**

**GERENCIA EDUCATIVA. UNA HERMENEUSIS DESDE EL SENTIDO AXIOLÓGICO DE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA**

**Autora:** Andreína Esperanza Alcalá Arráez

**Tutora:** Ana Méndez de Garagozzo

**Fecha:** julio 2025

**RESUMEN**

La gerencia educativa configura el proceso orientador y conductor de la gestión docente a través de competencias personales. En tal sentido, desarrollé este estudio de naturaleza cualitativa, adscrito al paradigma interpretativo, con apoyo del construccionismo social, direccionado por el método fenomenológico hermenéutico. Su propósito fue generar una aproximación teórica sobre la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria, al considerar las vivencias y necesidades sentidas de los profesores del Departamento de Formación Docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa. Ante este escenario, interpreté los significados otorgados al fenómeno por los actores sociales. Seleccioné intencionalmente cuatro (4) docentes, gerentes educativos, que laboran en el contexto de estudio, dados sus conocimientos sobre el fenómeno y disposición a participar. Apliqué entrevistas a profundidad para acopiar la información, ésta fue codificada, categorizada y triangulada a fin de construir los hallazgos. Los criterios de credibilidad o regreso al actor social y la legitimidad dieron cuenta de la confianza y verdad del conocimiento generado. Entre los hallazgos pude comprender que la gerencia educativa con sentido axiológico impulsa una formación universitaria ética, humanista y transformadora, al promover aspectos claves del liderazgo reflexivo, autonomía formativa y compromiso ciudadano desde la integralidad del ser. Así, generé reflexiones trascendentales en el sentir y hacer de la gerencia educativa desde el sentido axiológico en el contexto formativo de la universidad. El sendero abierto de las reflexiones me llevó a principios gerenciales para servir desde el aula, modelando ciudadanos integrales con sentido humanizante.

**Descriptores:** gerencia educativa, sentido axiológico, formación universitaria.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, en la tercera década del siglo XXI, la educación requiere profundas transformaciones que aseguren una formación de calidad en los estudiantes para su incorporación a la sociedad, participando colaborativamente desde su accionar profesional. Por ello, resulta fundamental revisar los procesos gerenciales educativos desde un sentido axiológico. Al respecto, es perentorio significar los aspectos referidos a la valoración de la formación universitaria, a fin de promover el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas desde las cuales el docente, mediante la investigación educativa, logre desarrollar procesos de enseñanza aprendizaje en correspondencia con una formación en valores desde la gerencia áulica.

Luego, resalto que la gerencia educativa constituye un proceso a través del cual se orienta y conduce la gestión docente y administrativa de las instituciones, considerando en ello sus relaciones con el entorno, a fin de alcanzar los objetivos formativos, mediante el trabajo y compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, para así ofrecer un servicio de calidad, coordinando las distintas ocupaciones y funciones de sus miembros orientado hacia el logro de propósitos comunes. En ese sentido, la gerencia básicamente es una función administrativa de naturaleza profesional, por tanto, su ejercicio implica una serie de cualidades o competencias personales, cognitivas, técnicas, asociadas con un conjunto de valores y actitudes concretas que ayuden a la conducción exitosa de las funciones pertinentes a su labor, específicamente al gerenciar en el aula de clase el proceso educativo.

En torno a ello, destaco mi valoración de la labor del docente, dada la nobleza de sus fines, sobre todo en el espacio universitario, por ser mi ámbito laboral cotidiano, así como un espacio donde emergen las construcciones elaboradas por los docentes desde sus experiencias, vivencias, formación y por qué no, desde la esencia de la propia historia de vida en la cual se reelabora constantemente el conocimiento para comunicarlo y hacerlo operativo, además de las configuraciones que genera a partir de la reflexión sobre la propia práctica, al resignificarla y reconstruirla para transformarla hacia una formación universitaria que trascienda las cosmovisiones tradicionales apartadas de la esencialidad epistémica y social en su labor.

Para lo tanto, recurrí desde la investigación cualitativa al paradigma interpretativo, a fin de interpretar una ruta significativa sobre el fenómeno en estudio, a partir de las dimensiones constitutivas del conocimiento en sus esferas de naturaleza filosófica que atienden lo ontológico, epistemológico y metodológico, con un sentido axiológico y teleológico. Mediante mi adscripción ontológica, asumo la naturaleza de la realidad social no dada, sino en una permanente e inacabada reconstrucción, producto de las interacciones con los otros, en un ámbito compartido, a fin de develar, interpretar y comprender la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación, tal como es vivenciada en el contexto del Departamento de Formación Docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto, “Luis Beltrán Prieto Figueroa” (UPEL IPB), escenario donde se desenvuelven los actores sociales, comprendidos como sujetos sociales e históricos.

Desde la fenomenología, como filosofía sobre el estudio del mundo de la vida, recreé significados y sentidos compartidos sobre el fenómeno indagado, los cuales interpreté en una interacción dialéctica con el fenómeno estudiado a través de la hermenéutica. En atención a ello, asumí el construccionismo social, para co-construir nuevos significados a partir de las relaciones entre los actores sociales y su mundo cotidiano, en atención al momento histórico-social-cultural en el cual se desarrolla el estudio.

La presente indagación se estructuró en seis momentos, representativos de las etapas vivenciales en la bitácora metodológica del recorrido fenomenológico hermenéutico transitado. En el Momento I, presento la construcción del ámbito de estudio, una aproximación al fenómeno problematizado, las intencionalidades de la investigación y su relevancia social. El Momento II, lo denomino referencial teórico, en este expongo los estudios previos para escudriñar las huellas de otros Investigadores que aportan al fenómeno en estudio desde teóricos sustantivos de interés internacional y nacional. Asimismo, en una segunda parte muestro un vislumbre de las referencias teóricas, donde destaco las teorías significantes que apoyan la investigación y referencian luces iluminadoras de sentido conceptual sobre las categorías preliminares en estudio. Así mismo, planteo el humanismo como teoría de apoyo fundamental y el sentido axiológico de la educación desde las premisas de Adela Cortina y los fundamentos legales.

En el Momento III, evidencio el proceder metodológico, iniciando con mi postura ante

las dimensiones constitutivas del conocimiento, ontológica, epistemológica, metodológica, axiológica y teleológica. Seguidamente, para dar emergencia a vislumbrar la configuración de esta investigación, presento la significatividad de los actores sociales, las técnicas e instrumentos para recolectar la información, mediante la entrevista en profundidad, el procedimiento para codificarla, categorizarla y triangularla, a fin de interpretarla y construir los hallazgos. Asimismo, destaqué los criterios de rigor científico que en investigación cualitativa atañen a la verdad y confianza desde la credibilidad y legitimidad del conocimiento, además de los procedimientos indagatorios hacia la teorización.

En el Momento IV, luego de aplicar las entrevistas en profundidad y transcribirlas me detuve a escuchar las voces de los actores sociales, en reiteradas oportunidades, a fin de realizar una síntesis comprensiva de sus discursos en las unidades hermenéuticas: gerencia educativa, sentido axiológico y formación universitaria. Desde sus voces a la hermeneusis, realizada en virtud del sentido comprensivo fenomenológico. En el Momento V, desarrollé un proceso reflexivo y constructivo, de naturaleza integradora y complejizante de la realidad fenoménica indagada, para dar emergencia a la aproximación teórica sobre la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria en el Departamento de Formación Docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa” (UPEL- IPB). Luego, durante el Momento VI presento mis Reflexiones, a través de la metáfora de la repostera del alma y las similitudes simbólicas con la gerencia educativa. Cierro con las referencias, anexos y el resumen curricular.



## MOMENTO I

### CONSTRUCCIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO

#### Aproximación al fenómeno

*El sentido de la gerencia del aula emerge en la praxis ética del docente cuando orienta su formación universitaria en términos de dignidad para la transformación humana.*

*Andreína Alcalá*

La educación constituye una práctica social inseparable del ser humano referida a una serie de procesos cuyo propósito es la construcción de saberes científicos, culturales, conductuales y morales, que regulan la formación de una personalidad integral y plena en los niños, niñas, jóvenes y adultos inmersos en este contexto. Por tanto, se considera un quehacer de sentido humano, caracterizado por su fundamento social y socializador, a partir del cual los sujetos no sólo generan aprendizajes significativos desde la construcción de conocimientos, sino que crean identidades y se insertan en el todo social.

Al respecto, es pertinente reconocer la importancia de la gerencia que desarrolla el docente en el ámbito educativo, la cual mantiene una particular especificidad desde el aula. En general, se refiere a la administración y gestión en instituciones educativas, como escuelas y universidades, implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos necesarios para ofrecer una educación de calidad. Esto incluye aspectos como la gestión de contenidos, desarrollo de competencias, capacitación del personal docente, la implementación de currículos, creación de un ambiente de aprendizaje positivo, activo y cooperativo, el manejo de metodologías y recursos actualizados, siendo éste el ámbito que me invita a la reflexión reconociendo lo señalado por Rodríguez Akle y Sánchez Buitrago (2019) respecto a que:

Gestionar programas de enseñanza y aprendizaje implica un conjunto de acciones que garanticen la efectividad del currículo escolar. Lo que implica un trabajo adecuado, motivado desde el aula de clases, promover actitudes e iniciativa a la innovación y la confianza entre los actores sociales (p. 97)

Desde este punto de vista, la gerencia educativa áulica debe centrarse en la mejora continua, innovando continuamente a través de un liderazgo colaborativo que involucre a todos los actores

de la comunidad educativa, lo cual connota desarrollar un sentido ético de justicia social. Es importante destacar que, la gerencia educativa se ve afectada cuando la planificación adopta un enfoque excesivamente normativo, debido a su rigidez. Asimismo, cuando la organización opera de manera centralizada, pese a estar diseñada como descentralizada, la acción gerencial puede verse comprometida, lo que puede ocurrir especialmente cuando se instauran prácticas tradicionales que poco aportan desde la novedad de lo real, dado que se siguen patrones preestablecidos sobre éstas o cuando se evidencia una falta de liderazgo efectivo.

Desde estas significaciones comprendo que la gerencia del docente en el aula puede verse permeada por las ideologías y prácticas de la gerencia administrativa en la organización, al realizar sus acciones fundados en directrices paradigmáticas escasamente pertinentes al desarrollo de los procesos. En este sentido, comprendo la gerencia en el aula como el conjunto de estrategias, prácticas y habilidades que un docente utiliza para organizar, dirigir y supervisar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Implica la planificación de actividades, gestión del tiempo, creación de un ambiente propicio para el aprendizaje y la evaluación del progreso de los estudiantes.

Sobre ello, Tirmizi et al. (2022) hacen ver que las estrategias efectivas de gestión en el aula, implementadas por docentes con niveles educativos avanzados, influyen significativamente en el manejo de las clases y la creación de entornos propicios para el aprendizaje. Esto incluye la disciplina, motivación estudiantil, participación activa en discusiones, inclusión escolar, entre otros, reconocidos como factores esenciales para superar barreras como el comportamiento disruptivo que puede obstaculizar tanto el aprendizaje como el bienestar de los actores educativos. A ello se añade la capacidad de los docentes para establecer normas claras, fomentar la cooperación y cultivar un ambiente de respeto mutuo y confianza en función del sistema de mejoras que coadyuvan a la comprensión del estar en el aula con otros, para el progreso del rendimiento estudiantil desde un clima donde la convivencia sana sea una realidad, lo cual significa que promover un entorno bien gestionado facilita el aprendizaje, además de mitigar el estrés.

Este accionar gerencial en el aula es crucial para garantizar que los procesos formativos sean exitosos, inclusivos y adaptados a las necesidades de los estudiantes, contribuyendo así a

su desarrollo integral que propiciará una estructuración de las clases de manera organizada, optimizando el tiempo y los recursos disponibles desde la centralidad del discente. ello facilita su aprendizaje pertinente al sentirse insertos en ambientes más seguros, acogedores, donde los estudiantes se sientan motivados además de respetados, lo cual es fundamental para su desarrollo emocional y social.

Por consiguiente, el gerente educativo debe poseer competencias personales colmadas de valores como la integridad, motivación, flexibilidad, iniciativa, compromiso, tolerancia y solidaridad. En referencia a ello, un gerente tolerante es capaz de aceptar opiniones y comportamientos diferentes a los que se encuentran en su entorno social. del mismo modo, se manifiesta en un escenario de compromisos responsablemente asumidos con toda la organización desde su identidad como docente, a fin de producir cambios con la intención de cumplir los objetivos propuestos en el proceso formativo reconociéndose como gerente solidario, quien construye una relación interpersonal horizontal, de igualdad y apoyo, con una cohesión que apoye el significativo sentido de pertenencia a una comunidad educativa para responder a la sociedad con sentido ético.

Al respecto, señalan Sakiman et al. (2023) que la ética desempeña un papel fundamental en la gestión educativa, al promover una educación de calidad y el desarrollo integral de los estudiantes. el autor resalta los dilemas éticos que se presentan en el quehacer docente, haciendo énfasis en el desarrollo del carácter, las virtudes y la integridad, mientras aborda los desafíos devenidos de las políticas educativas frente a los cambios sociales la realidad escolar. los líderes éticos fomentan la equidad en virtud de la moralidad al comunicar directrices de esta misma naturaleza. superar estos retos requiere iniciativas estratégicas, currículos inclusivos, además del compromiso con la integridad, responsabilidad y equidad, garantizando un entorno favorable para formar los líderes éticos requeridos en nuestra sociedad.

He allí donde los mencionados autores destacan la importancia de la ética en la gestión educativa, resaltando el carácter, las virtudes y la integridad como ejes fundamentales para la construcción de líderes éticos. Esta postura se alinea con la idea que el ser humano debe actuar conforme a lo que piensa, orientado por un sentido ético en su relación con los demás como ser social. En este contexto, la ética no se reduce a un conocimiento abstracto, sino que adquiere

sentido en su aplicación práctica en la cotidianidad, lo que implica que las personas deben responder a sus circunstancias con un proceder que, lejos de desviarlas, las guíe hacia lo correcto, integrando el compromiso moral como práctica viva en la existencia diaria y en la interacción con el otro.

En torno a ello, destaco que comúnmente identificamos el sentido axiológico del accionar humano exclusivamente para referirnos a cuál es el comportamiento adecuado, omitiendo que su tarea es equilibrar las conductas para el bien social. Cabe mencionar, que los educadores poco disponemos de las herramientas necesarias para transmitir adecuadamente el concepto de lo que se considera moral, tal como debería de ser, por ello se convierte en obligaciones desestimadas o simplemente escasamente participan de la planificación académica; además, es significativo contemplar el desinterés que la sociedad tiene en atender o propagar dicho concepto, representando a su vez, escasa preparación en la educación en valores. No obstante, la inclusión de terminologías y sistemas de valores en los estándares educativos, persiste ante una falta de interpretación significativa del sentido axiológico.

En el ámbito del accionar humano para el bien social, De Baeva (2012) hace ver que los valores son respuestas personales a problemas existenciales fundamentales, actuando como vectores de transformación social y cultural. Desde una perspectiva axiológica existencial, los valores emergen como expresiones de libertad subjetiva fundamentadas en experiencias y preferencias individuales, siendo propulsores de un proceso continuo de autorrealización hacia el perfeccionamiento.

En este sentido, los valores se manifiestan como propósitos significativos en la existencia personal, así como fenómenos ideales con relevancia social, contribuyendo a modelar la realidad en función de principios éticos y racionales. De este modo, dan cabida a la unidad dinámica entre lo individual y universal, articulando la creatividad espiritual del ser humano con la búsqueda de sentido propositivo en la vida, lo cual fomenta el desarrollo de una sociedad orientada hacia el bienestar colectivo, mejorando las condiciones existenciales humanas en un contexto global de pluralidad cultural.

Estas consideraciones, conducen a significar un despertar hacia el interés por lo axiológico en los docentes y estudiantes, lo cual no es tarea exclusiva de las instituciones educativas,

también compete al entorno que educa, dado que a todos nos corresponde incentivar el desarrollo de las virtudes y valores, sobre todo el gerente de aula, quien juega un papel fundamental como un ser integral, por cuanto no se trata solamente de configurar su formación universitaria mediante un sentido academicista, sino de construir un sistema de relaciones comprometido con los otros.

Desde estas premisas, consideré preciso develar, desde un proceder comprensivo, la significación ontológica del fenómeno en este momento indagativo, para aproximarme a las sendas por transitar de acuerdo con los nudos problematizadores emergentes en torno a las inquietudes que me desafiaron al abordaje de la realidad fenoménica vivenciada, que según Heller (1977) se trata de comprender la interacción entre filosofía, arte y la vida cotidiana desde una perspectiva sociológica. Al respecto, la autora expresa:

La filosofía cumple al mismo tiempo las funciones de la ciencia y del arte: es la consciencia y también la autoconsciencia del desarrollo humano. Es la consciencia, en cuanto representa siempre el estado del saber genérico alcanzado por la humanidad en una época determinada; es la autoconsciencia, porque su fin es siempre la autoconsciencia del hombre y de su mundo (p. 179).

En este sentido, la precitada autora sostiene que la filosofía cumple funciones tanto científicas como artísticas y es fundamental para el autoconocimiento humano y la comprensión de los conflictos sociales. Este extracto de su obra, resalta cómo la filosofía, al abordar los conflictos y desafíos humanos, permea la construcción de la realidad vivencial desde un nivel conceptual, impactando la cotidianidad y las interpretaciones del mundo.

Por ello, desarrollé inquietudes investigativas sobre el fenómeno de estudio, a partir de mis significaciones vivenciales cotidianas en el Departamento de Formación Docente de la UPEL IPB, al reflexionar sobre la importancia de la gerencia educativa desde un sentido axiológico de la formación desarrollada por los profesores, lo cual considero un reto, por cuanto es una casa de estudios donde se forman docentes quienes deben ser el reflejo y modelo de la sociedad. Por tanto, debe existir un sentido virtuoso al gerenciar en el aula consustanciado con las necesidades formativas y humanas de los estudiantes. En el sentido de no sólo impartir contenidos disciplinares, sino también la búsqueda constante del accionar gerencial para desarrollar prácticas de formación más solidarias, justas, incluyentes, que generen sinergias colectivas para conformar equipos solidarios de entendimiento y cooperación, lo cual escasamente se ha

desarrollado en el ámbito estudiado.

Luego, en atención con la naturaleza cualitativa de este estudio, me significo en esta organización universitaria destacando mi desempeño académico, donde he laborado durante siete (7) años como docente contratada en el Departamento de Formación Docente administrando la asignatura Medios para el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje, en la especialidad Educación Integral, en la cual he desarrollado conversaciones con los colegas de este contexto, apreciando que existe una limitante en cuanto a incluir la práctica para el ejercicio de los valores dentro de su planificación académica, aludiendo que los estudiantes se encuentran en los últimos semestres y por tanto deberían manejar estos aprendizajes, en lo que connoto una gerencia áulica que poco atiende estos aspectos, centrándose más en los contenidos y el instrumentalismo dominante que en los aspectos axiológicos de su gestión como enseñante, lo cual me ha retado a desarrollar este estudio en el marco de recrear un ámbito para develar la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación en este contexto.

Mediante este sentido reflexivo acerca del fenómeno indagado, valoro el propósito que me motiva a estudiarlo, fundamentada no sólo en mi condición de docente egresada de la UPEL IPB, en la especialidad de Educación Integral, con Maestría en Gerencia Educativa, sino también en las experiencias formativas cotidianas orientadas en el sendero amplio del comportamiento humano, sus sentimientos y emocionalidad, al ir atendiendo las particularidades de cada estudiante en términos de reconocer el valor de sus conocimientos, saberes, acciones y condicionantes sociales. En este contexto laboral, sentí la necesidad de fortalecer mi formación académica, lo que me llevó a establecer metas de estudios a nivel doctoral.

En esta ruta he valorado la gerencia educativa desde un sentido axiológico de la formación, por lo cual considero pertinente mencionar a Cortina (2009) quien señala “en una sociedad pluralista que tiene como clave para fundamentar el entendimiento o la voluntad de entendimiento al hombre como fin en sí mismo, debe promover valores como la autonomía, la igualdad, la solidaridad justicia y el amor” (p.34), donde destaca la importancia del individuo formado como un ser integral en valores, capaz de hacerle frente a cualquier situación sin perder su ética ni moral, como ciudadano que promueva el buen vivir y las buenas costumbres, puesto que como lo expresa la autora, los seres humanos somos los únicos que tenemos dignidad y eso

nos hace diferentes.

Al respecto, estimo oportuno mencionar que la axiología es la rama de la filosofía que estudia la naturaleza de los valores. Para Kant (2005) éstos son fundamentales y se basan en la razón, propone que la moralidad no depende de las consecuencias de nuestras acciones, sino de la intención detrás de ellas y la capacidad de actuar según principios universales. En este sentido, el referido autor, aborda sus pensamientos sobre este ámbito moral y de los valores fundamentales, como su propuesta que la moralidad no depende de las consecuencias de las acciones, sino de la intención y de actuar según principios universales.

Es así como, ese sentido ético debe prevalecer en una universidad formadora de docentes, quienes modelarán el accionar de sus estudiantes. En atención a este contexto, destaco que la UPEL tiene sesenta y cinco (75) años de creada, desde su misión establece que es una universidad pública de alcance nacional e internacional, líder en la formación, capacitación, perfeccionamiento, además de la actualización de docentes con elevada calidad personal así como profesional, en la producción y difusión de conocimientos, que desarrolla procesos educativos con un personal competente, participativo, comprometido con los valores que promueve en su seno, lo cual marca un mandato de sentido axiológico al gerenciar el aula y los procesos formativos subyacentes.

En su visión, establece impartir una educación orientada a la formación de docentes competentes, capaces de generar conocimientos útiles para implementar procesos pedagógicos innovadores e impulsar la transformación de la realidad social así contribuir al logro de una sociedad más próspera, equitativa y solidaria. Esta misión y visión configuran el norte de la universidad, lo cual debe recrearse en la gestión educativa de los docentes en el aula.

Así mismo, resalto que el Instituto Pedagógico de Barquisimeto dispone de diecinueve (19) especialidades, estas son: Castellano, Química, Física, Biología, Geografía e Historia, Educación Primaria, Inicial, Música, Física, Comercial, Agropecuaria, Electricidad, Mecánica, Informática, Electrónica, Matemáticas, Idiomas Modernos, Especial mención Dificultad del Aprendizaje, Especial mención Retardo Mental; a la par de la presencia del Departamento de Formación Docente, el cual tiene como principal misión formar un profesional de la docencia que asuma su profesión con idoneidad, autonomía y respeto, en pro de un permanente

mejoramiento para trascender académica y socialmente.

Por ello, esta organización educativa conforma una posibilidad para que docentes, estudiantes y comunidades desplieguen su autonomía, ejerciendo con protagonismo su derecho a participar en la creación de una sociedad más amable, comprometida, solidaria, reflexiva y vital, en la búsqueda del sentido y la identidad de las instituciones educativas para transformar y mejorar los procesos pedagógicos, por lo que es indispensable que los gerentes educativos, desde su función formadora, conjuguen nuevas formas de pensar y convivir en su hacer, a fin de asumir las competencias necesarias que posibiliten un accionar eficaz hacia la formación integral del ser humano.

Ahora bien, en este contexto estudiado he vivenciado que los estudiantes del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, levantan sus voces en señal de irrespeto a los docentes, fuman dentro de las instalaciones educativas, consumen licor haciendo caso omiso a la presencia de algún docente o al llamado de atención, se encuentran sentados en el piso de los pasillos obstaculizando la entrada a las oficinas y aulas, rayan paredes, pupitres y escritorios de la universidad, colocan música con demasiado volumen, interrumpiendo las horas de clases, frente a lo cual parecieran estar acostumbrados a este tipo de situaciones, o por lo menos se hacen los desentendidos, instituyendo estas prácticas en la cotidianidad de la institución.

Esta situación pone de manifiesto comportamientos disruptivos que se alejan significativamente de los ideales formativos de la UPEL, generando un ambiente que favorece la anarquía dentro del proceso educativo, lo cual lleva a interrogarme sobre el tipo de modelaje docente que prevalece y sobre el significado de la gerencia educativa que se ejerce en el aula. Si el proceso formativo está desatendiendo en el sentido axiológico que debería impregnarlo, por tanto, surge la pregunta sobre el lugar que ocupa el sentido axiológico de la formación, esencial para el desarrollo integral del estudiante. Existe, de hecho, un creciente olvido acerca de la importancia de esta dimensión ética y moral, que es la columna vertebral de una formación que aspire a ser inclusiva, solidaria y transformadora.

En este orden de ideas, el fenómeno se profundiza aún más cuando la formación educativa se encuentra saturada por una postura pragmática que prioriza la consecución de objetivos inmediatos, como la obtención de un título académico, en detrimento de la ética que



debería guiar dicho proceso formativo. De hecho, el escenario planteado se ha agudizado en la era postmoderna, en la cual la premisa del "todo vale" distorsiona la actuación de un docente comprometido con la esencia de su labor pedagógica. Como señala Méndez de Garozzo (2012), se flexibilizan y expanden los límites de lo ético, sometiéndolos a los dictados de un consumo exacerbado, en el cual los roles y valores se ven reducidos a la superficie del individualismo predominante, poniendo en evidencia la urgencia de recuperar y reforzar la ética docente, para que ésta no sólo sea un referente normativo, sino también un impulso que oriente la verdadera vocación pedagógica en un mundo cada vez más volátil, incierto y ambiguo.

Así mismo, aludo a la gestión desarrollada por los docentes durante la pandemia generada por el virus COVID-19 y el consecuente distanciamiento social que provocó, lo cual repercutió en la salud integral de todos, además del impactó que ocasionó en el ámbito social y educativo, propiciando cambios en la formación tradicional a través de la modalidad virtual, donde no existía la calidez de la presencialidad y por lo tanto la compañía cercana del docente mediando comportamientos escasamente comprometidos con actuaciones de sentido ético, lo cual conduce a repensar acciones en este ámbito que atiendan la integridad académica del docente y el estudiante, sobre todo desde el uso de la inteligencia artificial.

Aunado a ello, se pone de manifiesto la necesidad de considerar la ética de la especie, tal como lo plantea Morín (2006), acerca de una reflexión profunda sobre nuestra interdependencia global en un mundo compartido. Vivimos en una comunidad de destino común, una noción que el autor define como nuestra aldea terrenal, en la cual todos habitamos este planeta sin comprender completamente las implicaciones de su sostenibilidad. Este desconocimiento o desatención a las verdaderas significaciones de lo que implica preservar el entorno natural se refleja, de manera preocupante, en la formación educativa que se ofrece en las instituciones.

En este contexto, es necesario que la gerencia educativa, desde su rol, asuma un compromiso ético con los valores que fomenten una existencia que cuide el planeta que nos acoge. Esta reflexión cobra especial relevancia cuando consideramos la forma en la cual la pandemia del COVID-19 alteró las dinámicas educativas, impulsando una educación virtual que, aunque adecuada para responder a la crisis, ha dejado al descubierto vacíos éticos en el modo en que los docentes han mediado sus enseñanzas, especialmente en relación con el uso de

tecnologías emergentes como la inteligencia artificial. Por tanto, la reflexión ética sobre el uso de estas herramientas debe enfocarse en el beneficio académico inmediato, dado las consecuencias a largo plazo sobre la sostenibilidad ambiental y social, promoviendo una educación más consciente y comprometida con el futuro del planeta.

Luego, en atención a recrear un ámbito de naturaleza cualitativa e intersubjetiva al problematizar la realidad del fenómeno, de acuerdo con Schütz (1976), cito el testimonio informal suministrado por el Profesor AT, quien se desempeña como docente desde hace nueve (9) años en el Departamento de Formación Docente en la especialidad Educación Integral de la UPEL-IPB, al aludir “(...) después de la pandemia del COVID-19, establecer una relación interpersonal sujeta a valores se vuelve algo complejo por la distancia que existe entre docentes y estudiantes, hoy día realmente se le da más importancia a lo académico para cumplir con la planificación, que a la formación en valores” (Conversación, mayo 2023).

De acuerdo con este contenido testimonial, la pandemia de COVID-19 marcó un punto de inflexión en el sentido axiológico de la formación universitaria, destacando aspectos medulares de relativos a la lejanía de la presencialidad y la mediación tecnológica que han desdibujado las relaciones interpersonales basadas en valores. Este distanciamiento ha propiciado una priorización de la planificación académica y el cumplimiento de contenidos por encima de la formación integral de los estudiantes.

En este contexto, se evidencian las carencias valorativas actuales, las cuales, como señala Méndez de Garagozzo (ob. cit.), son reflejo de un narcisismo de época que privilegia el individualismo y el hedonismo, desvirtuando la solidaridad y el respeto mutuo inherentes a la naturaleza humana. En este marco, la gerencia educativa requiere un replanteamiento desde un enfoque axiológico, en el cual el aula se gestione bajo valores sociales, culturales, humanísticos y éticos que resignifiquen la educación como un espacio de construcción colectiva. Esta reflexión interpela la formación inicial del docente y su compromiso con un nosotros auténtico, inspirado en la filosofía heideggeriana, para revalorizar el ser-en-el-mundo como fundamento de la formación universitaria.

Desde esta apreciación, es preciso significar cómo generar un entorno educativo que forme en valores humanos a los estudiantes mediante un gerenciamiento de sentido axiológico,

así puedan expresarse como totalidades indivisibles mediante el reconocimiento y desarrollo de sus potencialidades humanas, apuntando a conformar un ambiente pleno de autonomía propiciador del debate de ideas multifocales, centrado en las características y necesidades de un desarrollo profesional con sentido moral; sobre lo cual me pregunto si realmente la gerencia educativa áulica en la UPEL-IPB está afianzada en un direccionamiento axiológico de todos los que allí participan mediante un accionar cónsono con las nuevas realidades que emergen en nuestra sociedad.

De acuerdo con lo planteado, una de las tendencias de la educación es desarrollar actitudes y valores que fortalezcan una ética para la vida, no sólo con el propósito de acrecentar un saber intelectual, sino social y humanístico. Al respecto, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2021) declaró que se debe promover valores, a fin de acrecentar el sentimiento de solidaridad y justicia, así como otros valores sociales, éticos y morales llamados a suscitar entre los jóvenes una visión más amplia y solidaria del mundo. De esta forma, la referida organización señala que “la educación superior debe desempeñar un papel clave en la formación en valores, promoviendo principios éticos, solidaridad y sostenibilidad para enfrentar los desafíos globales de manera colectiva y responsable” (UNESCO, 2021, p. 14).

En torno a ello, valoro el testimonio informal del profesor MT adscrito al Departamento de Formación Docente de la UPEL-IPB, quien administra la asignatura Gerencia Educativa, al expresar “Cuando se habla del nuevo diseño curricular que se usa en la Universidad, en la columna vertebral deberían estar los valores, pero siendo sincero como es un nuevo diseño curricular esos parámetros no están definidos, lo cual hace una cierta resistencia al cambio, es un tema muy complejo” (Conversación, viernes, mayo, 2023).

El testimonio refleja una preocupación esencial sobre el interés formativo de valores en el diseño curricular universitario, destacando su papel como eje transversal en la formación universitaria. Sin embargo, aludiendo a la reciente implementación de un nuevo diseño curricular, se evidencia la falta de parámetros claramente establecidos que orienten la formación axiológica, generando resistencias al cambio. Esta situación destaca la complejidad del fenómeno de estudio, cuando al integrar valores requiere ajustes técnicos, así como un compromiso

colectivo desde la gerencia educativa, para promover nuevos sentidos humanizantes al convivir con otros y ejercer su profesión permeado por los valores más trascendentales.

Así mismo, la gestión curricular escasamente trasciende la planificación estructural que incluya una perspectiva ética capaz de nutrir el desarrollo integral de los actores educativos, fomentando ambientes propicios para construir comunidades educativas orientadas por principios humanistas y de sostenibilidad social. Al respecto, Huarcaya et al. (2023) argumentan que la universidad tiene la responsabilidad de formar profesionales competentes y comprometidos con la mejora de la sociedad, integrando la ética en su enseñanza. La formación universitaria debe ir más allá de conocimientos y habilidades, promoviendo valores, principios y responsabilidad social, lo cual es un ideario poco alcanzado en el ámbito estudiado.

Ante ello, me pregunto cómo recrear elementos comprensivos sobre el fenómeno indagado, a fin de generar una aproximación teórica acerca de la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria en el Departamento de Formación Docente de la UPEL-IPB, a través del develamiento de su significado y formalización en las prácticas cotidianas que realizan con la noble intención de formar profesionales de la docencia. Sobre ello, emprendí el recorrido hacia un proceso intersubjetivo al acercarme a los actores sociales, quienes a través de su viva voz expresaron sus sentires y vivencias acerca del fenómeno, lo cual evidencié y comprendí su sentido. A continuación, presento las interrogantes del estudio, para así aproximarme a las respuestas que dieron cuenta del desarrollo investigativo.

En tal sentido, planteo ¿Cuáles significados le atribuyen los actores sociales a la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto "Luis Beltrán Prieto Figueroa" UPEL-IPB?

¿Cómo se comprende la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto "Luis Beltrán Prieto Figueroa" UPEL-IPB?

¿Cómo se derivan elementos conceptuales sobre la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto "Luis Beltrán Prieto Figueroa" UPEL-IPB?

¿Cómo se devela la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación en la

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa” UPEL- IPB?

### **Intencionalidades de la Investigación**

#### **Intención general**

Generar una aproximación teórica sobre la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria en el Departamento de Formación Docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa” UPEL- IPB.

#### **Intenciones específicas**

Develar la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria en el Departamento de Formación Docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa” UPEL-IPB.

Interpretar los significados que le atribuyen los actores sociales a la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria en el Departamento de Formación Docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa” UPEL- IPB.

Comprender el sentido de la gerencia educativa desde el ámbito axiológico de la formación universitaria en el Departamento de Formación Docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa” UPEL- IPB.

Derivar elementos conceptuales sobre la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria en el Departamento de Formación Docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa” UPEL- IPB.

### **Relevancia Social**

Actualmente, vivenciamos un proceso de globalización en el desenvolvimiento humano,

especialmente en los ámbitos económico, social, cultural, educativo, salubre, entre otros. No obstante, se ha tratado de invisibilizar el sentido axiológico en la formación de los seres humanos, dado que la televisión, telefonía celular, los estereotipos generados por la moda y las redes sociales han recreado estrategias de formación en los jóvenes pertinentes a sus intereses y al consumismo, desplazando al hogar y la escuela como los escenarios idóneos para ello, siendo las instituciones educativas las llamadas a desempeñar un papel fundamental al formar en valores que edifiquen el verdadero sentido de la vida.

Los aspectos fundamentales para el desarrollo de una tesis doctoral precisan un cuestionamiento sobre si la investigación obedece a una necesidad social o a un interés personal. Confieso que no es sencillo generar una respuesta a la interrogante planteada, sin mirar las necesidades del contexto y las informaciones derivadas del mismo, sobre todo, en los escenarios gerenciales universitarios donde convergen diversas cosmovisiones, pero ciertamente, la significatividad de la investigación se constituyó a medida que configuré aportes socioeducativos en este ámbito, en tanto hice hincapié en el valor social.

Es así como, las instituciones universitarias, como grandes sociedades del conocimiento, asumen uno de los retos más importantes en esta era del conocimiento y la globalización, donde construir saberes contextualizados adquiere pertinencia y valor social, en términos no sólo de responsabilidad social universitaria sino en cuanto a su devenir como ente donde se genera, reconstruye y resignifica el conocimiento.

En este orden de ideas, develar e interpretar los significados otorgados por los actores sociales para comprender la gerencia educativa de los docentes en la UPEL IPB, permitió acercarme a ellos para generar teoría sustantiva sobre este fenómeno, a fin de propiciar reflexiones que sedimentaron la resignificación de este fenómeno para beneficiar al contexto donde se desarrolló, en el marco significativo del sentido axiológico en la formación universitaria.

La importancia social del presente estudio, surgió en su intencionalidad de generar una aproximación teórica sobre la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria en la UPEL-IPB, enfatizando así en la educación integral que como docentes en formación deben tener, para así asegurarnos de formar profesionales con valores morales y éticos. En atención a ello, la indagación benefició a los docentes universitarios del IPB, al propiciar

procesos comprensivos sobre la gerencia educativa desde un sentido axiológico mediando el proceso de enseñanza y aprendizaje, para significar valorativamente su quehacer cotidiano y contribuir al desarrollo social y humanístico de los estudiantes.

En relación con la contribución de este estudio en su condición metodológica, es importante señalar que la fenomenología no tiene una sola vía para construir el direccionamiento de una investigación, ella es una invitación al encuentro con la vida, los sentires, vivencias, experiencias, valores de los actores sociales. Luego, asumí como investigadora una postura interpretativa de sus voces que permitió generar una aproximación teórica desde sus cosmovisiones, respetando la visión particular de cada uno de ellos.

Esta indagación se suscribe a la línea de investigación: Gestión Docente y Calidad del Desempeño Profesional de la Docencia, de la UPEL-IPB, debido a su pertinencia con el fenómeno en mi búsqueda de sentido, por lo cual planteo develar, interpretar y comprender los significados y sentidos otorgados por los docentes del Departamento de Formación Docente de la UPEL IPB en cuanto a la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria.

En la dimensión epistemológica, esta investigación de naturaleza cualitativa me conduce como investigadora a relacionarme con los investigados, a fin de otorgarles la palabra desde una perspectiva inédita. Esto me permitió involucrarlos y comprenderlos en cuanto a la significación social y de sentido sobre el fenómeno indagado, al interpretar hermenéuticamente sus sentidos acerca de la realidad social en el sendero abierto constructivo de la teoría emergente. Por lo tanto, esta investigación coadyuva al fortalecimiento y desarrollo de otros estudios de esta naturaleza, aportando a la espiral del conocimiento sobre el fenómeno estudiado.

Desde la dimensión metodológica, destaco la significancia de aplicar el método fenomenológico hermenéutico, abordado desde la significación del discurso de los actores sociales, a través de lo cual develé las cosmovisiones de los profesores del Departamento de Formación Docente de la UPEL IPB sobre la esencia de sus vivencias y experiencias en el fenómeno de estudio, para crear un corpus teórico que permitió conocer de buena fuente, la situación de la gerencia educativa para comprenderla.

Abordar la dimensión axiológica, significa otorgar importancia relevante a los valores y su mediación educativa, por lo cual fomenté un diálogo entre mi persona, como investigadora y los

investigados, desde un sentido intersubjetivo, donde el otro es valorado y escuchado, lo cual ofreció sentido a esta investigación y aportó al plano constructivo del conocimiento, mediante lo cual considero que el investigador cualitativo es un ser humano poseedor de valores éticos, con una visión humanista integral. Asimismo, la investigación tuvo relevancia pedagógica al ofrecer a la UPEL-IPB expectativas formativas de docentes, de acuerdo con cánones donde aporten reflexiones, experiencias y directrices que guíen la formación de profesionales adaptados a las actuales condiciones sociales, físicas y tecnológicas emergentes en la sociedad, abordando una gerencia comprometida con el valor social de la educación.

El producto de esta investigación, tuvo relevancia a nivel social por la necesidad de apreciar las experiencias y expectativas de los docentes en una implicación práctica, porque posee utilidad metodológica, aportando valor significativo a la realización de futuros seguimientos en cuanto a la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación en la UPEL-IPB y otras universidades afines. Este estudio, permitió fomentar el espíritu científico y diversificar el interés hacia otras disciplinas, al desarrollar los significados y competencias científicas aplicables para el mejoramiento continuo de la calidad propia de la gerencia educativa mediante la dialógica de la realidad que la envuelve; asimismo, fortalecer el ámbito educativo y el sentido axiológico en la formación universitaria, como vínculos esenciales e integrales. En lo personal, logré profundizar mis capacidades investigativas y mi desempeño pedagógico, con sentido social y humanístico al gerenciar en el aula.



## **MOMENTO II**

### **REFERENCIAL TEÓRICO**

*Es menester de la gerencia educativa en el aula develar la praxis y ética que promueve, en la formación universitaria, la dignificación integral del ser.*

*Andreína Alcalá*

En este momento indagativo me apropié conceptualmente del fenómeno en estudio desde una fase heurística que permitió recorrer el camino del conocimiento sobre el tema de investigación, enfocada en el contexto de la gerencia educativa desde el sentido axiológico en la formación universitaria. Para ello, procedí a la búsqueda, revisión y recopilación de teorías que, con un sentido referencial, apoyaron el presente estudio; por lo tanto, en el desarrollo de este apartado construí un referente sobre los estudios previos, las categorías en estudio y las teorías de apoyo. En tal sentido, significo la relevancia y aporte de investigaciones que han abordado el fenómeno indagado, considerados estudios previos o estado del arte.

#### **Estudios Previos**

En el ámbito de la investigación cualitativa la revisión de estudios previos constituye un pilar fundamental para contextualizar, comprender y ampliar la interpretación del fenómeno de estudio. Esta etapa permite identificar vacíos en el conocimiento, consolidar teorías existentes y fundamentar la perspectiva investigativa adoptada, dado que permiten significar un soporte para el estudio, conectando desde la comprensión del fenómeno, según plantean Grant y Osanloo (2022). En este contexto, se organiza la estructura investigativa como un escenario orientador en el desarrollo de la investigación.

De allí que, los aportes de investigaciones doctorales presentadas en universidades internacionales y nacionales, se consideran insumos clave para profundizar en la comprensión de la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria, en tanto reflejan diversas aproximaciones teóricas y metodológicas, su análisis enriquece el estudio dentro de evidencias múltiples e implicaciones éticas, sociales, educativas y culturales del fenómeno, las

cuales se presentan por orden ascendente de su presentación en los diferentes escenarios universitarios, desde los ámbitos internacional y nacional.

En el ámbito internacional, destaco el estudio de Pedragosa (2021) quien presentó su tesis doctoral titulada El conocimiento sobre la enseñanza y su construcción en docentes universitarios, para obtener el grado de Doctora en Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Su objetivo se centró en indagar el conocimiento sobre la enseñanza de docentes universitarios y los procesos implicados en su construcción.

Con relación al diseño y desarrollo metodológico, se ubicó dentro del paradigma interpretativo, en el marco de una investigación cualitativa de tipo exploratoria descriptiva, desde el construccionismo social, cuyo método fue el estudio de caso instrumental múltiple. Los actores sociales fueron dos (2) profesores de Educación Física, una (1) docente con Especialización en docencia universitaria y un (1) maestro normalista, quien no ejerció en el nivel para el cual se tituló académicamente y dos (2) docentes que no han participado sistemáticamente en procesos para la formación docente.

A fin de obtener la información aplicó entrevistas en profundidad sobre conceptualizaciones acerca de la enseñanza universitaria y para develar la construcción del conocimiento docente empleó la observación no participante. De la categorización emergieron enunciados provenientes del entramado de significados que los docentes y la investigadora construyeron mediante el diálogo. Estos enunciados tuvieron dos momentos de instanciación, primario o de primer orden, configurados en los textos de las entrevistas, que luego en el informe de los resultados se constituyeron en un género discursivo más complejo, y de segundo orden o secundario a través de la codificación abierta representada en redes semánticas para la representación gráfica de las vinculaciones elaboradas.

Entre sus hallazgos, destaca el conocimiento articulado que fundamenta el quehacer pedagógico cotidiano del docente, el cual opera como un conocimiento válido en estas acciones y emerge en las justificaciones, argumentaciones, razones prácticas profesionales que emplean para explicar su accionar y por qué lo hacen. Desde estos enunciados se identifican las cuestiones implícitas en la enseñanza y los tipos de conocimientos enraizados en su quehacer pedagógico.

Asimismo, destaca que el conocimiento pedagógico opera en las prácticas cotidianas y se construye de modo situado con otros sujetos, grupos y estructuras en la arena sociocultural e histórica particular de la institución universitaria, así como de la vida personal. Por tanto, requiere ser reflexionado desde sus prácticas, no considerado en términos de doxa sino como fuente de significados y sentidos que permiten dar cuenta del saber disponible y en uso sobre la enseñanza, con su potencial capitalización como recurso para enriquecer los marcos conceptuales sobre la enseñanza universitaria local.

Este trabajo constituyó un aporte al estudio que desarrollé porque invita a reflexionar sobre los aspectos relevantes en la configuración del conocimiento pedagógico e informa sobre su desarrollo, desde las diferentes aristas que permiten establecer una relevancia de las interacciones sociales, vivencias y la experiencia que va desarrollando el docente universitario en su vida cotidiana, sobre todo en el aula, al gerenciar la enseñanza. Asimismo, aporta en el reconocimiento del docente como un sujeto que genera conocimientos para responder a los requerimientos contextuales, curriculares, desde su gestión como gerente de aula, pero que también le corresponde otros aspectos propios del espacio social y sentido axiológico al realizar sus prácticas, asignándole nuevos significados que surgen de su cosmovisión, como aspecto fundamental en la construcción del conocimiento pedagógico como un todo integral.

De forma similar, resalto la tesis doctoral de Schwietz (2022) sobre *Virtues and Values: A Transcendental Phenomenological Examination of Professional Coach Trainers' Use of Virtue Ethics as a Tool in Their Practice*, presentada en Minnesota State University, Mankato, Minnesota, Estados Unidos, cuyo objetivo fue explorar las experiencias de entrenadores profesionales en el uso de virtudes, ética de las virtudes, carácter, fortalezas y valores como herramientas en sus prácticas de entrenamiento para promover el desarrollo y bienestar de sus clientes.

En cuanto al ámbito metodológico, el estudio se desarrolló sobre la base de un diseño de investigación cualitativa con un enfoque fenomenológico trascendental, con la participación de ocho (8) entrenadores profesionales. El proceso de recolección de información estuvo basado en la descripción de experiencias mediante entrevistas estructuradas, cuyo análisis alcanzó la

reducción fenomenológica trascendental, centrada en el "qué" (la naturaleza esencial) del fenómeno.

En relación con los hallazgos, en el escenario de las prácticas éticas se evidenció el uso limitado de ética de las virtudes (0 participantes), como también el uso exclusivo de valores (1 participante) y de fortalezas (1 participante). Asimismo, el uso integrado de virtudes, ética general, carácter, fortalezas y valores (2 participantes). Por su parte, el entrenamiento explícito en ética general (3 participantes), el uso combinado de valores y fortalezas como herramientas teóricas y prácticas (4 participantes). En el referido de la positividad como principio, se resaltó en la perspectiva de un enfoque integral en la formación de entrenadores, basada en teorías como la ampliación y construcción de emociones positivas. En términos de transformación, se develó el coaching como proceso transformativo, vinculado al aprendizaje transformador que fomenta el desarrollo de habilidades interpersonales y comunitarias. Además, las virtudes en la práctica, fueron interpretados en el marco de ser valoradas por los entrenadores como prudencia (phronesis), fomentando la sabiduría práctica en sus relaciones profesionales.

Este estudio concluyó que la ética de las virtudes puede complementar otros enfoques éticos como el deontológico o el utilitarista, proporcionando una base para decisiones morales prácticas y centradas en el carácter; el coaching es más efectivo cuando integra principios positivos y transformativos, creando una comunidad de aprendizaje y pertenencia, existe un vacío en la comprensión y aplicación de virtudes en el entrenamiento profesional, lo cual representa una oportunidad para promover su integración sistemática.

Por lo tanto, recomendó incorporar la ética de las virtudes en los programas de formación de entrenadores como un componente esencial para cerrar la brecha en la comprensión societal de virtudes y valores; promover una pedagogía transformativa que vincule la ética de las virtudes con el desarrollo del carácter en diversos contextos educativos y profesionales; crear comunidades de aprendizaje en los programas de formación que fomenten el sentido de pertenencia y compromiso continuo.

En términos de pertenencia contributiva al estudio actual sobre la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria, este estudio previo aporta una perspectiva significativa en el campo gerencial al proporcionar un escenario ético basado en

virtudes que puede ser adaptado para formar gerentes educativos más integrales y éticos, en función de resaltar el interés por la transformación personal y comunitaria de los docentes y estudiantes como propósitos de vida clave en educación. En este orden de ideas, la representatividad de estos eventos axiológicos otorga importancia en un constructo teórico que asuma los aspectos de la ética de utilidad para tomar decisiones gerenciales desde un enfoque axiológico, relevante en el contexto de la formación universitaria.

Igualmente, resalto la tesis doctoral titulada *Core Values in Higher Education: Students, Faculty, Staff, and Administrator Alignment at a Midwestern Research University*, presentada por Lewis (2023) en University of North Dakota, Grand Forks, Dakota del Norte, Estados Unidos, cuyo objetivo fue analizar el grado de familiaridad e internalización de los valores fundamentales codificados por parte de cuatro grupos clave de interesados internos (estudiantes, profesores, personal administrativo y directivos) en la Universidad de Dakota del Norte (UND).

Metodológicamente, se direccionó bajo el enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, correlacional, para medir la relación entre variables. El instrumento aplicado fue un cuestionario construido en la escala Likert de seis (6) puntos para evaluar la familiaridad e internalización de los valores fundamentales actuales y propuestos, en una muestra de doscientos nueve (209) participantes, clasificados en estudiantes, profesores, personal administrativo y directivos. La información fue sometida al análisis estadístico descriptivo y correlacional para determinar niveles de familiaridad y acuerdos.

Las evidencias muestran que los valores comunidad y descubrimiento obtuvieron los niveles más altos de familiaridad y acuerdo (90.4% y 89.3%). Los valores inclusión y artes liberales presentaron los niveles más bajos de acuerdo (78.4% y 81%). No se encontraron resultados estadísticamente significativos entre los grupos de interesados con respecto a la familiaridad general con los valores fundamentales. La falta de participación de los administradores limitó el análisis comparativo en este grupo.

Las principales conclusiones giran en torno a la significancia que los valores fundamentales actuales de la muestra universitaria son reconocidos en diferentes grados por los grupos de interesados, con mayores niveles de familiaridad en los valores comunidad y "descubrimiento". Existe una alineación parcial entre los valores codificados y los valores

propuestos por el presidente actual, lo cual resalta la necesidad de un diálogo continuo y fundamentado entre los líderes universitarios y los interesados internos. Además, la familiaridad e internalización de los valores son esenciales para guiar las acciones colectivas en entornos universitarios, especialmente en contextos VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos).

En este orden de ideas, recomendó fomentar un proceso inclusivo y participativo para la revisión de los valores fundamentales, integrando perspectivas de todos los grupos interesados, incluidos los administradores, implementar estrategias de comunicación y formación para fortalecer la comprensión e internalización de los valores entre los grupos de interesados, diseñar programas de seguimiento para evaluar la efectividad de los valores fundamentales en la toma de decisiones y el desarrollo institucional.

Esta indagación proporciona un marco significativo para el análisis axiológico en la formación universitaria desde una perspectiva gerencial educativa. Su enfoque en la familiaridad e internalización de valores fundamentales puede inspirar estudios en gerencia educativa para el análisis e interpretación del sendero iluminativo de los valores que pueden guiar la toma de decisiones en instituciones educativas, así como en el diseño de estrategias formativas del estudiantado universitario para fortalecer la identidad y cohesión institucional, frente a los desafíos de los entornos educativos contemporáneos en contextos volátiles e inciertos de la realidad actual, dado el interés por la hermenéutica axiológica que puede integrarse en estudios sobre gerencia educativa para promover una formación universitaria que trascienda lo exclusivamente académico y abarque el desarrollo integral de los actores educativos.

En el ámbito nacional, distingo el estudio doctoral de Pernía (2021), titulado Sentido axiológico de los directivos como agentes de la responsabilidad social en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, presentado en la Universidad Fermín Toro, Cabudare, República Bolivariana de Venezuela, con el propósito de generar una aproximación sobre el sentido axiológico de los directivos como agentes de la responsabilidad social universitaria (RSU) en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).

Desde el punto de vista metodológico, el enfoque fue cualitativo, circunscrito al paradigma interpretativo, método fenomenológico respaldado por la hermenéutica. En el orden ontológico se concibió como una realidad múltiple, compleja y dinámica. El eje epistemológico

fue de carácter ideográfico, basado en la comprensión, diálogo e intersubjetividad. El núcleo axiológico se fundamentó en valores cívicos, morales y éticos. De esta manera, desarrolló tres etapas principales: Preparatoria: Diseño del marco conceptual y definición de estrategias; procedimental: Recopilación e interpretación de los datos empíricos y reflexiva: Comprensión profunda de los hallazgos.

Entre las evidencias significó que los valores fundamentales como la responsabilidad, honestidad, respeto, solidaridad, justicia, inclusión y equidad fueron identificados como ejes integradores en la gerencia universitaria de RSU; la formación profesional estratégica de la UCLA se construyó sobre principios axiológicos compartidos por docentes y estudiantes, promoviendo comportamientos responsables en la sociedad. Se destacó que la transformación social universitaria debe consolidarse bajo un nuevo patrón académico centrado en el ser humano, con una perspectiva planetaria. La categoría de RSU se reveló como un espacio de interrelación entre valores organizacionales, administrativos y sociales, contribuyendo a la legitimidad del conocimiento y los aprendizajes.

Entre las principales conclusiones estriba el hecho que la gerencia universitaria desde un enfoque axiológico promueve la transformación social al integrar valores éticos y morales como pilares de su accionar; la responsabilidad social universitaria, por su parte, es un catalizador clave para la construcción de una sociedad más equitativa, inclusiva y respetuosa del entorno planetario. Asimismo, el liderazgo axiológico de los directivos influye directamente en la pertinencia social del quehacer académico y profesional.

Fundamentalmente, las recomendaciones dan cuenta de las luces para el diseño de estrategias de formación continua en RSU para directivos, docentes y estudiantes, incorporando valores humanísticos; fomento de proyectos colaborativos entre la universidad y las comunidades, generación de impactos positivos sostenibles, frente a los requerimientos de impulsar el desarrollo de herramientas prácticas que refuercen la capacidad de los directivos para gestionar dinámicas complejas y promover valores compartidos.

En términos de la contribución de este estudio previo al actual, se asimila dentro del aporte significativo al campo de la gerencia educativa al destacar la importancia de los valores axiológicos en la gestión universitaria. Su enfoque en la RSU como un modelo integrador de

valores morales, éticos y sociales refuerza la necesidad de consolidar una gerencia educativa humanista y transformadora. Además, ofrece una base teórica y metodológica que puede ser aplicada en otros contextos educativos de la misma naturaleza del presente estudio, para promover una educación centrada en el ser humano y en la responsabilidad social. La hermenéutica desde el sentido axiológico de la formación universitaria, como lo aborda este estudio, coincide con la visión de la gerencia educativa actual al enfatizar la formación integral, la equidad y la inclusión en los procesos educativos, esenciales para enfrentar los desafíos de un mundo interconectado y dinámico.

Seguidamente presento a Farías (2021), quien desarrolló un estudio a nivel doctoral en la Universidad Rafael Belloso Chacín, titulado Educación en valores desde la perspectiva de la ética dialógica en las instituciones universitarias, cuyo propósito estuvo centrado en comprender los valores presentes en el Instituto Universitario de Tecnología Cabimas extensión Ciudad Ojeda, situado en el Municipio Lagunillas desde la ética dialógica.

En atención a su planteamiento, asumió el paradigma interpretativo bajo el enfoque cualitativo, centrado en un modelo hermenéutico-dialéctico que favoreció ampliamente la comprensión de la realidad estudiada. Por tanto, se efectuó una selección de informantes clave con posesión de conocimientos, estatus o destrezas comunicativas especiales que ofrecieron la oportunidad de acceder a la información clasificada. Se aplicó una entrevista a profundidad, abierta, dinámica, no directiva, no estructurada, no estandarizada, a través de un encuentro cara a cara entre entrevistador y entrevistados, siguiendo un modelo de conversación que permitió recoger la información de manera cercana, directa, transcribiendo luego sus narrativas, a fin de obtener patrones claves que viabilizaron el proceso compresivo de la realidad vivenciada.

Posteriormente, se efectuó una división-categorización que condujo a hallazgos como debilidad en los valores docentes aplicados dentro del aula, deficiente aplicación de la ética comunicativa producto tanto de una comunicación deficiente como de un marcado relativismo en los valores existentes. Igualmente, se detectó escasa preparación en la educación en valores, aspecto que permitió concluir la urgencia de mayor comunicación por parte de los docentes para con los estudiantes en torno a este aspecto.



Este trabajo ofreció al presente estudio un modo viable de ahondar en uno de los preceptos fundamentales de la ética de la esperanza como lo es el lenguaje, con sus respectivas implicaciones, entre las cuales cito la comunicación como elemento clave para la difusión e intercambio de ideas, percepciones, inquietudes, conocimientos, criterios, emociones, sensaciones e inclusive la cultura. Además, aportó elementos para la comprensión del discurso de los testimonios generados por los entrevistados vinculados al manejo de la gerencia educativa desde principios con sentido axiológico. Así mismo, abordar el significado formativo de una débil preparación de los docentes sobre educación en valores, ofreciendo formas de comprensión del sentido universitario desde la complejidad en torno al vínculo ética-conocimiento, entendidos éstos en la cotidianidad como dispersos e inconexos. Asimismo, de estas alternativas para el análisis en torno a la complejidad tomé un soporte teórico que coadyuvó a la ampliación en el bagaje de conocimientos para abordar el tema ético en el ámbito universitario.

Por su parte, Taborda (2022) presentó su tesis doctoral titulada La Concepción Humanista del Docente y sus Estrategias de Aprendizajes, presentada en la Universidad del Zulia, cuyo propósito fue crear una propuesta sobre la concepción humanista del docente universitario y sus estrategias de aprendizaje. Se trató de una investigación de campo, desarrollada bajo la modalidad de proyecto factible, con una población de doce (12) coordinadores de departamentos y ciento treinta y cinco (135) docentes de la Facultad de Humanidades de la Universidad del Zulia.

La data fue recogida mediante dos cuestionarios. Uno de ellos fue aplicado a los jefes de departamento, el cual contó con diez (10) dimensiones y el otro estuvo diseñado para ser aplicado a los docentes, conformado por veinte ítems. Al analizar los resultados se pudo concluir que los coordinadores de departamento no han realizado reuniones con sus docentes adscritos, de allí que su planificación está cargada de contenidos programáticos de tipo cognitivo, sin valorar el aspecto humanístico de las relaciones educando-educador, no se sugieren instrucciones acerca de las estrategias que el docente debería desarrollar para integrar equipos de trabajo entre sus estudiantes exaltando los principios humanísticos, éticos, valores, entre otras.

En cuanto a los cuestionarios aplicados a los coordinadores de departamento, éstos manifestaron tener sus programas previamente elaborados y su interés es el que los docentes tengan libertad de adecuarlos a las necesidades grupales. Caso contrario, los docentes quienes manifestaron la necesidad de desarrollar estrategias con contenido humanístico, donde la interrelación de los estudiantes se manifieste mediante el trabajo en grupo.

Al consultar esta fuente, reafirmo que la actividad docente tiene que ser innovada de manera sistemática, donde se incluyan los avances científicos y se conceda importancia a las relaciones interpersonales, los valores, ética y sentimientos de identidad con el grupo y la institución. Además, es de gran ayuda enfocar la relevancia que presentan estos aportes basados en lineamientos de información teórica que permitan la adopción de estrategias que eleven el desempeño profesional humanístico de los docentes.

En concreto, los estudios previos interpretados proporcionan múltiples fundamentos, tanto en el orden teórico como epistemológico, que otorgan luces significativas en la comprensión acerca de la relevancia de los valores y las virtudes en la formación ética y profesional, particularmente en contextos de la gerencia educativa en la formación universitaria. Así, destaco las prácticas basadas en la ética de la virtud que potencian el crecimiento personal y profesional en el orden axiológico, además de proyectar un sistema de relaciones significativas para el avance y construcción de los aprendizajes.

La utilización de enfoques fenomenológicos otorgó luces en la profundización de la experiencia subjetiva en la gerencia universitaria, develando elementos a integrar como parte de las virtudes, sabiduría práctica y positividad que contribuyen al bienestar colectivo de los actores sociales y la organización. En este sentido, estas investigaciones informan situaciones teóricas que reconocen la pertinencia de indagar acerca de la gerencia educativa desde el sentido axiológico en la formación universitaria que la sociedad espera. A continuación, en la figura 1, presenta una síntesis de los estudios previos.



**Figura 1. Árbol representativo de los estudios previos**

*Fuente: elaboración propia (2025)*

La figura 1, presenta los estudios previos, tanto en el ámbito internacional como nacional, que aportaron sustento teórico, metodológico y epistemológico sobre la realidad del fenómeno de estudio inherente a la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria. Así, los estudios previos presentados constituyen un corpus teórico significativo en la comprensión integral de la gerencia educativa desde las diversas perspectivas éticas,

axiológicas y fenomenológicas. Así en la tabla 1, presento aspectos significativos en la contribución de estos estudios previo.

**Tabla 1**

**Aportes significativos de los estudios previos**

Autor	Año	Contribución
Pedragosa	2021	Resalta la importancia de las interacciones sociales, vivencias y experiencias cotidianas en la configuración del conocimiento pedagógico, enfatizando la relevancia de estas dinámicas en la vida del docente universitario.
Farías	2021	Proporcionó evidencias relevantes de la comunicación en la educación en valores dentro del contexto universitario, resaltando las deficiencias en la ética dialógica y su impacto en la formación axiológica. Su enfoque hermenéutico-dialéctico permitió comprender la complejidad del vínculo entre ética y conocimiento, ofreciendo aspectos comprensibles en torno a la fragilidad de la preparación docente en valores y su efecto en la gerencia educativa.
Pernía	2021	Pernía refuerza esta perspectiva al señalar cómo los valores axiológicos son esenciales para la gestión universitaria efectiva. Del mismo modo, Farías explora la relación entre ética y conocimiento en la complejidad del sentido universitario.
Schwietz	2022	En un marco gerencial, propone un escenario ético basado en virtudes que favorece la formación de líderes educativos integrales, al destacar la transformación personal y comunitaria como propósito clave en la educación.
Taborda	2022	Utiliza enfoques fenomenológicos para profundizar en la experiencia subjetiva de la gerencia universitaria, identificando elementos como las virtudes, la sabiduría práctica y la positividad como pilares fundamentales para la mejora continua en este ámbito
Lewis	2023	Enriquece este análisis al abordar la formación universitaria desde un enfoque axiológico, al hacer hincapié en la necesidad de familiarizarse e internalizar valores fundamentales en la gerencia educativa.

En conjunto, estos aportes proporcionan un sustento significativo y multidimensional para reflexionar sobre la interconexión entre ética, valores y gerencia educativa.

Fuente: elaboración propia (2025)

**Vislumbrando los Referentes Teóricos**

Para fortalecer la integración de los elementos conceptuales, factores y circunstancias relacionadas con la temática investigada, abordé diferentes conceptos y teorías que fueron analizados, estudiados e interrelacionados a la luz de los autores que argumentan y dan sustento teórico al fenómeno de estudio. En atención a ello, desarrollé al mismo tiempo los fundamentos teóricos intrínsecos pertinentes, en relación con la significatividad de la gerencia educativa, el sentido axiológico de la gerencia educativa y la comprensión de la educación universitaria, así como la teoría del humanismo y el cimiento legal.

## ***Significatividad gerencial***

He de destacar que hasta los años cuarenta del siglo XX, la gerencia se concebía como la administración de cosas, enfatizando en el dominio del manejo de los procesos físicos. Posterior a la década de los cincuenta, la ola de cambios que invadió a las organizaciones de los países industrializados ha sido uno de los rasgos más sobresalientes del mundo contemporáneo, entre ellos hubo el tránsito desde el hecho de gerenciar cosas materiales a privilegiar el gerenciamiento del talento humano, a desarrollar sistemas de información y manejar procesos cibernéticos para hacer viables las organizaciones.

Tales cambios plantearon la adopción de varios enfoques y otras herramientas conceptuales para encausar los problemas gerenciales, tal como lo refiere Kryger (1988), y aunque no existen remedios infalibles para guiar una organización hacia el logro de sus objetivos y metas, puede encontrarse un campo de conocimientos y experiencias para diseñar y dirigirlas hacia la excelencia. Al respecto, señalo que Henry et al. (1979) expresan que el término gerencia es difícil de definir, puesto que conlleva significaciones diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con responsabilidades realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, gestores educativos, otros lo designan para distinguir un grupo particular de personas.

De allí que, en muchos casos, la gerencia cumple diversas acciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, manejo del talento humano y particularmente en educación ha de convertirse su accionar para ser gestor del aprendizaje mediando el conocimiento que construyen los estudiantes, entre otros, por ello la dificultad de establecer una definición concreta de este término.

En tal sentido, la gerencia es un proceso que sigue una serie de pasos bien definidos, los cuales permiten un mejor engranaje entre los recursos (físicos y humanos) de la organización, logrando consumir los objetivos planteados. Es importante recordar que para llevar a cabo el cumplimiento del proceso gerencial tiene que existir continuidad en cada una de las actividades a realizar, por supuesto conlleva una responsabilidad social desde la cual las estrategias, acciones y prospectivas deben ser comunicadas y compartidas para que exista fluidez en el desarrollo de las actividades, manteniendo un pertinente acompañamiento y el manejo adecuado de la información.

Al respecto, Rodríguez (2012) explica que cuando la gerencia es vista como un proceso, la planificación es la primera función que se ejecuta, por ello la importancia de la función de planificación que realiza el docente antes de iniciar el desarrollo de la unidad curricular que se propone administrar. Una vez que los objetivos de ésta han sido planteados es necesario establecer los medios necesarios para lograrlos, los cuales pueden ser presentados mediante planes, así proponer el curso de las actividades y proveer una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los mismos.

Para poder llevarlos a la práctica y ejecutar los planes, una vez que han sido preparados, es necesario crear una organización que señale una programación didáctica pertinente al sentido particular de la unidad curricular, el contexto y la naturaleza de los estudiantes. De esta manera, considero de interés tomar en cuenta la investigación de Balogun y Jenkins (2013) en cuanto a las consideraciones que se involucran a la conceptualización gerencial, según se visualiza en la figura 2.



**Figura 2. Enfoques reflexivos y prácticos de la gerencia**

*Fuente: elaboración propia basada en Balogun y Jenkins (2013)*

La figura 2 presenta tres enfoques reflexivos y prácticos de la gerencia, destacando su conceptualización en aspectos significativos aplicables al ámbito educativo universitario. Estos incluyen la gestión del cambio estratégico, consideración de factores culturales y promoción de la innovación y el aprendizaje. Al articular el pensamiento de estos autores, se propicia una reflexión sobre el cambio como proceso de generador de conocimiento, centrado en la gestión de las transformaciones. Dicho proceso debe entenderse como parte del desarrollo y evolución del conocimiento tácito dentro de la organización.

En este sentido, el escenario de transformación organizacional exige a su vez nuevas formas de interacción entre los miembros internos y externos de la universidad, lo cual debe dar cabida a la coordinación gerencial innovadora de las actividades y procesos educativos que focalicen respuestas en torno a los desafíos que se puedan presentar, tales como pérdida de competitividad o cambios en los escenarios sociales de la nueva realidad del país. Ahora bien, esa transformación en la universidad requiere un cambio profundo en su manera de operar y generar valor, lo cual implica la interacción estratégica y colaborativa entre los miembros internos y externos de la institución.

En torno a ello, parafraseando a Christou y Piller (2024), la transformación organizacional es un proceso complejo y multifacético que responde a fuerzas internas y externas, como avances tecnológicos, cambios en el mercado y desafíos globales como la sostenibilidad. En este contexto, la universidad debe adaptarse proactivamente a las demandas de un entorno competitivo en constante evolución. Esto incluye la adopción de nuevas tecnologías, reestructuración de sus procesos y reinención de sus modelos de gobernanza, lo cual fomenta un aprendizaje organizacional continuo. Así, la interacción entre los actores internos y externos se torna esencial para gestionar la transformación hacia modelos educativos más inclusivos, digitalizados y sostenibles, que respondan a las necesidades de los estudiantes y académicos, como a los sectores empresariales y sociales con los que interactúa.

En esos términos, los aspectos medulares se reconocen desde el conocimiento tácito, valorado dentro del conjunto de creencias y supuestos compartidos que subyacen en la cultura organizacional, siendo de interés los procesos que atañen a la evolución de rutinas, a fin que pueda manifestarse la transformación estratégica de los contextos y formas de actuaciones de

los miembros de la organización en virtud de esa modificación de las actividades que deben dar pasos hacia el horizonte de significados innovadores asociados a ellas, para la implementación de un nuevo modelo operativo que exige aprendizaje y adaptación en los equipos de trabajo, a fin de ofrecer un servicio educativo de calidad en la institución, lo cual es un anhelo en la UPEL IPB .

Igualmente, la figura 2 presenta el enfoque de las precisiones culturales en el cambio estratégico de la gerencia, esto siguiendo los razonamientos de Balogun y Jenkins (2013) al entender el principio inherente al hecho que la cultura organizacional debe ser asumida en función del conjunto de creencias y conocimientos compartidos, lo cual es significativo para facilitar el cambio estratégico en un escenario exigente de revisión continua de las dinámicas políticas y culturales existentes, frente a la identificación de barreras culturales que dificultan la adopción de nuevas estrategias o estructuras.

Ahora bien, dentro de la cultura gerencial universitaria se manifiestan de igual modo comportamientos informales y no escritos. Éstos influyen significativamente en el desempeño académico de los docentes y la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Al respecto, Zaid y Atshan (2023) hacen hincapié que la cultura universitaria actúa como un estándar consensuado que guía el comportamiento individual, sirviendo de base para que líderes y colaboradores mejoren su rendimiento. Este aspecto cultural de la gerencia, también se trae a colación en el aula junto con la gestión del aprendizaje, frente a lo cual debe ser reconocida como eje fundamental en los procesos axiológicos que se exigen frente a la transformación institucional.

La gestión del aprendizaje, como componente estratégico en las actuaciones y procesos que fomenta el docente desde la adherencia a normas y principios duraderos en la educación, constituye un puente mediador entre la cultura institucional y los comportamientos de los estudiantes en el ámbito de los valores. En este sentido, la interacción dinámica entre la cultura gerencial informal y los procesos formales de gestión en el aula se configuran como un pilar esencial para el desarrollo integral de las instituciones educativas, destacando la importancia de los valores culturales compartidos.



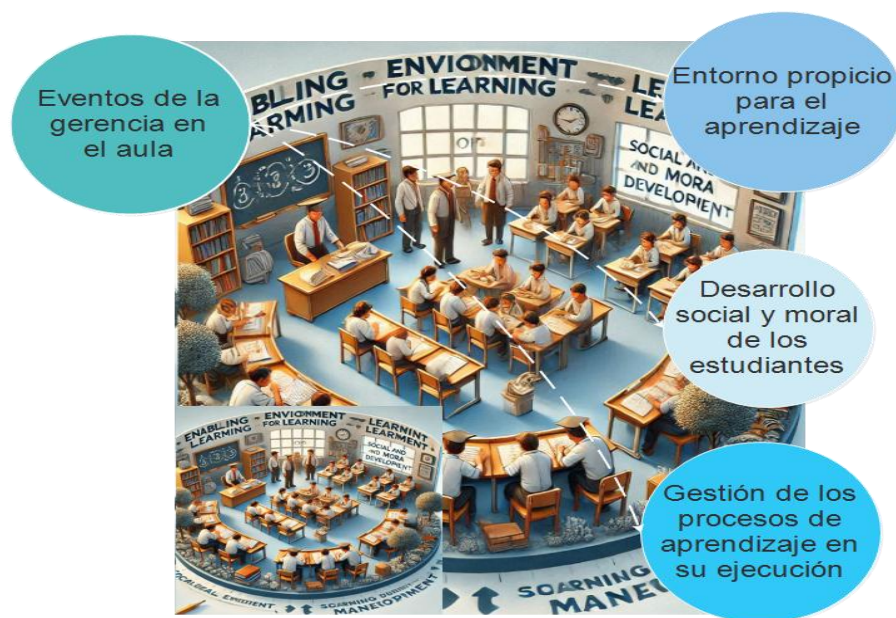
Igualmente, la figura 2 presenta como parte de los enfoques reflexivos y prácticos de la gerencia, la condición de innovación y aprendizaje, con la introducción de nuevas tecnologías que requieren la capacitación de equipos en metodologías ágiles para su efectivo uso y manejo. En este escenario, vale la pena señalar que estos procesos innovadores en el aula universitaria exigen un enfoque equilibrado entre la integración tecnológica y la innovación pedagógica. En este orden de ideas, Celik y Baturay (2024) destacan que las tecnologías emergentes tienen el potencial de transformar la educación, pero su implementación plantea desafíos relacionados con la equidad, sostenibilidad y pertinencia en los contextos educativos. Este equilibrio se logra al priorizar enfoques centrados en el estudiante, que promuevan experiencias de aprendizaje significativas y auténticas.

En este sentido, la innovación no radica únicamente en la originalidad, sino en la autenticidad, entendida como la adaptación de herramientas y métodos existentes para abordar necesidades reales en contextos sociales, culturales y económicos específicos. Sin embargo, como lo evidencia la transición global al aprendizaje remoto durante la pandemia, las tecnologías educativas, si no son integradas cuidadosamente con un diseño pedagógico sensible en el reconocimiento de los valores humanos, pueden acentuar desigualdades y tensiones psicológicas. Por tanto, la verdadera transformación educativa en el aula, implica la creación de experiencias auténticas por parte del docente a fin de fomentar habilidades de pensamiento crítico, comportamientos disciplinados y modelo de valores asumidos frente a los otros en distintas realidades.

### **Gerencia en el aula: aspectos directivos**

La gerencia en el aula atrae aspectos directivos involucrados en cada una de las actividades y procesos planificados por el docente para el desarrollo de los objetivos curriculares. Del mismo modo, la dirección que es una función gerencial considerada como una actividad relacionada con los factores humanos involucrados en su ámbito de acción, envuelve los conceptos de liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación, además de esa sensibilidad especial para reconocer en el otro al ser humano a quien el docente mediará los procesos constructivos del conocimiento.

Asimismo, se activa en la gerencia áulica el manejo del direccionamiento que conlleva al desarrollo del curso unidad curricular que se administra, en tanto, en un sentido humanista y educativo da lugar a la efectividad de la evaluación del progreso estudiantil, así como al desarrollo del curso. Con ello, se cumple el propósito inmediato de valorar cualitativa y cuantitativamente la ejecución de las actividades en relación con los patrones de actuación de la enseñanza, para que en función de estos resultados ejercer, si es necesario, las acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas y planes establecidos, lo cual es necesario consolidar en términos universitarios. Es así como en la figura 3 muestra tres elementos directivos de la gerencia en el aula.



**Figura 3. Eventos de la gerencia en el aula**

Fuente: adaptación de la autora desde Postholm (2013)

El escenario visualizado en la figura 3, permite identificar tres eventos medulares de la gerencia en el aula, siguiendo la línea de pensamiento de Postholm (2013), al impactar estas prácticas directivas que se vuelven significativas en el aula, adoptando una postura humanista para realizar valoraciones formativas y diagnósticas que permitan el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de los estudiantes, ajustar el rumbo con una diversidad de estrategias que ha diseñado el docente, así como aquellas que emergen en la realidad del proceso de aprendizaje direccionados frente a la incertidumbre de la realidad áulica.

De esta manera, Postholm (2013) resalta tres eventos medulares en la gerencia del aula universitaria que son esenciales para los procesos directivos: la creación de un entorno propicio para el aprendizaje, el fomento del desarrollo social y moral de los estudiantes, y la gestión de los procesos de aprendizaje en su ejecución. En este orden de ideas, el establecimiento de un ambiente tranquilo y organizado permite que los estudiantes participen activamente en actividades significativas relacionadas con la unidad curricular o el área del conocimiento que administra el docente, promoviendo un aprendizaje efectivo.

Ahora bien, la complementariedad sobre estos hechos se deja ver en las palabras de Chan-Anteza (2022), al destacar que la creación de un entorno propicio para el aprendizaje exige un enfoque integral basado en la planificación curricular estructurada, la capacitación docente, el empoderamiento estudiantil y la adaptabilidad del espacio físico. Desde este contexto, asumo que en el entorno del aula universitaria se debe fomentar un clima positivo que combine elementos físicos y culturales para maximizar el aprendizaje, alineándose con teorías educativas inherentes a la exploración y refuerzo de los valores que activen en los estudiantes la participación y socialización.

Vale destacar que, una estructura curricular bien organizada proporciona objetivos claros, materiales pertinentes y procesos de evaluación efectivos, mientras que los docentes actualizados han de estar pedagógicamente preparados y éticamente comprometidos, a fin de facilitar el impacto positivo en el éxito académico de los estudiantes. Asimismo, el empoderamiento estudiantil permite que los educandos sean coautores de su proceso de aprendizaje, fortaleciendo su motivación y compromiso.

Paralelamente, la gestión directiva en el aula física ha de ser flexible, diseñada para diversas pedagogías y tecnologías que puedan facilitar la adaptación frente a los desafíos y oportunidades de un mundo globalizado y en constante cambio. En este orden de situaciones, resalta la gestión en el aula con el apoyo directivo del docente en un entorno que demanda estrategias sistemáticas y sostenibles al abordar los retos físicos, tecnológicos y administrativos de la realidad universitaria en el marco operativo que garantice ambientes inclusivos, seguros, cargado de valores humanos y de sensibilidad en una atmósfera creativa.

Igualmente, la figura 3, da cabida a la interpretación de la gestión del aula en términos que contribuyen al crecimiento social y ético de los educandos, al considerar la dinámica del aula como un sistema social. Lo anteriormente mencionado, me hace reflexionar en torno a la gerencia del aula, desde una perspectiva orientada en ese crecimiento social y ético de los discentes, lo que implica un enfoque integral del docente para reconocer y valorar la complejidad de las dinámicas de grupo en contextos del aprendizaje. De esta manera, se reflejan los argumentos de Martineau y Cyr (2024) respecto a la amplitud de situaciones donde se han de incorporar estrategias pedagógicas innovadoras, que permitan abordar temas sensibles y promover deliberaciones éticas dentro de un entorno de aprendizaje positivo. En su estudio, el uso del portafolio artístico como un espacio alternativo individual se revela fundamental para fomentar habilidades interpersonales, autorregulación emocional y empatía en los estudiantes.

Desde esta perspectiva, se permite mitigar tensiones derivadas de discusiones desafiantes, al tiempo que facilita la expresión de opiniones y emociones en un ambiente de aula respetuoso y abierto. Además, al promover una transición desde la seguridad colectiva hacia la perspectiva individual, se habilita un espacio de reflexión personal en el ambiente de aprendizaje que enriquece las deliberaciones éticas y refuerza la capacidad del aula para cultivar líderes responsables. Así, estos escenarios responden a las exigencias gerenciales del aula en el sendero significativo de la ética y responsabilidades atinentes al abordaje de los desafíos del contexto socio-político actual, a fin de ir resguardando el aula como un espacio donde convergen aprendizaje, inclusión y formación ética.

Del mismo modo, se visualiza en la figura 3 que la gerencia del aula trasciende la simple mirada disciplinar, integrando la comprensión del contexto físico y social, las relaciones interpersonales y el compromiso, junto con enfoques centrados en el estudiante o en el docente, según corresponda. Este enfoque integral permite dirigir las actividades de manera que los educandos se mantengan motivados e involucren un aprendizaje auténtico y sostenible dentro de la gestión de estos procesos en su ejecución.

En concreto, los eventos de la gerencia en el aula pueden considerarse en las instituciones educativas universitarias desde una función de búsqueda de metas formativas actualizantes con eficiencia y eficacia, para el logro de objetivos que permitan desarrollar procesos orientados a la

calidad educativa y el ejercicio de los valores más trascendentales, como servicio a la sociedad. De este modo, los espacios del “ser” docente en el ámbito universitario, con destino al marco de la intersubjetividad en el orden interno y externo al aula, es esencial en virtud de la alteridad en un ejercicio fenomenológico-hermenéutico cuyo propósito sea aproximarse a la interpretación de los significados de lo que somos, seres humanos en aprendizaje permanente, en convivencia con otros, que visto desde una dimensión ontológica denota el carácter del ser humano, quien construye el porvenir desde su realidad.

Es así como, en atención a la dimensión antropológica, Llorca (2024) plantea que el hombre constituye el eje articulador del hecho educativo en reciprocidad, lo cual representa una connotación social inmersa en la dimensión sociológica correspondiente al arte de gestionar, enseñar y aprender direccionados hacia la integridad del ser humano, comprendiendo las perspectivas ontológicas, axiológicas, gnoseológicas y teleológicas del hacer docente para interpretar, deconstruir y reconstruir la praxis gerencial educativa mediante una constante reflexión, lo cual reporta conocimientos desde la concurrencia, el antagonismo y la complementariedad de su accionar a fin de compaginar certeza con incertidumbre en el gerenciamiento áulico desde una razón fenoménica.

### **Escenarios fenoménicos de impacto académico en la gerencia del aula**

Para abordar los escenarios fenoménicos de impacto académico en la gerencia del aula, connoto a Lipman (2016), para quien la fenomenología configura una habilidad descriptiva y hermenéutica que penetra en la vida cotidiana y el mundo de la vida, lo cual constituye razones suficientes presentes en la praxis de la gerencia docente al gestionar políticas de formación, transformaciones curriculares, cambios de la realidad humana y educativa. La mirada del mencionado autor, se centra en la importancia de cultivar la razonabilidad como medio para desarrollar la capacidad de pensar de manera crítica, creativa y cuidadosa, por lo tanto, sostiene que la filosofía es la disciplina más adecuada para lograr este objetivo, dado que puede prevenir la manipulación de ideas y las actitudes dogmáticas que a menudo alimentan los conflictos violentos y la injusticia social.

Luego, la gerencia docente ha de ser crítica y reflexiva, por lo que debería estar apoyada en una fenomenología ontológica bien concebida, por ejemplo, la iniciada por Heidegger (2005), en tanto, su filosofía recondujo la subjetividad, concibiendo el lugar de la intersubjetividad inmediata, el horizonte originario, confiriéndole sentido el mundo de la vida, donde las personas se encuentran, construyen significados y vivencian la cotidianidad, es el lugar del Dasein, ese estar ahí con otros, la cual es aplicada actualmente a problemas o situaciones humanas, desinteresándonos de los instrumentalismos dominantes para acercarnos al ser y sus esencias.

Lo referido, induce a pensar ese mundo de la vida planteado por Colom y Melich (2011), para ellos, es posible aproximarnos al conocimiento de la realidad social a través de construcciones devenidas del pensamiento reflexivo. Los autores enfatizan en las actividades intersubjetivas, subrayando el espíritu comunitario del acervo cultural educativo, vocación y práctica moral, que debe ser ejercida por los integrantes de la institución universitaria en el proceder gerencial académico, donde se describen vivencias cotidianas, científicas, del saber social pedagógico y la experiencia de lo que subyace en cada uno.

Ante esta realidad, la conceptualización del impacto académico en el ámbito gerencial universitario cobra vigencia desde la perspectiva de Aguinis et al. (2018), quienes ofrecen elementos claves, particularmente reconocidos en la relación entre la investigación académica y su transferencia de conocimiento hacia los estudiantes. Los autores sugieren una visión expandida del impacto académico en torno al intercambio interno entre investigadores, como un proceso de transferencia mediadora de conocimiento hacia los estudiantes, quienes deben ser considerados como parte crítica del ecosistema educativo. Este enfoque resalta la importancia de considerar el impacto en múltiples áreas y actores, como las actividades de investigación gerencial que generan valor dentro de la academia, al beneficiar a la sociedad y mejorar las prácticas de gestión.

En el contexto de la gerencia educativa del aula universitaria, específicamente en la UPEL-IPB, esta conceptualización implica que los sistemas de gestión del rendimiento académico deben orientarse hacia metas de impacto plurales, donde los resultados de la investigación influyan en este escenario extendido a distintas áreas, como la política y la práctica profesional. Además, la observación acerca de la necesidad de una alineación más cercana entre la producción académica

gerencial y el contenido educativo impartido, debe ir mejorando la relevancia y aplicabilidad del conocimiento que los estudiantes reciben. Esto plantea un desafío gerencial del aula, donde el docente debe crear sistemas capaces de garantizar el impacto académico esté estructurado para resaltar el interés hacia la diversidad de grupos, más allá de la comunidad académica. Estas consideraciones permean los procesos de aprendizajes, a partir de la resignificación del profesor, de acuerdo con los condicionantes educativos.

Es decir, que la gerencia, dentro de su relevancia, debe constituirse como un proceso flexible, amplio y dinámico, considerada una labor de gestión educativa, donde el docente siendo gerente debe figurarse como un agente de cambio, líder, enérgico, sinérgico, proactivo, que aplique las normas de funcionamiento institucional y cuente con los conocimientos, habilidades y destrezas inherentes al rol que desempeña en su aula de clase. Al respecto, Davis (2017) redefine la gestión del aula desde un enfoque dinámico centrado en crear entornos de aprendizaje positivos que trascienden la disciplina y el control tradicional. A partir del modelo Dynamic Classroom Management Approach (DCMA), el maestro se convierte en un agente de cambio al integrar estrategias culturalmente receptivas y pedagógicas efectivas que fomentan el compromiso estudiantil y mitigan problemas conductuales.

En este sentido, se distinguen cuatro pilares fundamentales: la flexibilidad en el estilo de gestión, el reconocimiento de la diversidad del alumnado, el diseño pedagógico efectivo y el establecimiento de una cultura y comunidad de aula positiva. Además, al enfatizar competencias culturales y relaciones sólidas, se potencian entornos inclusivos donde todos los estudiantes pueden prosperar. En este escenario, la gestión del aula se amplía para incorporar dinámicas sociales, económicas y culturales complejas, posicionando al docente como un líder capaz de transformar el aula en un espacio de crecimiento individual y colectivo.

Ahora bien, la gerencia del aula la asumo como un proceso integral que trasciende los enfoques tradicionales, situándose en la confluencia de la transdisciplinariedad, complejidad sistémica y la ética axiológica, lo que significa que debemos reconocer al docente como un gestor del conocimiento y de la transformación educativa, que articula las funciones académicas de docencia, investigación y extensión, en un sendero epistemológico que propicia la reflexión y la comprensión de las realidades educativas, lo cual es consolidada significación en la UPEL IPB.

Por lo tanto, en términos de la fenomenología hermenéutica la realidad de la gerencia del aula emerge como el eje metodológico para abordar los desafíos actuales que le impactan, favoreciendo una interrelación entre el ser, sus dimensiones y los problemas humanos que enfrenta la educación universitaria. En otras palabras, su orientación debe estar designada hacia la comprensión e interpretación de las políticas educativas, a fin de buscar la dinámica de la praxis pedagógica en atención a las necesidades de los agentes educativos, los estudiantes y las demandas de la sociedad postmoderna.

### **Sentido axiológico de la gerencia de aula**

El sentido axiológico de la formación no es un elemento accesorio, sino una dimensión esencial que impregna cada aspecto del quehacer educativo. Al centrar la práctica docente en valores éticos y humanos, se transforma el aula en un espacio de convivencia, aprendizaje y trascendencia, alineado con los retos y necesidades de la sociedad del tercer milenio. En este entorno de ideas, asimilo esta conceptualización en torno a los fundamentos y significatividad de los valores éticos, humanos y pedagógicos que orientan el accionar docente hacia la construcción de escenarios educativos integrales y transformadores.

A continuación, desarrollo tres aspectos significativos de este enfoque, que represento en la figura 4, al connotar la humanización del proceso educativo, el fundamento de la integración de valores éticos en la gestión pedagógica y el despliegue de los escenarios impostergables para la construcción de una cultura reflexiva y crítica. Por lo tanto, entiendo que el sentido axiológico de la formación, prioriza la dignidad y el desarrollo integral de los estudiantes, reconociéndolos como seres únicos con necesidades, potencialidades y valores. Esto implica crear un ambiente educativo donde la empatía, respeto y solidaridad sean pilares fundamentales, en el desarrollo de contenidos y actividades, para el fomento de la interacción humana basada en la confianza, el diálogo y la comprensión mutua, promoviendo aprendizajes significativos y experiencias transformadoras.





**Figura 4. Sentido axiológico de la formación**

*Fuente: elaboración propia (2025)*

Tal como se observa en la figura 4, connoto en el modo representacional, el evento sobre la humanización del proceso educativo en el ambiente de la gerencia en el aula universitaria, que según Soares et al. (2024) es un concepto que contrasta con la visión técnica e instrumental predominante en la educación contemporánea, abogando por una transformación que integre las dimensiones subjetiva, reflexiva y crítica desde el accionar del docente. En este contexto, las prácticas educativas basadas en mindfulness (práctica de meditación que consiste en estar presente en el momento, sin juzgar las emociones, pensamientos, ni sensaciones físicas) emergen como herramientas prometedoras para abordar la complejidad de la humanización.

Vale decir que, en la versión medular de esta significancia cobra vigencia la trascendencia del sentido axiológico de la formación para la mejora individual respecto a la inclusión de las dimensiones éticas y relacionales, a fin de ir promoviendo una educación transformadora que hace hincapié en la interdependencia, reflexión ética y la conexión socioecológica. Es de esta manera como los mencionados autores, resaltan el requisito impostergable de integrar en la gerencia de aula un liderazgo educativo que fomente el desarrollo humano integral de los

estudiantes, equilibrando la adquisición de competencias con la formación ética y social, en un entorno donde la reflexión crítica y la empatía sean pilares fundamentales.

En los mismos términos, el sentido axiológico de la formación, cobra vigencia desde la perspectiva de la integración de valores éticos en la gestión pedagógica, para activar a los docentes de nueva generación. Tal como señalan Kryvylova et al. (2020), se trata de identificar además de priorizar valores esenciales en la educación, crianza y autoformación, traduciéndolos en hábitos, así como objetivos de la formación psicológica y pedagógica de los futuros educadores. El proceso implica la identificación de estrategias ajustadas a las orientaciones éticas, la sensibilización sobre valores prioritarios mediante disciplinas de orden psicológicas como pedagógicas, aunado a la integración de los estudiantes en sistemas de orientaciones profesionales a través de actividades prácticas y colaborativas, bajo la guía de profesores como portadores de principios éticos.

En este sentido, se destaca la necesidad de alinear la formación profesional de los futuros docentes con los valores prioritarios del sector educativo, asegurando el desarrollo de competencias éticas y morales, capacidad para actuar positivamente conforme al juicio moral, y disposición para el automejoramiento continuo. Este planteamiento responde a los requerimientos normativos y legales establecidos, además de los marcos educativos nacionales e internacionales, que hacen referencia a la importancia de las cualidades personales profesionalmente significativas, como el intelecto y la voluntad, en el estilo y éxito pedagógico del docente universitario.

En el mismo orden de ideas, el sentido axiológico de la formación alineada con el escenario de la construcción de una cultura crítica y reflexiva, tal como se muestra en la figura 4, lo fundamento desde la perspectiva de Audebrand y Pepin (2022), cuyo fundamento son los valores como principios de juicio y acción, desplegados en la realidad del acto educativo a fin de superar la ambigüedad axiológica que a menudo caracteriza los principios pedagógicos, al precisar y operacionalizar valores aplicables en este contexto universitario.

De modo que, la integración de niveles de análisis: individual, organizacional y societal, según los mencionados autores, otorga una comprensión más profunda respecto a la implementación efectiva de prácticas de gestión responsable en el aula universitaria, lo que da

cabida a pensar que, la gerencia en el aula debe inspirarse en valores accionables, que guíen la formación académica, pero además que fomenten la autorreflexión, responsabilidad social y transformación crítica en los estudiantes, contribuyendo así a la construcción social de una pedagogía más ética, comprometida con los desafíos del mundo contemporáneo.

### **Teorización sobre los valores**

La comprensión de los valores fundamentales en la construcción ética y axiológica dentro de distintos campos del conocimiento se sustenta en diversas teorías que explican su origen y naturaleza. En este sentido, es pertinente interpretar tres enfoques teóricos en torno a su esencia y manifestación: la teoría intuitiva del valor, que plantea su aprehensión directa sin necesidad de justificación racional; la teoría naturalista del valor, que los vincula con propiedades objetivas de la realidad; y la teoría emotiva del valor, que los concibe como expresiones subjetivas de actitudes y emociones.

#### ***Teoría intuitiva del valor***

Esta teoría, sostiene que los individuos tienen una percepción directa e inmediata de lo valioso, sin necesidad de un razonamiento profundo. Es así como, la teoría intuitiva del valor expresa que los valores tienen que ser descubiertos por la intuición, la cual es posible porque hay un orden moral fijo, anterior al hombre e independiente de él, de sus deseos y necesidades, con existencia ontológica en el dominio de la realidad. La teoría intuitiva del valor, en el contexto de la formación universitaria, se ve enriquecida por la propuesta de Müller (2021), quien señala que la intuición, junto con la creatividad y la educación, son motores fundamentales de la innovación.

De acuerdo con lo planteado por el referido autor, la intuición se presenta como un factor central que complementa la racionalidad en el proceso de percepción y toma de decisiones, especialmente en situaciones complejas o ambiguas. La educación, en este contexto, además de transmitir conocimiento racionalmente estructurado, facilita el desarrollo de competencias intuitivas que permiten a los individuos abordar problemas y encontrar soluciones innovadoras. A través de la intuición, los estudiantes pueden ir más allá de los enfoques tradicionales,

reconociendo patrones y oportunidades que no se perciben de manera explícita mediante el análisis racional.

Por lo tanto, este tipo de conocimiento intuitivo abre nuevas posibilidades de acción y creatividad, esenciales para la adaptación y la transformación en un entorno educativo en el ámbito profesional en constante cambio. Así, la integración de la teoría intuitiva del valor en la formación universitaria no solo favorece la adquisición de conocimiento, sino también la capacidad de los estudiantes para innovar al tomar decisiones basadas en un equilibrio entre la razón y la emoción, debe ir contribuyendo a un enfoque más holístico y dinámico en su desarrollo académico y profesional.

Sobre esta misma plataforma de entendimiento, complementan Koster y de Regt (2020) los aspectos significativos inherentes a la relevancia de reflexionar sobre la interacción entre la ciencia y los valores, destacando que el ideal de una ciencia completamente libre de valores, defendido históricamente por Max Weber, ha sido cuestionado en las últimas décadas. Argumentan que la educación universitaria debe abordar esta relación, especialmente en disciplinas como las ciencias de la vida, donde la formación de futuros científicos exige un enfoque crítico hacia los valores epistemológicos y no epistemológicos que influyen en la práctica científica.

Asimismo, los precitados autores proponen el modelo de aprendizaje orientado a dilemas, en tanto fomenta la reflexión sobre los valores personales y profesionales de los estudiantes, reconociendo su impacto en la investigación y la práctica científica. Cabe destacar los requerimientos fundamentales para promover académicos responsables, capaces de integrar los valores en la generación de conocimiento y en la resolución de dilemas complejos. La teoría intuitiva del valor encuentra aquí una base formativa sólida al posicionar la intuición y la reflexión crítica como pilares esenciales en la educación universitaria, integrando perspectivas racionales y valores personales en la toma de decisiones académicas y científicas.

### ***Teoría racional del valor***

En contraste, la teoría racional del valor postula que los valores deben ser fundamentados a través de la razón y el análisis lógico, basándose en principios universales y objetivos. En este

sentido, señala que los valores son objetivos, independientes del hombre; sin embargo, el descubrimiento del valor se manifiesta gracias a la razón humana además de la relevancia sobrenatural y no desde la intuición, pero la fuerza compulsiva de dichos valores reside en el hecho que el hombre perverso o ignorante podría contrariar la voluntad de Dios por Él revelada.

Sobre la base de lo anteriormente expresado, respaldan de manera significativa Lievore y Triventi (2022) la condición de las desigualdades sociales y las decisiones educativas, donde las elecciones académicas están influenciadas por factores como los costos percibidos, los beneficios esperados, los riesgos de fracaso, la aversión relativa al riesgo y las preferencias de descuento temporal, los cuales constituyen elementos derivados del marco de elección racional, involucradas con los resultados del desempeño académico previo, así como en el ejercicio de las valoraciones subjetivas y racionales en torno a las alternativas educativas disponibles. En este contexto, los beneficios esperados y las preferencias temporales emergen como los factores más relevantes en la generación de desigualdades, especialmente relacionadas con las brechas atinentes al nivel educativo.

Dadas estas observaciones que destacan el interés por fomentar en la educación universitaria una reflexión crítica sobre las elecciones formativas, alentando a los estudiantes a considerar racionalmente el impacto de sus decisiones en términos de beneficios futuros y posibilidades de desarrollo integral, la teoría racional del valor, entonces, hace ver el papel de la lógica y la previsión en las decisiones educativas, al hacer hincapié en cómo éstas pueden ser moduladas por el contexto social y las aspiraciones personales.

Ahora bien, la teoría racional del valor aplicada al sentido formativo universitario, puede enriquecerse y complementarse con los elementos significativos analizados por Tomlinson (2018), quien critica los significados dominantes del valor en la educación superior mercantilizada. Desde esta perspectiva, el valor se ha asociado principalmente con el retorno económico y la rendición de cuentas institucionales, marginando una comprensión más integral y formativa del propósito educativo.

De esta manera, el precitado autor destaca que en un contexto donde las políticas promueven sistemas de mercado, conceptos como calidad, empleabilidad y competitividad económica, moldean las dinámicas entre estudiantes e instituciones. Esto configura una visión

utilitaria del valor, reduciendo la educación a un bien de consumo y a una transacción económica. Sin embargo, el autor propone alternativas que trascienden este marco, enfatizando el potencial de la educación superior para generar beneficios que van más allá de la rentabilidad económica inmediata.

Por lo tanto, este análisis permite interpretar la racionalidad del valor no solo desde los costos y beneficios percibidos, sino también desde la formación integral del estudiante, reconociendo el papel transformador de la educación universitaria dentro del desarrollo personal, sociocultural, con miras a ir promoviendo valores que favorezcan la equidad, la justicia social y el compromiso ético en un contexto cada vez más competitivo y orientado al mercado, lo cual no es un referente formativo en el ámbito de la UPEL IPB.

### ***Teoría naturalista del valor***

Esta teoría argumenta que los valores se derivan de las propiedades inherentes a los objetos y naturaleza, sugiriendo que lo valioso está vinculado a lo que contribuye al bienestar humano además de supervivencia. La fundamentación en torno a la idea inherente a que los valores están intrínsecamente relacionados con necesidades y aspiraciones humanas surge de la interacción entre el individuo y su entorno.

En este sentido, la educación universitaria ha de considerarse como un espacio donde los valores se desarrollan en el marco distinguido de una perspectiva intelectual, ética, emocional y social. Autores recientes, como Hager y Kearns (2020), destacan que la formación universitaria debe fomentar una comprensión integral de los valores, vinculándolos con competencias prácticas y reflexivas que promuevan el bienestar individual y colectivo. Asimismo, Barnett (2021) fundamenta el interés por construir una educación que integre valores como la sostenibilidad, la justicia social y el compromiso con el bien común, reconociendo que la formación universitaria es un proceso en el que se cultivan las capacidades humanas para enfrentar desafíos globales. En este marco, la teoría naturalista del valor resalta que los valores universitarios no deben ser impuestos, sino cultivados a través de experiencias significativas.

Igualmente, la teoría naturalista del valor aplicada a la formación universitaria, encuentra en la investigación de O'Connor (2020) elementos significativos para interpretar un enfoque

crítico y constructivo. En esencia, este autor plantea el interés que se ha de conceder al sentido ético basado en la naturaleza intrínseca de los seres humanos y su interacción con el mundo, que connota la universalidad de la ética derivada de nuestra humanidad compartida. Este enfoque conecta históricamente con tradiciones filosóficas como las de Aristóteles y Tomás de Aquino, pero también enfrenta tensiones al confrontar el concepto de no-naturalismo entendido en términos no sobrenaturalistas, que desdibuja la coherencia teórica del enfoque de ley natural.

Por lo tanto, al aplicar estas consideraciones al escenario de la formación universitaria, esta teoría destaca la necesidad de una educación que integre la ética como una dimensión intrínseca del ser humano, respetando las diferencias culturales y contextuales, pero anclada en principios universales que promuevan una comprensión integral del valor humano. La claridad teórica, como sugiere O'Connor (2020), enriquece el debate ético e impulsa una formación universitaria que fomente la reflexión crítica, la apertura cultural y el desarrollo de competencias éticas fundamentales para enfrentar los desafíos globales.

En el mismo orden de ideas, la teoría naturalista del valor, niega que existan los valores prefabricados en el ámbito natural o sobrenatural de las cosas, dado que los valores no preexisten en el cosmos con independencia de los intereses y esfuerzos de los hombres, es ilógico hablar de descubrimiento de los valores. En efecto, los valores son creados por el hombre a partir de necesidades como de los deseos experimentados, usados, probados por individuos, además de las sociedades para servir de guía al hombre.

### ***Teoría emotiva del valor***

Esta teoría plantea que los conceptos morales y éticos no son juicios de hechos, sino expresiones de emociones y actitudes, mientras que los valores no son más que opiniones inverificables que no pueden tener ningún poder cognitivo. Además, sostiene que las normas de valor son establecidas por la cultura que prevalece, estas expresan lo que la mayoría de la gente aprueba o desaprueba, su sentir acerca de ciertas clases de actos. En general, estas teorías conforman diversas implicaciones valorativas para el ser humano, las cuales precisan ser consideradas por el docente universitario al gerenciar el aula de clase.

En esta amplitud de complementariedades, considero entonces que los valores no son algo estático, sino que son dinámicos y cambiantes, dependen de las experiencias que adquiere el ser humano a lo largo de la vida, es decir, que su adquisición es un proceso inacabado y complejo, dependiendo de las relaciones interpersonales y la forma en la cual se asuma. Es importante señalar, como sostienen Beymer et al. (2022) algunos elementos clave para interpretar la teoría emotiva del valor en la formación universitaria, particularmente en el contexto de la motivación estudiantil.

De hecho, uno de los aspectos fundamentales es que las creencias sobre la competencia y los valores que los estudiantes atribuyen a las tareas son predictores psicológicos cercanos de sus elecciones académicas y su rendimiento. Esta noción se complementa con la perspectiva de la teoría de expectativa-valor que explica situaciones inherentes a las expectativas de éxito y los valores subjetivos de las tareas en términos de su influencia en las decisiones académicas de los estudiantes.

En este sentido, se hace referencia al modelo de la Teoría de Expectativa-Valor Situado, la cual introduce un enfoque más específico y situacional sobre el sistema de creencias de las estudiantes modificadas en función de las circunstancias del aprendizaje, siendo de esta manera, particularmente significativo al comprender los cambios en la motivación dentro del entorno universitario. Vale destacar que, los precitados autores señalan que las creencias de competencia y los valores son sensibles a situaciones específicas y cambian con el tiempo, lo cual da lugar a entender que los valores asociados con una tarea (como el valor de utilidad, el valor de logro y el valor de interés) tienen un impacto directo en el rendimiento académico, mientras que los costos percibidos (tanto emocionales como de esfuerzo) actúan como factores que pueden frenar la motivación.

Por lo tanto, al considerar estos enfoques se puede comprender las percepciones de valor (como el interés por un área del conocimiento específico) y las creencias sobre las competencias que se interrelacionan en los estudiantes y se afectan mutuamente en períodos cortos. El análisis de estas dinámicas temporales, sugiere que las intervenciones orientadas a mejorar la motivación de los estudiantes deben considerarse, tanto los aspectos positivos (como el valor de logro y de



utilidad) como los negativos (costos percibidos), apuntando específicamente a estos factores para apoyar la persistencia, dado el rendimiento académico en áreas críticas.

Ahora bien, la teoría emotiva del valor hace hincapié en la influencia de las emociones y sentimientos en la valoración, postulando que los valores son una expresión de las respuestas afectivas del individuo ante estímulos particulares. Estas teorías proporcionan marcos distintos pero complementarios para abordar el concepto de valor, cada una de ellas aportando una perspectiva única sobre cómo entendemos y aplicamos los valores en diversos contextos, incluidos los educativos y gerenciales.

Así, la teoría emotiva del valor aplicada a la formación universitaria puede enriquecer la comprensión acerca de la valoración que les conceden los estudiantes a las tareas académicas y los diferentes caminos, que se asumen dentro de esos valores emotivos que se transforman a lo largo del tiempo. Por su parte, el enfoque del valor situado proyecta la observancia en las intervenciones motivacionales específicas en momentos clave del semestre, ayudando a los estudiantes a reconocer, como también a superar las barreras psicológicas relacionadas con la percepción de costos y con las expectativas de éxito, lo cual favorece una mayor implicación en su proceso educativo.

### **Teoría humanista**

Entender la gerencia áulica en términos de las decisiones acerca de los procesos de enseñanza-aprendizaje generados en la nueva dinámica de la realidad universitaria subyace al valor de la teoría humanística en la observancia de la vida activa en las aulas frente a lo cual nos encontramos con discusiones que abren el foco de entendimiento metodológico al abordar las distintas unidades curriculares desde la perspectiva de la capacidad del docente para fomentar la armonización de procesos, actividades y abordajes pedagógicos exigidos para el reto de comprensión del ser humano.

Desde esta perspectiva, Bermea (2022) señala que la teoría humanista, centrada en el desarrollo integral del individuo, encuentra en la gerencia del aula universitaria un espacio idóneo para su aplicación. Por tanto, el docente actúa como facilitador del conocimiento siendo, además mediador del crecimiento personal y profesional de los aprendices, promoviendo

situaciones significativas inherentes a la autonomía, autorrealización y el sentido de pertenencia. Complementando esta visión, autores como Rogers (1983) y Maslow (1970) hacen hincapié en un entorno educativo que fomente la confianza, respeto mutuo y autorregulación. En este sentido, la gerencia del aula, bajo un enfoque humanista, se traduce en estrategias pedagógicas que priorizan la participación activa, pensamiento crítico y construcción de valores. Categorías básicas que connotan el escenario de la formación en la UPEL-IPB.

Asimismo, la aplicabilidad de estas exigencias aplicativa con base a la teoría humanista en la educación universitaria radica en la posibilidad de transformar el aula en un espacio de diálogo, creatividad y autoexploración, donde el estudiante no es un receptor pasivo, sino un agente de su propio aprendizaje. Así, sus principios teóricos conjugan la optimización de la enseñanza, al fortalecer la formación axiológica y profesional, alineándose con las exigencias de un mundo globalizado, tecnológico y diverso.

Vale la pena destacar que la teoría humanista, de acuerdo con Gandhi y Mukherji (2023) connota la condición del aprendizaje no sólo como la adquisición de información, sino que ha de tender al proceso integral influenciado por factores emocionales, cognitivos y ambientales, lo que resalta el reconocimiento que el aprendizaje es inherente al ser humano que trasciende la simple transmisión de conocimientos. En términos de la gerencia áulica bajo el dominio de los principios humanistas, se impulsa hacia la creación de escenarios participativos, de reflexión crítica, asociados al hacer del docente facilitador en lugar de transmisor de conocimientos. De esta manera, al sembrar estos elementos significativos enfocados en la teoría humanista, se optimiza la experiencia de aprendizaje universitario en pro de la formación de individuos capaces de afrontar los desafíos del entorno con autonomía y responsabilidad.

### ***Organizaciones universitarias. Una mirada humanista***

Desde el punto de vista teleológico, se puede decir que una organización es educativa cuando forma y educa, sobre todo si su actividad productiva (enseñanza), su buen hacer, se orienta a suscitar en la persona un obrar cónsono con las necesidades de la sociedad donde inserta su labor, desde una actuación ética que connote bienestar consigo mismo y con el otro. Si esto no sucede así, podría dudarse de su condición educativa.

En general, la organización educativa es el ámbito donde se realiza la acción formativa para posibilitar a la persona crecer, mejorar, perfeccionarse, desarrollarse integralmente y trascender. Es donde se satisface la necesidad de educabilidad a través de la enseñanza y se forman personas íntegras, que contribuyan a transformar la sociedad, mediante un servicio formativo que posibilite el desarrollo del potencial de los estudiantes, dado que la educación contiene en sus fines el crecimiento personal de todos los que participan en este proceso. Tiene una jerarquía y grados en su realización, los cuales se corresponden con la naturaleza ético-antropológica de la persona, como ser social.

La adopción de un enfoque humanista en las organizaciones universitarias fortalece su papel en la construcción de comunidades comprometidas, al reconocer los miembros de la institución como el núcleo fundamental de su funcionamiento y su responsabilidad social universitaria. Según Galat (2023), estas precisiones han de estar alineadas con el hacer universitario bajo los principios de responsabilidad y valores que fundamentan la parte operativa en cuanto al fortalecimiento del personal y la cohesión comunitaria como base de la institución.

Si bien existen desafíos y condiciones de financiamiento de las universidades, la gestión humanista proporciona un marco valioso para reinterpretar las organizaciones a través de la centralidad de las personas, superando una visión reduccionista basada en beneficios materiales. En un contexto de crisis de las humanidades y su creciente marginación en el discurso académico, el enfoque humanista emerge como una herramienta clave para revitalizar los valores educativos y sociales de las universidades, logrando un impacto profundo en su funcionamiento y en su relevancia dentro de la sociedad.

La complementariedad sobre estos hechos relacionados con la mirada humanista en los procesos y actividades que atañen a la universidad, se deja ver en los razonamientos de Chen y Schmidtke (2017) al destacar que el enfoque humanista, históricamente marginado en la educación técnica, debido a su inclinación pragmatista para satisfacer las necesidades de la industria y los estándares educativos, está experimentando un resurgimiento a través de la educación centrada en el estudiante. Vale la pena mencionar que tradicionalmente se consideraba que los elementos humanistas no eran esenciales para alcanzar los objetivos educativos, sin embargo, actualmente su incorporación ha demostrado ser beneficiosa para

desarrollar habilidades clave como el trabajo en equipo, la resolución de problemas y el aprendizaje permanente, indispensables en el ámbito laboral contemporáneo.

Además, los estudiosos en esta área del conocimiento vinculados al constructivismo, resaltan la enseñanza contextual, el aprendizaje situado y la evaluación auténtica, junto con estrategias de desarrollo profesional basadas en el enfoque Gestalt y comunidades de aprendizaje. Esta mirada humanista, que privilegia el desarrollo personal, la justicia social y el aprendizaje significativo, ofrece a las universidades una oportunidad para trascender los límites del entrenamiento disciplinar y responder a desafíos educativos actuales. Por ello, el enfoque humanista en las organizaciones universitarias, permite revalorizar al individuo, fortalecer la cohesión comunitaria al promover una educación que armonice las demandas técnicas con el potencial humano, integrando valores éticos y sociales en su praxis educativa.

Desde un sentido filosófico ontológico, como disciplina que estudia al ser y su realidad, entiendo el relacionamiento humano cercano y articulador con los fenómenos que conforman su mundo, en lo cual la realidad y sus características se insertan en las disciplinas antropológicas y axiológicas que comprenden al sujeto como ser social. El soporte ontológico de la gerencia educativa parte desde la perspectiva teleológica con los principios de las relaciones humanas y sociales, cuyo razonamiento se centra en el individuo con su quehacer. A partir de estos razonamientos planteo una gerencia para la vida, con sentido humanista en la UPEL IPB.

La perspectiva teleológica, según Scott (2021) se fundamenta en la inclinación humana a explicar fenómenos misteriosos a través de funciones y propósitos, lo cual refleja una tendencia natural hacia el razonamiento teleológico. Esta propensión puede generar resultados positivos, como encontrar sentido en la adversidad, pero también consecuencias negativas, como la proliferación de teorías conspirativas o malentendidos científicos que impactan la cohesión social y el bienestar colectivo.

En el ámbito de la educación universitaria, integrar los principios de las relaciones humanas y sociales en esta perspectiva requiere reconocer cómo los factores cognitivos y psicológicos influyen en el razonamiento intencional y en el diseño de interacciones académicas. A partir de la teoría de sistemas intencionales, Scott (2021) distingue entre posturas intencionales y de diseño, aportando claridad sobre las diversas formas de teleología que emergen en las

dinámicas humanas y educativas. Esto abre la puerta a un modelo procesual que resalta la capacidad racional y reflexiva de los individuos para aplicar el razonamiento teleológico en contextos de interacción social, fortaleciendo los vínculos humanos, fomentando un aprendizaje significativo y colaborativo en las instituciones universitarias.

En este orden de ideas, el equipo responsable de la gerencia educativa universitaria debe poseer la habilidad de saber comunicarse, presentar ideas claras y argumentadas, siendo indispensable saber escuchar, considerar las opiniones expresadas por los estudiantes y llegar a consensuar acuerdos enmarcados en el beneficio común. Se trata de comprender lo esencialmente humano en lo gerencial, al mediar un aprendizaje permeado por la transdisciplinariedad, que comprenda la complejidad de lo real, cuya naturaleza constructiva devenga de procesos implicados con la acción-reflexión, donde la praxis educativa se transforme en una actividad razonada, crítica, pensada, mediada por un profesional con visión multidimensional, que exprese calidad, eficacia-eficiencia,

Por supuesto, esto puede dar pie a criterios de ajustes en el desempeño gerencial pedagógico, a partir de un pensamiento complejo. Ello representa el razonamiento de configurar significados, sentires, pensar, crear y actuar desde el accionar educativo fenomenológico. Se explica el alcance de lo precedente, desde las mencionadas teorías sobre los valores, por ello, la educación y la gerencia del docente universitario mediante un sustento filosófico, han de indagar el saber y conocer articulados con las reformas curriculares que tomarán un nuevo significado pedagógico-didáctico.

De acuerdo con Ferrer y Botero (2024), el currículo debe reconocer la existencia de mundos de la vida a nivel global, local y grupal. Comprender su acepción refiere adecuar el currículo y la praxis social educativa, fundamentada en postulados filosóficos y la planificación académica tendrá el propósito de atender las inquietudes de los estudiantes. Por ello, de acuerdo al autor es significativo hacer de la enseñanza una actividad práctica-reflexiva de aprendizaje, creando situaciones determinadas para relacionar y resolverse entre los actores del fenómeno educativo. Así, el saber trascenderá lo disciplinar, será entendido, pertinente, dialogado, unirá las partes con el todo y viceversa.

De manera complementaria, Ainscow (2019) enfatiza la necesidad que el currículo reconozca y aborde la diversidad de los mundos de la vida a nivel global, local y grupal, promoviendo la inclusión y la equidad como pilares fundamentales en la educación universitaria. Desde esta perspectiva, se requiere una transformación en la cultura, las políticas y las prácticas educativas, centrada en la eliminación de barreras contextuales que generan marginación. En este escenario, cada estudiante importa por igual y tiene derecho a oportunidades educativas de calidad, al hacer hincapié en el interés por asumir contextos de aprendizaje accesibles y respuestas educativas personalizadas.

En este sentido, la inclusión busca la integración de los estudiantes a fin de garantizar que las diferencias culturales, económicas-sociales sean valoradas y atendidas, constituyendo una base para sociedades justas y no discriminatorias. Por ende, un currículo universitario verdaderamente inclusivo, debe diseñarse desde una perspectiva holística, para ir fomentando el aprendizaje conjunto y el desarrollo integral en un entorno que respete la diversidad y promueva la cohesión social, así como su sostenibilidad.

### **El docente universitario como modelo axiológico**

Es pertinente entender que un valor, en sus diferentes manifestaciones e interioridades, reconoce el antivalor; por ejemplo, el respeto-irrespeto, aprecio-desprecio. Sin embargo, el ser humano puede adquirir antivalores hasta transformarlos en hábitos, capaces de movilizar su pensar y accionar en la personalidad. Todo comportamiento generado en cualquier escenario organizacional plantea algo que le da sentido a su actuación, tanto individual como grupal, porque de lo contrario ese ambiente carecería de sentido, se dificultaría la convivencia podría perderse la direccionalidad sobre lo que se quiere alcanzar. Luego, el sentido de los valores, en una gerencia áulica con sentido axiológico, dignifica los procesos formativos generando una identidad humana en la convivencia de naturaleza respetuosa, sana.

Es así como, desde el pensamiento de Henderson (2024), se puede argumentar que los valores educativos, en su manifestación práctica, se muestran a través de la promoción de la participación equitativa en contextos sociales complejos como el trabajo en equipo. El precitado autor señala que las características estudiantiles como la raza, etnia, sexo y las creencias

epistemológicas, influyen en la manera de relacionarse los estudiantes con el conocimiento y resolver problemas.

Este fenómeno también puede reflejar los antivalores, como la discriminación y la inequidad, vinculados a los desempeños del ser humano en el proceso social de intercambio de ideas, donde las creencias epistemológicas juegan un papel significativo a partir de la ejecución de actividades. Por lo tanto, se ha de comprender las dinámicas sociales en los equipos estudiantiles para lograr una pedagogía de trabajo en equipo equitativa, visibilizando tanto los valores como los antivalores que modelan la participación y el desarrollo de ideas en ellos.

No obstante, para poner en práctica los valores en el aula y en general en el proceso formativo de los estudiantes universitarios en cuanto al ejercicio de los valores, con el fin de recrear actitudes cónsonas con la convivencia, Scheirlinckx et al. (2024) resaltan la importancia fundamental de las habilidades sociales-emocionales, tanto en estudiantes como en docentes, en torno a las capacidades para el aprendizaje y el desarrollo personal en la sociedad contemporánea. En este contexto, un docente capaz de gestionar sus emociones, desarrollar habilidades sociales, tener una personalidad madura y comprometerse con principios definidos, emerge como un agente esencial para fomentar estas habilidades en sus estudiantes. De hecho, el autor hace ver que si bien se ha centrado ampliamente en el desarrollo de las habilidades socio emocionales en estudiantes, ha recibido menos atención el desarrollo de las mismas en los propios docentes, a pesar que ellos son quienes tienen el mayor impacto en la formación y modelaje de estas habilidades en los educandos.

Este escenario da a entender los requerimientos de la capacidad del educador para manejar las demandas emocionales y sociales, en tanto se beneficia su propio bienestar y desempeño y resaltan el papel significativo en la creación de un entorno educativo que favorezca el aprendizaje social y emocional de los estudiantes. La propuesta de un marco conceptual para este tipo de habilidades socio emocionales en los docentes, da cabida al hecho de asumir el desarrollo de las mismas como proceso integral que debería ser considerado, a fin de enfrentar los desafíos del siglo XXI.

De acuerdo con estos planteamientos relacionados con un sentido axiológico al gerenciar el aula, destaco que los valores se desarrollan cuando son practicados, vividos y valorados, se

despliegan construyendo al estudiante socialmente; por lo tanto, se ha de resignificar la gerencia educativa sustentada en valores para optimizar las actitudes que conducen a convertirse en mejores personas. Ello, puede conducir a una permanencia en la universidad significativa, llena de experiencias enriquecedoras, se trata de una tarea práctica que compromete la calidad de vida, así como aprendizajes a través de la revalorización del quehacer docente, su modelaje y del centro educativo como institución formadora en valores.

### **Sostenibilidad organizacional universitaria desde los objetivos del desarrollo sostenible**

La sostenibilidad de las organizaciones universitarias adquiere un papel fundamental dentro del marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por la Organización de las Naciones Unidas para el año 2030. Estos objetivos impactan en sus requerimientos hacia la búsqueda de erradicar la pobreza y proteger el planeta, además de garantizar que todos los sectores, incluidas las universidades, promuevan prácticas responsables y sostenibles que respondan a las demandas globales, locales y grupales.

Este horizonte, proyectado hacia el 2050, exige que las universidades reconfiguren sus estrategias, currículos y prácticas administrativas para alinear sus operaciones y misiones con un enfoque integral de sostenibilidad. En este orden de ideas, resalto tres escenarios significativos que están representados en la figura 5, en términos del rol transformador de las universidades, los enfoques estratégicos hacia el 2050 y los escenarios de una universidad global y localmente relevante.





**Figura 5. Sostenibilidad organizacional universitaria**

*Fuente: elaboración propia (2025)*

La figura 5, permite visualizar los tres eventos representativos de la sostenibilidad organizacional universitaria a partir de su rol transformador, en tanto, representan escenarios de creación sensible como centros neurálgicos de conocimiento, innovación y formación de ciudadanos globales. Su capacidad para impactar directa e indirectamente en los diecisiete (17) ODS las posiciona como actores significativos en la transición hacia ese camino de construcción colectiva en el rol transformador, el cual se fundamenta en tres esferas principales de dominio

educativo. Así, la investigación e innovación sostenible, adquiere fundamento en las ideas proporcionadas por Mohd et al. (2024) cuando destaca que los ODS abarcan una amplia gama de dimensiones de sostenibilidad, incluidas la económica, social, ambiental, cultural, organizacional, educativa, en tanto, las universidades, como agentes transformadores, tienen la capacidad de generar un impacto significativo en estas áreas.

De este modo, la posición de los antes referidos autores devela que los proyectos de investigación en universidades, pueden alinearse con los ODS y contribuir directamente a ellos. La investigación universitaria, cuando se evalúa correctamente, puede generar impactos multidimensionales que se interrelacionan, contribuyendo a la resolución de problemas locales, dado su abordaje frente a los desafíos globales del futuro, como los establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Así, las universidades tienen la responsabilidad de construir conocimiento generando avances en el ámbito académico, además de ofrecer soluciones prácticas a los problemas que enfrenta la sociedad global.

En este sentido, se distingue la investigación universitaria que debe estar orientada a generar un impacto directo sobre políticas públicas, economía, salud y otras áreas clave del desarrollo sostenible, a través de enfoques interdisciplinarios que favorezcan la colaboración entre diversas partes interesadas, como gobiernos, empresas y comunidades. Por lo tanto, el enfoque multidisciplinario y colaborativo fortalece el papel transformador de las universidades, en la generación de conocimiento, en el marco entendible de su capacidad para influir en la toma de decisiones, así como en el cambio social y económico.

De acuerdo con Gopalan y Edara (2023) existen beneficios significativos cuando las políticas de salud afectan otros aspectos cruciales como la educación. El análisis de la relación entre políticas de salud y resultados educativos muestra que los programas de salud dirigidos a mejorar la salud tienen efectos modestos en los logros educativos, lo que resalta la interconexión entre ambos dominios. A pesar de estos avances, persisten vacíos de investigación, especialmente en el ámbito de la salud mental y sus efectos sobre la educación, lo que hace pensar acerca de los requerimientos de la interdisciplinariedad además del abordaje educativo en función de las políticas públicas.

En este ejercicio intelectual, investigaciones como la de Hendren y Sprung-Keyser (2020) destacan que este enfoque holístico refuerza la importancia que la investigación universitaria se enfoque en la intersección de estos campos: salud - educación, generando evidencia que guíe decisiones políticas que mejoren la salud pública y potencien el desarrollo educativo y social, optimizando el impacto de los recursos públicos. He de hacer notar que la comprensión de este impacto de la universidad desde sus haceres académico e investigativos, cobra relevancia por la rigurosidad científica basada en escenarios alineados con los ODS, garantizando que la investigación universitaria se traduzca en un valor tangible e interpretativo para la sociedad. Así, las universidades se convierten en actores clave para alcanzar los objetivos globales hacia el año 2050, contribuyendo al desarrollo sostenible mediante la integración de la sostenibilidad en todos sus procesos de enseñanza, investigación y compromiso comunitario.

Vale decir que, las universidades deben liderar investigaciones interdisciplinarias que aborden problemáticas como el cambio climático (ODS 13), el acceso a energía limpia (ODS 7) y la gestión eficiente de los recursos naturales (ODS 12). La producción de conocimiento innovador permite construir soluciones viables y replicables para afrontar los retos del futuro. Desde esta perspectiva, la formación de ciudadanos sostenibles se implica con la responsabilidad universitaria para la formación de líderes con competencias hacia la sostenibilidad, lo cual incluye conocimientos técnicos y habilidades para la toma de decisiones éticas, la gestión de recursos y la promoción de justicia social, la paz (ODS 4, 10 y 16). En el mismo orden de ideas, el compromiso social y la colaboración global, da cabida a comprender que las instituciones educativas deben fortalecer su vinculación con las comunidades y otros actores globales. El trabajo colaborativo en redes internacionales, como las promovidas por la Agenda 2030, puede catalizar impactos significativos en los contextos locales y globales.

Asimismo, la figura 5 presenta el escenario de la sostenibilidad organizacional universitaria en cuanto al enfoque estratégico hacia el 2050, al asimilar que la proyección en esos términos, demanda que las universidades adopten estas condiciones valoradas para el cumplimiento de los ODS al preparar a la sociedad para un mundo más inclusivo y resiliente. De este modo, se han de rescatar los principales caminos a seguir en virtud de los currículos integrales y adaptativos, donde se incluyan diseños innovadores de los contenidos que

promuevan una comprensión holística de la sostenibilidad, vinculando disciplinas como la economía, la ética y las ciencias ambientales. La integración de pedagogías activas y enfoques inter y transdisciplinarios será clave para fomentar un aprendizaje transformador.

Desde esta perspectiva, sobre la integración de pedagogías activas, además de enfoques inter y transdisciplinarios de los contenidos universitarios, es significativo el hecho de fomentar un aprendizaje transformador, tal como lo mencionan Horn et al. (2024), respecto a la resolución de los complejos desafíos sociales que exige profesionales capaces de integrar múltiples ópticas cruzadas en las fronteras disciplinarias. Los enfoques transdisciplinarios responden a esta necesidad al integrar el conocimiento de diferentes especialistas y actores sociales, creando soluciones conjuntas a problemas sociales.

Sin embargo, este tipo de aprendizaje requiere un enfoque diferente al tradicional, dado que los profesionales académicamente entrenados no necesariamente poseen las competencias para involucrarse en el trabajo transdisciplinario. La investigación de Horn et al. (ob. cit.) muestra que, a través de la participación activa en la facilitación de sesiones de diálogo multi-actores, los estudiantes pueden desarrollar una actitud transdisciplinaria y aprender habilidades necesarias para abordar problemas complejos, lo cual da a entender el interés por integrar métodos de enseñanza que combinen teoría, práctica y reflexión crítica. Así, las universidades deben reorientar su enfoque educativo hacia la formación de estudiantes para el trabajo transdisciplinario, utilizando pedagogías activas que promuevan la colaboración entre disciplinas y actores sociales, preparando a los futuros profesionales para afrontar los desafíos sociales más urgentes.

En el mismo orden de ideas, el escenario de la sostenibilidad universitaria va de la mano con los modelos de gestión educativa sostenible en el marco de adoptar sistemas de gestión y gobernanza que reflejen los principios de sostenibilidad, transparencia y participación. Esta articulación da cabida a la implementación de políticas para reducir la huella ecológica institucional y fomentar prácticas responsables en todos los niveles.

De la misma manera, se trae la condición impostergable de acondicionar la infraestructura sostenible e inteligente frente a la transición hacia campus que asuman su accionar en el escenario energéticamente eficiente y digitalmente conectados como valor

imperativo cargado de innovación, en tanto las universidades pueden convertirse en laboratorios vivos, donde estudiantes y docentes co-creen soluciones aplicadas a problemas reales de sostenibilidad.

En este orden de ideas, asumo los razonamientos de Herth et al. (2025) cuando dan a entender que las universidades pueden transformarse en laboratorios vivos a través de un enfoque transdisciplinario, que involucra a múltiples actores (estudiantes, docentes, empresas, entidades gubernamentales y usuarios), lo que significa que las universidades pueden utilizar sus espacios físicos como entornos propicios para la innovación aplicada, en cuanto al fomento de la colaboración en tiempo real, permitiendo que el conocimiento se cree, se difunda y se transfiera de manera efectiva en conocimiento especializado, con un impacto directo tanto en la sostenibilidad del campus como más allá de sus fronteras. Las universidades tienen un escenario propicio para la transición hacia la sostenibilidad, al servir como modelos de prácticas sostenibles a través de estas iniciativas, que impactan su entorno inmediato y promueven cambios sociales más amplios.

No obstante, el éxito de estos laboratorios depende de una serie de factores habilitadores que deben ser gestionados adecuadamente en cada fase de su desarrollo. Al respecto, Herth et al. (ob. cit.) identifican factores significativos como la coordinación organizacional, la creación de redes de stakeholders, una cultura de trabajo adecuada y la colaboración transdisciplinaria como fundamentales para el funcionamiento de los laboratorios vivos. Estos factores varían según la fase del laboratorio, desde la iniciación hasta la difusión, se vuelven adaptables desde la capacidad de los contextos locales. De este modo, las universidades son centros de investigación y enseñanza, senderos abiertos a la innovación sostenible, donde estudiantes y docentes colaboran activamente en la creación de soluciones prácticas para problemas reales de sostenibilidad, generando un impacto dentro y más allá de sus campus.

Igualmente, la figura 5 sobre la sostenibilidad organizacional universitaria, distingue como espacio significativo la identificación de la Universidad global y localmente relevante, lo que da cabida al avance hacia 2050, requiriendo un equilibrio entre las demandas globales y las realidades locales. Las universidades deben funcionar como catalizadores de transformación en sus comunidades, promoviendo una educación inclusiva y equitativa (ODS 4) y abogando por el

desarrollo de capacidades que respondan a necesidades locales específicas. Al mismo tiempo, deben continuar liderando esfuerzos globales mediante alianzas estratégicas (ODS 17).

De hecho, la sostenibilidad universitaria implica adoptar prácticas responsables en el presente, además de prever y planificar para desafíos futuros en la realidad de creación del conocimiento, procurando consolidar desde la gerencia educativa una mentalidad de largo plazo que priorice la resiliencia frente a crisis climáticas, económicas y salubres, garantizando que sus escenarios de construcción social permanezcan como pilares fundamentales para la humanidad en los años venideros.

En este sentido, se argumenta según la postura de Abo-Khalil (2024) quien pone de relieve el papel esencial que desempeñan las universidades en la integración de la sostenibilidad dado el compromiso alineado con los ODS. Ello conlleva al hecho de asumir los enfoques interdisciplinarios y la participación activa del profesorado, en tanto, las instituciones académicas pueden contribuir significativamente a la preparación de las futuras generaciones para abordar los desafíos de sostenibilidad, con conciencia y prácticas sensibles a esta caracterización dentro de las comunidades académicas y más allá, al integrar estos principios en los planes de estudio, la investigación y las operaciones institucionales.

De esta manera, se ha de responder a las necesidades inmediatas del contexto social y ambiental, en la preparación de los estudiantes para tomar decisiones informadas y responsables en su futura vida profesional, contribuyendo de manera directa a un futuro sostenible. Así, las universidades, como actores fundamentales en la implementación de los ODS, se convierten en escenarios de construcción social en los cuales la interacción entre estudiantes, docentes y diferentes actores sociales da lugar a soluciones innovadoras para los problemas globales.

Así, al fusionar la investigación aplicada con la enseñanza las universidades moldean el conocimiento, de la misma manera crean las mejores expectativas para asumir el cambio cultural necesario hacia el avance de una sociedad más sostenible. He allí donde la óptica de la sostenibilidad se incorpora de manera transversal a nivel académico y operativo, lo cual refleja una tendencia global de convertir las instituciones educativas en laboratorios vivos para la creación de soluciones sostenibles. Las universidades, al integrar la sostenibilidad de manera estructural, tienen el potencial de transformar el ámbito académico e influir en las políticas y

prácticas sociales y económicas, asegurando así su papel como pilares fundamentales para la humanidad actual y futura.

### **Cimientos legales que aportan al estudio**

Los venezolanos en condición de ciudadanos se suscriben a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), como un contrato social entre estos y el estado; por lo tanto en esta investigación la misma es relevante para la configuración de ciudadanía y docentes activos desde la gerencia de aula en su praxis docente. Así mismo, la educación universitaria, como parte del sistema educativo venezolano y proceso medular para la generación de conocimiento al servicio de la nación, está sustentada en un cuerpo de leyes que dictan las normas y preceptos que son guía obligatoria para su gestión. Así, presento, en orden de jerarquía la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley de Universidades (1970), Ley Orgánica de Educación (2009).

A continuación, puntualizo el articulado correspondiente que es relativo a la investigación que desarrollé.

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece un marco jurídico fundamental que garantiza el derecho a la educación como un proceso integral, continuo y de calidad, orientado hacia el desarrollo pleno de la personalidad, el pensamiento crítico y los valores éticos. En este contexto, considero que la gerencia educativa constituye el pilar esencial para fortalecer la formación universitaria, promoviendo principios axiológicos que trascienden hacia una ciudadanía responsable y comprometida con la transformación social y el bienestar del país. A tal efecto, el artículo 102 contempla lo siguiente:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de

transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Este artículo del capítulo correspondiente a los Derechos Culturales y Educativos de los venezolanos, deja ver la importancia de la educación como derecho y deber social, siendo garantizado su acceso equitativo para toda la población, en tanto, es representativo de un instrumento para lograr el desarrollo a través del conocimiento científico, humanístico y tecnológico, así como la transformación social de los individuos. Adicionalmente, en el artículo 103, se establece la obligación de procurar la calidad de la educación.

De este modo, el ente legislativo de nuestro país, deja plasmado la prioridad que representa el sistema educativo en la visión de conformar la base para el desarrollo y su progreso; además del acceso a la educación, se tiene el criterio de calidad, con el cual se puede garantizar que lo impartido en las aulas en todos los niveles educativos permita conformar la generación de ciudadanos educados que necesita nuestro país venezolano. La dirección correcta en este sentido, está en manos de quienes cumplen sus responsabilidades gerenciales, al atender los ejes de la planificación, dirección y control en el curso de acciones hacia la efectividad del proceso formativo, sobre todo al resaltar su dominio en el sentido axiológico.

### **Ley de Universidades (1970)**

En esta amplitud normativa, tomé provecho de lo planteado en el artículo 3. Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

En consonancia con lo señalado en el marco constitucional, el antes mencionado artículo otorga a la universidad una función de máxima relevancia en los diversos niveles educativos en el país, al ser el escenario creativo productor de conocimientos, donde se consolida y especializa la educabilidad, se crean nuevos saberes a través de la investigación científica, a partir del soporte



medular para la transformación, la generación del progreso social, económico y tecnológico. En estos fines, la institucionalidad amerita contar con una determinada estructura organizacional condoninio gerencial de equipos directivos con perfiles académicos, experienciales y axiológicos de alta calificación, lo cual se corresponde con el escenario normativo consagrado en el Título III, Capítulo I, de la precitada ley, relativo a la organización de las universidades.

A partir de las secciones I a la IX del mencionado Título de la Ley de Universidades, se encuentran una diversidad de artículos la manera como se estructuran las universidades en Venezuela, en la sección II y siguientes se determinan las diferentes posiciones de autoridad que la dirigen, entre los que se encuentran el Rector, Vicerrectores, Secretario, Decanos y Directores. Además de las funciones que le son atribuidas, están los requisitos profesionales que deben poseer para ocupar los cargos, tal como el mismo artículo 3, lo expresa: “ser venezolanos, de elevadas condiciones morales, poseer título de Doctor, tener suficientes credenciales científicas y profesionales y haber ejercido con idoneidad funciones docentes y de investigación en alguna universidad venezolana durante cinco años por lo menos”.

Se reitera el hecho que, la función de dirigir la gestión universitaria requiere un perfil profesional con suficiente acreditación, habilidades, así como las competencias gerenciales de alto desempeño que permitan, cumplir a cabalidad el mandato constitucional y hacerlo de una manera eficiente, en términos de ofrecer al país los recursos que demandan los desafíos del momento y del futuro. Igualmente, existe una jerarquía de exigencias con base al nivel del cargo en la institución universitaria, lo cual se corresponde con la responsabilidad ejercida.

### **Ley Orgánica de Educación (2009)**

El artículo 13 de la Ley Orgánica de Educación (2009) destaca la responsabilidad social y la solidaridad como principios fundamentales en la formación ciudadana de los estudiantes, posicionándolos como ejes transversales de todos los niveles y modalidades del sistema educativo. Desde la perspectiva de la gerencia educativa, estos principios representan un compromiso con la promoción de valores éticos y el desarrollo integral del estudiante en su rol como agente transformador de la sociedad.

Por su parte, el artículo del mismo extracto legal, establece que las autoridades educativas deben garantizar el pleno ejercicio del derecho a la educación, promoviendo condiciones de equidad y asegurando igualdad en el acceso y permanencia en los servicios educativos. Desde la gerencia educativa, este anunciado regulatorio da a entender las implicaciones de una responsabilidad directa en la implementación de políticas y estrategias que trasciendan lo administrativo, adoptando un enfoque axiológico centrado en la justicia, la inclusión y la equidad.

En el contexto de una hermenéutica del sentido axiológico de la formación universitaria, el artículo 32 otorga luces significativas para que la gerencia educativa aborde el escenario educativo universitario como un bien público y un derecho humano inalienable. Esto incluye diseñar prácticas gerenciales que identifiquen y eliminen barreras estructurales, sociales y culturales que obstaculicen el acceso a la educación, al tiempo que se promueven valores como la igualdad y la dignidad humana. En este sentido, las decisiones gerenciales deben articular recursos, oportunidades, así como los espacios que fomenten inclusión, permanencia y éxito de los estudiantes en el ámbito universitario, consolidando de este modo, un modelo educativo que responda a las necesidades de una sociedad plural y diversa.

Vale resaltar que, en el marco de una hermenéutica del sentido axiológico en la formación universitaria, este artículo permite significar los requerimientos de una gestión educativa que priorice la construcción de ciudadanía consciente y solidaria. Dado estas consideraciones, es requisito impostergable poder diseñar estrategias gerenciales que fomenten el aprendizaje académico en las aulas, frente al compromiso ético, sensibilidad hacia las problemáticas sociales y fortalecimiento de competencias que puedan contribuir al bienestar colectivo. Así, la gerencia educativa se convierte en un mediador significativo en esa articulación de políticas, programas y prácticas alineadas con los procesos de enseñanza en el marco entendido de una visión integral humanista, orientada a formar profesionales con un profundo sentido de responsabilidad social.

## MOMENTO III

### PROCEDER METODOLÓGICO

*Es menester de la gerencia educativa en el aula develar la praxis y ética que promueve, en la formación universitaria, la dignificación integral del ser.*

*Andreína Alcalá*

### Naturaleza de la Investigación

El proceso constructivo del conocimiento no tiene carácter de inmediatez, éste se desarrolla en varias etapas generadas con sentido recursivo, desde el ámbito de vivenciar un fenómeno, su develamiento, hasta comprender la realidad de su cotidianidad al mostrarse a sí mismo. Ello, se constituye en un estudio integral, minucioso, donde participan las teorías, el estilo de pensamiento del investigador, la selección del proceder metodológico, las significaciones contextuales de los actores sociales, entre otros, lo cual solicita recorrer una ruta creativa de naturaleza intelectual y práctica. Luego, al iniciar este momento indagativo, asumí una postura metodológica orientadora del estudio, direccionándome por el paradigma de adscripción, en atención a su matriz epistémica, definida por Martínez (2006) como:

Un sistema de condiciones del pensar, prelógico o pre conceptual, generalmente inconsciente, que constituye “la misma vida” y “el modo de ser” y que da origen a una Weltanschauung o cosmovisión, a una mentalidad e ideologías específicas, a un paradigma científico, a cierto grupo de teorías y, en último término también a un método para investigar la naturaleza de una realidad natural o social... la verdad del discurso no está en el método sino en la episteme que lo define (p. 2).

Para alcanzar este propósito, estimo valorar los aportes de la epistemología en el proceso generativo del conocimiento, por lo cual cito a Sandín (2003) quien considera esta disciplina filosófica como el ámbito privilegiado para comprender cómo se conoce, el tipo de conocimiento obtenido, sus características y el valor de la información, es decir, el conocimiento del investigador sobre su realidad, el resultado de esa relación al interpretar las voces, decires, sentires y vivencias de los gerentes educativos desde sus ámbitos referenciales cotidianos.

Luego, concibo el proceso constructivo del conocimiento generado desde un sentido metódico, reflexivo, estructurado, recursivo y sistemático, como un producto humano en su

devenir como tal. Éste no se detiene en su evolución, dado que siempre aporta nuevas ciencias, teorías y direccionamientos para su desarrollo, donde el investigador tiene un rol fundamental, porque no lo comprendo alejado de lo que construye, sino participante activo del mismo y como lo refiere Méndez de Garagozzo (2012) citando a Habermas (1987), movilizado por intereses, es decir, el interés instrumental, práctico y emancipatorio, lo cual define un direccionamiento epistémico.

Resalto, que el sujeto se moviliza y recrea sentidos en la realidad social donde pertenece, allí genera saberes cotidianos, recreando un conocimiento vulgar o doxa proveniente de la opinión popular, pero este no debe confundirse con el conocimiento científico, porque carece de fundamentos asociados a su riguroso proceder. Respecto a la doxa, es considerada por Platón en el año 370 A.C., según refiere Villanueva (2007), como “el saber que todos tenemos sin haberlo buscado” (p.53), su naturaleza no es científica, se desarrolla espontáneamente y el sujeto escasamente se detiene a reflexionar sobre él porque es una opinión mantenida por las tradiciones, así como las vivencias populares. Por lo tanto, en el hacer científico se privilegia una episteme que se pregunte por la verdad del conocimiento, argumentada y sostenida científicamente al interior de una ciencia.

Estas consideraciones invitan a discernir acerca de lo que significamos como ciencia, o científico, en el sentido diferenciador epistemológico y metodológico que evidencia el valor de la verdad constituyente de aquellos productos intangibles elaborados por el investigador, desde una comunidad científica adscrita a una determinada cosmovisión. Así, este construye comprensiones sobre la realidad fenoménica desde una episteme direccionadora, bajo la visión de mundo comprometida con el paradigma seleccionado, fundamentado en las significaciones contextuales de los actores sociales que vivencian la realidad contextual estudiada.

Por lo tanto, mediante la voluntad de conocer una realidad social en el ámbito gerencial educativo desde el sentido axiológico de la formación, requerí configurar este fenómeno, hacerlo parte de mí, lo que requirió una significación profunda, utilizando no sólo la capacidad del pensar, razonar, también la creatividad, criticidad y sensibilidad que propiciaron acercamientos constructivos sobre el mismo, implicando al ser en toda su dimensionalidad para efecto del acto de conocer, posicionándome frente a los puntos de vista del otro, en una relación intersubjetiva

que generó reconocerlo como factor sustantivo en la construcción dialéctica de lo real, ante sus intrínsecas complejidades.

Al considerar este saber social acerca del fenómeno me mantuve inmersa en una red de significados profundos, deslastrándome del conocimiento inmediato o desde los sentidos, para elaborar comprensiones densas en el contexto social estudiado, mediante un recorrido científico racional y constructivo capaz de interpretar las vivencias de los sujetos en su mundo cotidiano, así generar una aproximación teórica de sentido axiológico sobre la gerencia educativa universitaria.

De la misma manera, a través de la matriz epistémica específica del paradigma seleccionado, abordé mediante su determinada cosmovisión, el proceso para conocer la experiencia vivencial de los actores sociales en un contexto histórico, cultural y social particular de la realidad estudiada, desde los significados que estos le otorgan al fenómeno en el escenario donde se desenvuelven. Por lo tanto, para estudiar la gerencia educativa desde el sentido axiológico en el ámbito universitario, fue importante develar su esencia a través del significado que le atribuyen los docentes del Departamento de Formación Docente de la UPEL-IPB, con relación a las experiencias cotidianas vivenciadas en el mismo.

En tal sentido, de acuerdo con Morín (2011) un paradigma genera nociones que controlan el pensamiento, es decir, direcciona la construcción de teorías y la producción discursiva en los miembros de una comunidad científica, direccionando pertinentemente el proceder investigativo, por lo cual, apoyada en Van Manen (2003) consideré plantearme una vía para desarrollar este estudio, articulando el discurso dirimido por los actores sociales, otorgando sentido a su narrativa vivencial y los teóricos al abordar este fenómeno en el ámbito de las ciencias sociales. Por ello, direccionada desde la vía constructiva del conocimiento, planteo sus dimensiones constituyentes, es decir, la dimensión ontológica, epistemológica y metodológica, así como la teleológica y axiológica, las cuales desarrollo a continuación a fin de reflejar mi postura ante estos entendimientos de naturaleza filosófica.

Siendo coherente con lo planteado, destaco inicialmente mi sentido postural ontológico, desde lo cual significo la razón filosófica de esta disciplina inherente al estudio del ser y cómo éste se muestra en el ente, para comprender su esencia y significación en este estudio. Luego,

los fundamentos ontológicos que configuran mi significación ante esta dimensión del conocimiento, se derivan de múltiples reflexiones acerca de la relación comprensiva que establezco con la realidad a estudiar y cómo ella se construye, en un mundo donde todos participamos recreando significaciones. Es así como, referente a esta dimensión Padrón (2007) afirma que es concerniente a las relaciones de la persona con su realidad, cómo interpreta el mundo a partir de sus creencias, tradiciones, conocimientos previos y comprensiones, en términos de esencias sustantivas y existenciales.

De acuerdo con Heidegger (2005), configuramos nuestra realidad con otros, el autor acuña el término *Dasein*, como ese estar ahí en el mundo compartiendo significados. En general, se relaciona con ser-ahí, en el mundo de la vida, es decir, el filósofo lo concibe como ser en el mundo o el ser en su práctica cotidiana de existir, donde esto dispone al ser como presencia, lo cual implica la imposibilidad de separar al ser humano de su mundo, porque lo trae consigo. Asimismo, no hay un mundo que no se constituya en relación con un ser humano, generando una relación dialógica entre ellos.

En tal sentido, Sandín (2003) manifiesta que “el significado, emerge a partir de nuestra interacción con la realidad. No se descubre, sino que se construye. Desde esta perspectiva, se asume que diferentes personas pueden construir diversos significados en relación con un mismo fenómeno” (p.49), en una relación dialógica entre los sujetos y su mundo, desde la cual considero construir sentidos comprensivos acerca de los significados que generan los gerentes educativos en interacción social, diversidad y entendimiento de la realidad vivenciada. La autora citada afirma, en referencia a los fenómenos sociales, que la realidad comporta un ámbito de creación, configurada por los actores sociales subjetiva e intersubjetivamente, no admite comprenderse como externa al sujeto, sino intrínseca a él, de su mundo tal como lo conoce y describe desde las vivencias compartidas, por lo que no está dada externamente al sujeto, sino que la construye desde sí.

Al respecto, considero destacar la verdad del existir en términos de ser aprehendida intersubjetivamente, en lo cual la intersubjetividad como razón concomitante de atributos compartidos, entrelazados, dio cuenta de mi entendimiento de lo real en la cotidianidad

vivenciada por los gerentes educativos del Departamento de Formación Docente de la UPEL IPB en toda su multidimensionalidad y complejidad.

Sobre este planteamiento, Schütz (1993) establece que el mundo social es intersubjetivo y se desenvuelve en la cotidianidad de prácticas compartidas entre los sujetos, concluye que su posibilidad se da en el entendimiento de las acciones, así como las significaciones de múltiples y diversas interrelaciones desplegadas en su seno. Luego, el entendimiento se recrea a través de las palabras mediante las cuales los actores sociales reflexionan y describen su mundo.

Desde la dimensión epistemológica, comprendo el conocimiento como un acto humano que se genera en interacción dialéctica entre un sujeto cognoscente y el fenómeno que indaga, según Bunge (2004) la epistemología, como disciplina filosófica que estudia el conocimiento y su pormenor científico, se inscribe en una dinámica sobre cómo el sujeto humano construye el conocimiento, mediado por sus creencias, posturas y maneras de pensar, configurando un proceso de naturaleza compleja, no simplista, ni en su lógica, ni en su constitución, por cuanto entrelaza diversidad de eventos interactuantes entre sí.

La epistemología, en sí misma, da cuenta de una verdad, referida al conocimiento que construye el investigador, en términos del carácter científico al generar teorías, sobre lo cual acuerdo con Méndez de Garagozzo (2020) quien expresa que éstas emergen al enfocarse en la realidad cotidiana de los actores sociales, en un mundo tal como es concebido por ellos, a fin de abordar las situaciones que problematizan en sus contextos, lo cual reporta una dinamicidad respecto a la continua evolución de lo real, donde se requiere articular su producción para prestar un servicio a la humanidad, complejizándose así la intención constructiva planteada.

Cabe considerar, dada la multiplicidad de situaciones presentes en el acto constitutivo del conocimiento, que los investigadores generan un personal acercamiento al fenómeno y su verdad, desde su estilo de pensamiento, la naturaleza del mismo y su ámbito de acción; en general, su concepción de la realidad, lo que invita a disponer de una libertad no condicionada para elegir el proceder indagativo, con autonomía, como lo sugiere Leal (2012). Luego, siendo los enfoques epistemológicos fundamentados en concepciones de mundo y cómo se genera el conocimiento, el investigador se suscribe a ellos mediante una determinada cosmovisión acerca del fenómeno que lo invita a ser conocido, la naturaleza del mismo y su particular estilo de

pensamiento, lo cual definirá su comprensión acerca del enfoque y método que direccionará el proceder científico en la generación de conocimientos, demarcándose por una determinada relación entre el sujeto cognoscente y el objeto o fenómeno por conocer.

Fundamentada en estas consideraciones y articulada con mi postura ontológica acerca del ser y su realidad, comprendo la relación entre el sujeto cognoscente y lo por conocer en un ámbito de cercanía, relacional, dialéctica, de mutuo entendimiento, no distante, por lo cual asumí una condición dinámica, atenta, reflexiva, desde mi realidad fenoménica tal como la he vivenciado en el espacio universitario del Departamento de Formación Docente de la UPEL IPB, a fin de significar y resignificar el fenómeno abordado, fundada en lo expresado por Méndez de Garagozzo (2012) “la realidad social es sedimentación de comprensiones humanas acerca de ese pequeño o gran mundo que habita un grupo, allí crea significados y comparte simbolismos, historia, cultura, tradiciones, costumbres y cristaliza sueños” (p. 10), luego converjo en un devenir subjetivo que define una cercanía con el fenómeno en estudio desde mis significaciones y las propias significaciones de los actores sociales, a fin de interpretar sus vivencias tal como son narradas por ellos, al construirlas desde sus cosmovisiones en un ámbito relacional.

En atención a ello, comprendo el conocimiento como un encuentro entre un sujeto cognoscente y el fenómeno por conocer, en una relación de proximidad relacionante, no dicotómica, no lejana, sino de imbricación mutua, como afirma la autora citada, basada en la naturaleza de la esfera epistemológica, enfocada principalmente no sólo en la científicidad de la producción investigativa al interior de una ciencia, su adecuación entre lo que se quiere conocer y lo conocido, sino en la relevancia de la relación entre el sujeto cognoscente y la realidad cognoscible, para comprender la verdad del conocimiento generado, en este caso fundamentada en los elementos teórico-filosóficos del construccionismo social, de acuerdo con Schütz (1993), al entender que la realidad es dinámica y se construye permanentemente en razón del sentido intersubjetivo de los sujetos que la habitan, donde el dominio del lenguaje común, compartido en la cotidianidad, es un elemento configurante de la comunicación.

A partir de la comprensión de esta dimensión del conocimiento, desde la cual se devela su verdad y valor en la ciencia donde se inscribe la producción teórica científica, me centro en una interacción dialógica de mi persona como investigadora con la realidad en estudio y el



resultado de esa relación, mediante lo cual me alejo con ello del ámbito especulativo de un sujeto pasivo que refleja en sí todas las cosas, para concretar una relación sujeto-objeto de mutua imbricación, como diría Méndez de Garagozzo (2012) un encuentro de recursiva transformación desde cuyo seno emerge un nuevo conocimiento.

Es así como, la construcción del conocimiento científico social transita por un momento epistemológico que tiene su esencia en el lenguaje y la dialéctica, reconociendo los procesos de la condición humana que lo acompañan como son la intuición, interpretación y comprensión del sentido generado por los sujetos y mi persona, propio de este tipo de investigación centrada en el enfoque cualitativo. Así, en la búsqueda constructiva y reconstructiva del conocimiento, propio de la investigación cualitativa, me acerqué a la realidad social de los actores sociales desde su narrativa, mediante acciones orientadas por el develamiento, comprensión e interpretación del fenómeno, en atención a los significados y sentidos generados por ellos, mediada por una acción dialógica en busca de la verdad.

Sobre ello, Schütz (1993) señala que “la definición del mundo del individuo surge en la subjetividad, sedimentada y estructurada de manera exclusiva” (p.19). Luego, desde su expresión considero un contexto regional, nacional y mundial postpandémico, con visos sociales, políticos y económicos inestables, dado que la incertidumbre permea nuestras realidades, invitándonos a generar nuevos y pertinentes reordenamientos ante el caos vivenciado.

Estas reflexiones direccionan a orientar mi postura epistemológica en un ámbito constructivo socialmente configurado, desde una concepción del conocimiento gerencial educativo universitario comprendido en términos de una construcción social, impregnada por la cultura y el sentido axiológico que detentan los actores sociales acerca de su accionar gestor formativo, fundada en las premisas del construccionismo social tal como lo propone Schütz (1993), lo que concierne a una postura investigativa de naturaleza cualitativa. En atención a ello, me apoyo en Strauss y Corbin (2002), al expresar:

Por investigación cualitativa entendemos cualquier tipo de investigación que produce resultados a los que no se ha llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación. Puede referirse a investigaciones acerca de la vida de las personas, historias, comportamientos, y también al funcionamiento organizativo, movimientos sociales o relaciones e interacciones. (p. 121).

Es decir, se refiere a investigaciones que abordan los significados generados por los actores sociales en su cotidianidad, no desde la cuantificación instrumental sino desde la vida de las personas en interacción social. Al respecto, Piñero y Rivero (2013) establecen que el enfoque cualitativo se fundamenta en valorar la relación del sujeto con el fenómeno en su contexto de acción, sobre sus vivencias y posibilidades de ser, mediante un entendimiento de naturaleza comprensiva y sentido hermenéutico basado en las narrativas de los actores sociales, tal como ellos lo significan. Por lo tanto, la realidad destacada por mí, como investigadora, fue comprendida como relativa al sujeto que la vive, tal como la narra, convocándome a valorar el sentido subjetivo de su mundo.

De la misma manera, me adscribí al paradigma interpretativo, que de acuerdo con Kuhn (1978), desde sus diversas conceptualizaciones acerca del paradigma, lo plantea “Como realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica” (p.23), en general, es una cosmovisión compartida por una comunidad científica que le da sentido a su racionalidad, como expresa Méndez de Garagozzo (2012), desde la cual se expresa procedimental y filosóficamente el sujeto investigador.

En atención al paradigma interpretativo, Sandín (2003) refiere su íntima naturaleza filosófica interpretativa, de sentido dinámico y simbólico, donde el sujeto construye significados que comprendí desde mi propio espacio interpretativo, acercándome sensiblemente al gerente educativo en el contexto estudiado. Sobre ello, coincido con Leal (2012) al expresar que desde esta adscripción se “trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, de manera que es esencial experimentar la realidad tal como otros la experimentan” (p.128), en una relación comprensiva con el otro mediante la palabra, para penetrar en el conocimiento y comprensión de la vida del educador como gerente, desde el sentido axiológico.

Por lo tanto, afirmo el enfoque cualitativo de esta investigación, que según Sandín (2003) “está orientado a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos” (p.123), lo cual atiende el sentido teleológico de esta investigación. Es así como, comprendí los significados

construidos por los actores sociales sobre la gerencia educativa desde un sentido axiológico, dado que como investigadora participante del mismo escenario configuré una visión compartida de la realidad en su contexto natural, desde la interpretación del fenómeno basada en los significados que ellos tributan a este fenómeno.

Por lo tanto, estuve direccionada por un sentido hermenéutico correspondiente al paradigma interpretativo, reitero sus fundamentos filosóficos orientadores en este estudio, como son la fenomenología ontológica establecida en atención al ser y su historia por Heidegger (2000), en ese ser-ahí con otros, y la hermenéutica, de naturaleza simbólica comunicativa, lingüística, de Gadamer (1998), en una red articuladora histórico cultural como afirma Sandín (2003), al plantear que mediante el interpretativismo el sujeto “desarrolla interpretaciones de la vida social y el mundo desde una perspectiva cultural e histórica” (p.56), lo que supone comprender la narrativa de los actores sociales desde su propia esencia y significación, valorando sus intenciones y razones en la esfera de su desempeño, apoyada en sus marcos simbólicos y sociales como se estima desde este paradigma.

Continuando con la narrativa sobre la significación de las dimensiones del conocimiento y mi postura ante ellas, refiero la dimensión metodológica, devenida de la articulación ontológica y epistemológica planteada, en vinculación epistémica, por lo tanto, desde mi postura cualitativa, enfocada en interpretar la esencia del fenómeno significado desde las vivencias de los actores sociales me inscribí en una dinámica comprensiva de su mundo, desde el método fenomenológico hermenéutico tal como lo plantean Gadamer (1998), Morse (2003) y Van Manen (2003), a fin de comprender los significados y sentidos que generan los gerentes educativos desde una esfera axiológica. Por lo tanto, estimé los valores que permean su pensamiento en la acción gerencial áulica, como seres complejos plenos de significados, asimismo, sus manifestaciones emocionales sujetas a la incertidumbre de la realidad transitada. Referente a ello, la fenomenología hermenéutica según Stapleton (1983), citado en Morse (2003):

(...) no busca primero la evidencia tal “como es en sí misma” como fundacional, sino que más bien revela el horizonte descubriendo las presuposiciones. Este descubrimiento hace posible la anterior el Ser (La presencia o algo que es) y, por ende, el cuestionamiento del significado del Ser en el mundo. (p.143).

Por lo tanto, desde la fenomenología hermenéutica desarrollé una búsqueda comprensiva del ser y su mundo al gestionar la gerencia educativa desde el sentido de su propio actuar en la realidad que configurada vivencialmente, por lo cual estudié categorías que me permitieron develar su horizonte de significados, penetrando su cultura, historia y eventos de su mundo en una interacción constituida en el seno de una realidad cuya naturaleza es cambiante e incierta, de sentido temporal, como lo expresa Gadamer (1998) al referirse a la hermenéutica:

Una hermenéutica, tanto en el contexto de la temporalidad como en la historicidad de la existencia humana, ilumina los modos de ser en el mundo, donde el reino de la comprensibilidad en las que las personas interactúan se interpreta por medio del uso del lenguaje. Comprender es la manera fundamental de la gente existir en el mundo. Al reconocer el papel de las influencias históricas o de los horizontes de significado de las tradiciones pasadas, se comprende la experiencia de una nueva manera. (p.144).

Por ello, para el ámbito procesual hermenéutico fenomenológico, el tiempo y el contexto socio histórico son determinante para generar visiones novedosas del mundo fenoménico indagado, siendo desde la intersubjetividad, en el sentido de diálogo, que se podrá comprender esta realidad, en el ámbito de su historicidad y culturalidad. Al respecto, Van Manen (2003) planteó una postura sobre la hermenéutica fenomenológica donde expresa, en acuerdo con los estudios de Heidegger (2000), que las reflexiones fenomenológicas no deben estar establecidas por unos indicadores fijos, debido a que tienen que ser develados por el investigador.

Por lo tanto, desde los fundamentos filosóficos de este método valoro la significatividad de la hermenéutica como esfera fundante de su proceder, para construir una realidad emergente propiciada mediante las experiencias vivenciadas en la vida cotidiana de los actores sociales, lo que implicó significar sus voces, acciones e interacciones en el escenario del estudio como su ámbito natural de desempeño en la cotidianidad de sus prácticas, con la intencionalidad de generar un cuerpo sistematizado de conocimientos que permitió la comprensión de la gerencia educativa en el contexto estudiado de su acontecer.

A su vez, la hermenéutica se constituyó en un fundamento clave al adentrarme en los textos orales y escritos suministrados por los actores sociales, como protagonistas y coinvestigadores de este estudio, para vivenciar la realidad a través de conversaciones profundas, reflexivas, que me direccionaron hacia la construcción de una teoría fundamentada en un sentido axiológico de la gerencia educativa. ASÍ, mi interés por develar este fenómeno se

plasmó en el momento de conocer los diferentes discursos emanados de los actores sociales. Es a partir de ello, cuando comencé a mantener un intercambio de ideas, cultura, valores y significados con el texto surgido de dichos encuentros dialógicos con los docentes, desde un proceder hermenéutico como lo propone Gadamer (2005) mediatizado por el lenguaje como realidad simbólica plena de significado.

Es así como, reconozco que no existe un conocimiento único, ni una realidad que espera ser descubierta, sino aquel que debe ser construido a partir de los significados emergentes en la interacción con la realidad, generado desde las prácticas socio-históricas propias del contexto. Esto acontece porque el ser humano aprehende la realidad y las cargas de significaciones que lo conllevan a experiencias interpretativas, por lo tanto, este conocimiento emergente es único y particular, no generalizable por cuanto es contextual, el cual recreé desde la direccionalidad de la practicidad teórico filosófica del método fenomenológico hermenéutico, a fin de estudiar, de acuerdo a Ruiz (2012) “las realidades cuya naturaleza y estructura peculiar sólo puedan ser captadas desde el marco de referencia interno del sujeto que la vive y experimenta” (p.105).

Así, destaco que en el entendimiento fenomenológico de este estudio valoro a Martin Heidegger (1889-1976), como creador de la fenomenología ontológica, quien exponía que no tan sólo se estudia el fenómeno sino la esencia del ser, enfocándose en la ontología, el cual lo llevó a formular el ideario del *Dasein* (ser ahí en el mundo), que establece la relación entre el mundo y la subjetividad, basado en un enfoque de significado ontológico a través del lenguaje y la esencia vivencial del ser con otros. Estos aportes fungieron de gran apoyo conceptual y procedimental en el proceso investigativo, dado mi deseo de aportar a la realidad fenoménica que emergió de las relaciones intersubjetivas con los docentes, al evidenciar los significados que ellos crearon y ser comprendidos e interpretados por mí como hermeneuta desde la esencia del ser como gerente educativo.

Siguiendo esta senda, sustento este método en aspectos esenciales; entre ellos, otorgar primacía a la experiencia subjetiva del sujeto como base del conocimiento, sus vivencias, realizar el estudio de los fenómenos desde la perspectiva del sujeto, develando cómo las personas llegan a vivenciar e interpretar el mundo social construido sobre la base de sus interacciones y la participación del investigador desde un pensar reflexivo.

Los actores sociales narraron sus vivencias acerca del fenómeno tal como son construidas en su mundo, tomando como punto de partida las emociones, vivencias y conciencia de sí en el mundo con otros, expresadas a través del discurso, de donde emergieron los significados y sentidos que ellos le confieren al fenómeno en estudio, lo cual triangulé con mis interpretaciones y los autores. Como plantea Sandín (2003), el conocimiento y dominio del plano metodológico, facilita “examinar los significados que aporten los actores sociales, y analizarlos con las producciones de los autores del ámbito de estudio a través de la triangulación, esto permitirá comparar, contrastar información y enriquecer contenidos” (p.151).

Sobre ello, Schütz (1993) considera imprescindible analizar la experiencia social, por lo cual tomé como referente la postura ontológica del autor, quien enfatiza el regreso a la reflexión y la intuición, para describir y clarificar la experiencia subjetiva tal como es vivida, con la intención de comprenderla, darle sentido, así como significado desde la perspectiva de la vivencia humana, las creencias, valores, a fin de llegar a producir un conocimiento desde las palabras habladas mediante un sentido hermenéutico.

Igualmente, accioné una articulación y comprensión adecuada a una realidad que se constituye, construyéndose mediante su significado y sentido a través del lenguaje intersubjetivo, que se inicia en las creencias que cada actor social sostiene sobre la gerencia educativa desde el sentido axiológico, pero que luego son compartidas y consensuados en las relaciones intersubjetivas cotidianas.

De esta manera, los significados compartidos intersubjetivamente por los actores sociales y mi persona abrieron la vía para generar un cuerpo de conocimientos sobre el fenómeno en estudio, desde el develar, interpretar y comprender los pensamientos, visiones, inquietudes, sentimientos y significaciones de los actores sociales del estudio. En atención a la aplicación del método, destaco sus fases directoras en la construcción del conocimiento de acuerdo a Van Manen (2003) y Martínez (2004), las cuales presento a continuación.

Etapas previas: como investigadora signifiqué y fundamenté los presupuestos básicos pertinentes al estudio, a fin de generar presupuestos relacionados con los valores, actitudes, creencias, intereses, conjeturas, entre otros, para considerar al inicio de la investigación y precisar cómo pueden coadyuvar al direccionamiento conducente a los hallazgos de la

indagación. Desde esta aproximación al fenómeno de estudio, le otorgué relevancia a los testimonios preliminares de los actores sociales informales, quienes compartieron sus vivencias en este primer encuentro intersubjetivo con ellos, las cuales fueron significadas en relación con el fenómeno de estudio.

Etapa descriptiva: describí el fenómeno de estudio lo más completo posible, así se reflejó la realidad vivida por cada uno de los actores sociales. Realicé los pasos que me conllevaron a la escogencia de la técnica y procedimiento apropiado, tal como la entrevista a profundidad y elaboré la descripción protocolar de la misma. Signifiqué las unidades hermenéuticas, a fin de reflejar la realidad de la gerencia educativa desde un sentido axiológico, tal como la viven los actores sociales en el contexto indagado.

Etapa generativa: estudié las descripciones contenidas en los protocolos, realicé el análisis interpretativo de sus discursos y construí los hallazgos emergentes a partir de la triangulación de significados mediante la recurrencia de las categorías. Ello generó la legitimación del proceso en el contexto indagado. Realicé este trabajo intelectual, como lo fundamenta Heidegger citado por Martínez (2004), de una manera que me permitió ver lo que se muestra a sí mismo.

Etapa de la construcción del conocimiento: en el proceso de teorización generé la síntesis final del estudio, integrando en un todo coherente y lógico los hallazgos de la investigación, mejorándolo con los aportes de los autores reseñados en el referencial teórico y sentidos de los actores sociales, por ello resalté las categorías selectivas emergidas, construidas sobre la base de las significaciones de los gerentes educativos y la realidad vivenciada en el DFD de la UPEL IPB.

Desde este direccionamiento metodológico, tal como expresa Ugas (2011) al referir que la metodología es una especie de bisagra entre la epistemología y el método, en torno a un devenir articulador entre estas esferas, reflexioné sobre aspectos fundamentales expresados por los actores sociales en atención a la construcción del conocimiento, mediante un entender dialéctico basada en procesos heurísticos que recrean un giro hermenéutico gadameriano, una bidireccionalidad entre el actor social y mi ser como investigadora, en un ámbito creativo, reflexivo, de confianza, para dar oportunidad a la expresión libre. En virtud de ello, la investigación cualitativa concibe la realidad como un espacio en construcción social, intersubjetiva, vivenciada y dependiente de los valores, vivencias y significado de los eventos

captados por las personas con una adecuada interpretación que es inacabada, puesto que al mediar con los seres humanos es menester entender que son complejos, diferentes, libres, expresivos.

Asimismo, estimo considerar la dimensión axiológica en cuanto a que el discurso axiológico permea la tesis doctoral, desde lo cual en este trabajo convoqué un sentir comprometido con los valores que direccionan no sólo el proceso constructivo del conocimiento, sino el proceder del sujeto como gerente en organizaciones educativas que ostentan fines nobles como la formación de los jóvenes, así como los profesionales del futuro. En estos procesos constructivos del conocimiento se detentan los valores, creencias, intereses y hasta los sentimientos del sujeto investigador, en plenitud de libertad para expresarse como sujeto del conocimiento y en el sentir del ente nostral, en convivencia con otros, lo cual, a su vez, direcciona el proceder metodológico indagativo.

Destaco que la axiología estima significar los principios de la moralidad y legitimidad de lo acontecido en la realidad. La conducta humana, reflejada desde una esfera que connota la importancia de la virtud, expresada en el actuar desde buenas costumbres desarrolladas para el bien común. En general, se refiere a los valores que expresa el basamento de las acciones de las personas y son transferidos a prácticas sociales que velan por los principios virtuosos de las relaciones humanas, en atención a un devenir moral.

Desde el planteamiento de la dimensión teleológica, estimo que la teleología conlleva el objeto último que tiene el hombre para actuar y transformar su realidad, con un propósito planteado desde una racionalidad que vela por el fin último de la existencia del hombre y su proceder. El concepto surge desde el sentido que nuestros actos contienen un fin definitivo, una determinación conducente a las realizaciones de la vida direccionándola, dado que sin ello, podemos extraviarnos en una ruta estéril, lo que connota nuestro proceder, en lo cual el investigador enfrenta un reto en la definición del telos donde quiere plasmar su creación, desde elementos pragmáticos, cuyo alcance encuentra sentido en la construcción de una aproximación teórica que aporta al contexto de estudio y a la sociedad en general. A continuación, en la figura 6 muestro las dimensiones constitutivas del conocimiento.





**Figura 6. Brújula orientadora del conocimiento**

*Fuente: elaboración propia (2025)*

La figura 6, integra las dimensiones ontológicas epistemológica, metodológica, teleológica y axiológica constitutivas desde la brújula orientadora del conocimiento investigativo dentro del paradigma interpretativo. Basada en este punto de vista, la dimensión ontológica, se refiere al ser en una relación intersubjetiva y dialéctica bajo la filosofía relativista. En torno a ello, estimo este sustento filosófico atendiendo la afirmación de Husserl (1962) acerca de lo definido por Protágoras de Abdera en cuanto a que el hombre sea la medida de todo, en lo cual la persona es referente por excelencia de todas las cosas, así mismo, la verdad depende del sujeto o grupo que

la vivencia en una realidad construida mediante visiones colectivas, relativistas y múltiples, lo que connota mi postura ontológica.

Desde este entendimiento, destaco que la vida cotidiana es el lugar donde el ser encuentra su esencia como ser ahí heideggeriano, a partir de lo cual concibo a las personas, en concordancia con Heidegger (2005), como sujetos sociales, portadores de un sentido social e histórico. Estos discernimientos, me permiten adherirme a la postura de Martínez (2004), al afirmar que la ontología “permite determinar el concepto y la naturaleza de la realidad a estudiar” (p.71), siendo a su vez una disciplina filosófica que estudia al ser y sus despliegues en tanto ser, luego es relativa al estudio filosófico del sujeto, no solo como ser cognitivo capaz de razonar, discernir, también reflexionar e interpretar para comprender los fenómenos expuestos ante sí.

Por su parte, la dimensión epistemológica se identifica con el construccionismo social, en una realidad dinámica de la gerencia educativa donde el sistema de interacciones entre los actores sociales se implica al lenguaje común compartido. Por ello, me direccioné desde el sentido del ser y sus modos de accionar en el mundo, pensando a la persona como un ser social se encuentra sumida en una red interdependiente con otros, en interacción social. Luego, se inserta en una realidad social construida mediante un ámbito contextual delimitado, múltiple, dinámico, multireferencial, holístico, recreada por el investigador y los actores sociales, quienes generan significaciones de su mundo desde una discursiva emanada de sus propias voces, mediante lo cual la realidad tal como se comprende en esta investigación se presenta en tanto una construcción social.

Asimismo, la dimensión metodológica está identificada en la fenomenología hermenéutica, dentro de una dinámica comprensiva del mundo de la vida. Por lo tanto, fue necesario develar, comprender e interpretar las experiencias vivenciales subjetivas de los profesores del Departamento de Formación Docente de la UPEL-IPB, cómo ellos las han vivido, intentando dar sentido a los valores significados acerca de la gerencia educativa, produciendo de esta manera un conocimiento contextualizado a partir de sus narrativas.

Esta forma de interrelación con la realidad es definida por Schütz (1993) con el término fenomenología social; luego, en atención a este autor, concibo la realidad construida

intersubjetivamente por los sujetos que la habitan, quienes mantienen creencias, tradiciones y significaciones en ella, lo cual me direcciona a no cosificarla, al no considerar que es dada, como se establece desde la realidad objetiva del positivismo, sino que su carácter es emergente y multireferencial.

De igual forma, la dimensión teleológica significada en el fin último de la existencia del hombre y su proceder en función del desarrollo integral del ser humano. En este orden de ideas, la gerencia universitaria puede interpretarse como una construcción dinámica en la cual las interacciones entre los diversos actores generan significados tanto explícitos como tácitos, esenciales para el desarrollo de procesos formativos alineados con objetivos trascendentes.

Al respecto, Martens y Martens (2019) argumentan que las explicaciones teleológicas, aunque controvertidas en el contexto de la enseñanza de la ciencia, pueden develar enfoques valiosos para comprender cómo se construye el conocimiento y de qué manera se pueden configurar a través de las prácticas sociales en virtud de su influencia. Esta perspectiva invita a reflexionar sobre el desarrollo de los objetivos curriculares estructurados y negociados dentro de un sistema complejo de relaciones y significados, donde la gerencia educativa actúa como mediadora entre las necesidades inmediatas y las metas a largo plazo. La capacidad de integrar intencionalidades teleológicas con fundamentos científicos y axiológicos enriquece la formación universitaria, impulsando una visión más inclusiva y transformadora que responda a las exigencias del contexto global y al compromiso con el desarrollo sostenible.

En cuanto a la dimensión axiológica en la investigación sobre gerencia educativa implica comprender los valores como principios fundamentales que orientan las decisiones, prácticas y metas de la gerencia educativa en el aula. Desde una hermenéutica con sentido axiológico, se hace hincapié en el hecho que la formación universitaria debe trascender el ámbito técnico-instrumental para convertirse en un espacio de reflexión ética, promoviendo la justicia, equidad y el compromiso social en la formación de ciudadanos críticos y responsables. Según Javitt-Jiménez (2023), el eje axiológico en la educación en este nivel permite construir una visión integral que articula el desarrollo profesional con una profunda responsabilidad ética, asegurando que la educación no solo forme competencias, sino también personas con valores sólidos que transformen la sociedad desde una perspectiva humanista y sostenible.

## **Configurando el Proceder Investigativo**

El enfoque cualitativo centra su atención en la construcción de la realidad social a partir de procesos interactivos que son parte de la vida cotidiana, de acuerdo con esto se da al sujeto un lugar preponderante, puesto que son ellos quienes orientan de manera significativa la investigación. De acuerdo con Flick (2007), en la investigación cualitativa al seleccionar los informantes se supone que ello se realiza de manera deliberada e intencional, es decir, no es aleatoria ni casual, sino plenamente informada y significada bajo criterios pertinentes a este tipo de investigación.

Así, al adentrarme en el proceso para obtener y analizar la información emanada de los actores sociales participantes de esta investigación, mantuve coherencia con la naturaleza de las ciencias humanas desde las cuales me desempeñé, donde prevalece la trascendencia de su mundo social y la interpretación de los significados recreados sobre el fenómeno indagado, para comprender su realidad social tal como la manifiesta. Es de considerar que mantener esa relación estrecha con los actores sociales y su mundo generó un interés direccionado a develar los simbolismos que comparten, sus significados, mediante herramientas metodológicas pertinentes al enfoque de adscripción y el método fenomenológico hermenéutico, reflexionando sobre la experiencia vivida como lo establece Van Manen (ob. cit.).

Al respecto, la conformación investigativa se fundamentó en una búsqueda constructiva del conocimiento. Sobre ello, Luckmann (2008) expresa que la “investigación suele comenzar por una meditación o incluso decisión sobre las metas más próximas o lejanas del estudio, y con ello sobre las áreas de interacción comunicativa que se desean analizar” (p.188), en torno a lo cual apuntalé un momento reflexivo como sujeto investigador, orientada por los fundamentos del método fenomenológico hermenéutico, en su condición emergente y negociada de acuerdo con la dinámica social, con el propósito de construir vías hacia la consolidación de los propósitos indagativos y así generar la aproximación teórica acompañada de los actores sociales.

### ***Significatividad de los Actores Sociales***

La investigación cualitativa está fundada en el carácter descriptivo, exploratorio y significativo de la realidad; en este sentido, se requiere las opiniones reflexivas de personas conocedoras del fenómeno para suministrar la información requerida, la cual fue emanada por los docentes del Departamento de Formación Docente de la UPEL-IPB, como protagonistas de esta investigación. De acuerdo con Martínez (2004) son “(...) son personas con conocimientos especiales, status y buena capacidad de información que pueden desempeñar un papel relevante y decisivo en una investigación y permite al investigador, obtener la mayor riqueza de la realidad local estudiada” (p.54), cuyo significativo valor estuvo presente en este estudio. Son las personas que por sus vivencias y capacidad de relación acompañan al investigador convirtiéndose en una fuente de aliados, en este caso el personal docente con experiencia gerencial en el contexto indagado, desde sus voces dispuso de la información solicitada, quienes desempeñaron una función decisiva en la investigación, al proporcionar ideas y significaciones acerca del fenómeno.

Durante el proceso de investigación seleccioné tres (3) docentes, elegidos intencionalmente, considerando los siguientes criterios: a) son especialistas en el área gerencial, b) trabajan en la UPEL-IPB, c) tienen una experiencia laboral entre quince (15) y veinticinco (25) años, c) expresaron disposición para participar en este estudio. Tomando el planteamiento en cuanto a las características de los actores sociales, Rusque (2003) expone que los sujetos “construyen la realidad social a partir de procesos que son parte de su vida cotidiana, le dan al sujeto un lugar preponderante en la medida en que se afirma que son los sujetos quienes orientan significativamente la acción” (p.40), por lo cual sus voces fueron de especial relevancia en esta indagación. Es importante señalar que los testimonios de los docentes, actores sociales seleccionados, emergieron con facilidad gracias a la empatía generada con ellos en el transitar laboral, quienes por disposición voluntaria participaron en este estudio. A continuación, presento la tabla 2, que contiene el perfil profesiográfico de los actores sociales preliminares o informales y en la tabla 3 el perfil profesiográfico de los actores sociales formales.

**Tabla 2****Perfil Profesiográfico de los Actores Sociales Informales**

Actor Social	Profesión	Años de Servicio	Cargo
AT	Docente	9	Docente de aula, actualmente administra asignaturas en el área de educación integral, concretamente lengua y literatura a nivel de pregrado
MT	Docente	12	Docente de aula, actualmente administra asignaturas en el área de Investigación y gerencia educativa a nivel de pregrado

Fuente: elaboración propia (2025)

**Tabla 3****Perfil Profesiográfico de los Actores Sociales Formales**

Actor Social	Profesión	Años de Servicio	Cargo
FM	Docente	16	Funciones gerenciales en el aula
AC	Docente	22	Funciones gerenciales de coordinación docente
TR	Docente	19	Funciones gerenciales de coordinación del departamento de formación docente

Fuente: elaboración propia (2025)

**Técnicas para recolectar la información**

En esta investigación, utilicé la entrevista en profundidad como técnica para recolectar la información, según Hurtado y Toro (1998) permite que “el investigador se introduzca en la comunidad o grupo que se propone estudiar. Involucrarse significativamente, hacerse partícipe de la vida comunitaria” (p.110). Como investigadora y el hecho de laborar en la UPEL-IPB, me sentí impulsada y motivada para adentrarme y generar esa empatía con los docentes protagonistas de este estudio. Así, Martínez (2006) define la entrevista como reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los actores sociales, en un proceder de naturaleza dialógica de sentido reflexivo.

Según Taylor y Bogdan (2002) “Permiten conocer a la gente lo bastante bien como para comprender lo que quiere decir, y crean una atmósfera en la cual es probable que se expresen libremente” (p.51), en un ámbito de confianza y apoyo para que pudiesen expresarse libremente.

Mediante las entrevistas destaqué de qué modo se ven a sí mismos y su mundo, por lo que el acto comunicativo de naturaleza dialógica realizado les permitió reflexionar sobre sucesos pasados y presentes acerca del fenómeno en estudio.

Por lo tanto, al realizar la entrevista seleccioné un ambiente grato, sin ruidos y cómodo para el entrevistado, así generar un ámbito empático, de confianza, donde los procesos reflexivos pudieron emerger. Así, según Taylor y Bogdan (2002) “aprender de qué modo los informantes se ven a sí mismos y a su mundo, obteniendo a veces una narración precisa de acontecimientos pasados y de actividades presentes” (p.51). En este sentido, pude conocer el sentir de los actores respecto a la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación en el contexto indagado, evitando entrar en saturación. Para ello, elegí instrumentos que me permitieron manejar la información, entre estos el celular, correo electrónico y grabadoras, atendiendo la disponibilidad presencial o virtual del entrevistado.

Para la entrevista, elaboraré un guion inicial de preguntas con respecto al tema en particular de manera abierta e informal. Sus discursos fueron grabados con autorización previa, permitiendo transcribirla tal como ellos lo narraron, así no alterar los testimonios expresados. Previo al análisis de la información, transcribí fiel y detalladamente las versiones emanadas de sus voces, obtenidas en las entrevistas. Una vez transcritas y organizada la información, procedí a su interpretación, apoyada en un sentido ético denominado conocimiento informado tal como lo plantea Sandín (2003), desde lo cual le hice saber al actor social que la información suministrada sería colocada y publicada en este documento.

Para obtener claridad comprensiva, escuché las grabaciones en varias oportunidades, luego procedí a transcribir sus voces en el formato diseñado para ello, donde plasmé en filas enumeradas y columnas la conversación de manera textual a fin de identificar códigos y construir categorías emergentes, para lo cual me apoyé en una codificación diferenciada por cada actor social participante de esta investigación. A continuación, muestro la tabla 4 como el formato donde transcribí las entrevistas.

**Tabla 4**

**Modelo para la transcripción de la Narrativa de los actores sociales**

N° de línea	Narrativa del actor social
1	Actor social A
2	
3	

Fuente: elaboración propia (2025)

**Técnicas para interpretar la información**

**Categorización**

Como producto de varias lecturas reflexivas realizadas a la narrativa testimonial de los actores sociales sobre la gerencia educativa, realicé procedimientos interpretativos en el abordaje de este estudio tal como ellos la significan en el contexto del Departamento de Formación Docente de la UPEL IPB. En atención a ello, desarrollé el proceso de categorización después de transcribir las entrevistas y volver a los entrevistados.

Así mismo, triangulé sus voces, lo cual me permitió develar coincidencias y especificidades que permitieron enrumbarme en los criterios metodológicos aplicados por Morse (ob. cit.), al expresar “se procede a identificar y codificar manualmente, lo que Lincoln y Guba (2012) denominan unidades de información, sobre el texto impreso” (p.120). Por lo cual, apliqué el proceso de categorización siguiendo a Coffey y Atkinson (2003) como:

Una variedad de enfoques y maneras de organizar los datos cualitativos. Empero, como parte de un proceso analítico, adjudicar códigos a los datos y generar conceptos que cumplen funciones importantes que nos permiten revisar rigurosamente lo que nuestros datos dicen. ... los códigos vinculan diferentes segmentos o ejemplos presentes en los datos. Traemos estos fragmentos de los datos y los reunimos para crear categorías que definimos con base en alguna propiedad o elemento común. (p. 31-32)

Según los autores, la categorización comprende un proceso de codificación de la información cualitativa emanada de las voces de los actores sociales entrevistados para generar categorías emergentes, desde los elementos comunes en las entrevistas o las especificidades categoriales allí presentes, los cuales analicé a la luz de las significaciones contextuales de ellos, mi voz y el apoyo del referencial teórico. Siendo las categorías cuerpos teóricos de significado, lo



cual fundamentó la construcción de los hallazgos que configuraron el cuerpo conceptual de la aproximación teórica que desarrollé. Asimismo, Martínez (2004) indica que:

Categorizar o clasificar las partes en relación con el todo, de asignar categorías o clases significativas, de ir constantemente integrando y reintegrando el todo y las partes, a medida que se revisa el material y va emergiendo el significado de cada sector, evento, hecho o dato. Categorizar es clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión breve que sean claros. (pp. 141-142)

Con referencia al autor, categorizar implica construir un concepto o expresión conceptual a través de una palabra o frase que describa su relación con el todo y simbolice la idea central sobre lo que emerge en el discurso de los actores sociales. Así mismo, el autor considera que la categorización tiene como fin “lograr estructurar una imagen representativa, un patrón coherente y lógico, un modelo teórico o una auténtica teoría que le dé sentido a todas sus partes y componentes” (p.18). Sobre ello, Méndez de Garagozzo (2020) indica que la categorización se comprende:

Como posibilidades constructivas de diversas significaciones que no conllevan unicidad conceptual, como por ejemplo el concepto de poder, lo que quiere alertar sobre las múltiples posibilidades de teorización, con pluralidad posible de contenido, constituyendo un momento preteórico en una configuración relacional con lo real (p.185).

En este orden de ideas, analicé hermenéuticamente la información cualitativa con rigurosidad, tomando en cuenta su codificación, comparación y contrastación para dar oportunidad a la emergencia de un contenido preteórico como lo llama la autora, para luego proceder a teorizar con un sentido más integrativo y holístico, asumiendo que el acto interpretativo conlleva una oportunidad teorizante. Luego culminé el proceso de categorización procedí a triangular las categorías, lo cual es considerado por Coffey y Atkinson (2003) como un cruce dialéctico de la información sobre el objeto de estudio, que en esencia constituye el corpus conceptual de la investigación, por lo cual la realicé una vez concluida la recopilación de la información.

Esta triangulación propició el establecimiento de aspectos teóricos o puntos articuladores entre el discurso de los actores sociales, los teóricos y mi voz como investigadora en todo este proceso que considero como un medio artesanal, una construcción de naturaleza creativa e innovadora, donde trabajé la matriz epistémica para ilustrar el proceso de etiquetar, en un

ámbito reflexivo, los discursos mediante las unidades temáticas de sentido hermenéutico, considerando que para desarrollar la triangulación fue necesario mantener una actitud hermeneuta, al buscar cómo otorgarle sentido al discurso de los actores sociales.

Al transcribir las entrevistas consideré hacerlo lo más fielmente posible, sin alterar ningún aspecto de sus narrativas, a fin de mantener y mostrar la información fidedigna tal como emergió de las voces de los entrevistados, las registré para su categorización en bloques de contenido según las unidades hermenéuticas de significado, destacando las palabras, expresiones o frases claves, según plantean Coffey y Atkinson (2003), desde lo cual construí los códigos para la categorización a fin interpretar y comprender la realidad del fenómeno.

Mediante las categorías o dimensiones conceptuales emergentes construidas, en el sentido expresado por Zemelman (2006) como corpus teóricos de significado conceptual acerca del fenómeno tal como lo significan los actores sociales, realicé la interpretación a fin de comprender el sentido de sus discursos, mediante el análisis hermenéutico de la información, en un entendimiento lingüístico como lo plantea Gadamer (1998). Al construir las categorías procedí a organizarlas y presentarlas en matrices para su interpretación y direccionarme a generar los hallazgos de la investigación, fiel a las narrativas de los actores sociales.

Así, destaco que utilicé las técnicas de categorización (codificación, categorización, triangulación) las cuales me permitieron comprender, interpretar y generar una aproximación teórica sobre la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria, a partir de la construcción de los hallazgos. Según Coffey y Atkinson (2003) “La categorización representa la materia prima del análisis que permite establecer los datos significativos. La codificación es la operación asignada a cada unidad categorial una determinada notación” (p.14), por lo cual al categorizar generé cuerpos teóricos fundantes de los hallazgos de la investigación para construir la teoría presentada. A continuación, muestro la matriz 1 para codificar y categorizar la información.

## Matriz 1

### Modelo de Matriz para la Codificación e Interpretación de la Información

Unidad Hermenéutica de Significado	Narrativa de los actores sociales	Codificación y categorización
Gerencia educativa	Actor social	CO

Fuente: elaboración propia (2025)

### Criterios de Verdad Científica

En atención al rigor científico que se demanda a una investigación de naturaleza doctoral que persigue generar una aproximación teórica, planteo los criterios que direccionaron esta intencionalidad, los cuales fueron la credibilidad y legitimidad, a fin de generar confianza en la producción científica construida. Es así como, la credibilidad remite a lo denominado devolución sistemática por Taylor y Bodgan (2003), según lo cual regresé a los actores sociales para mostrarles la transcripción de sus entrevistas y las interpretaciones realizadas, lo que genera confianza en la investigación y el conocimiento aquí generado.

De acuerdo con Rodríguez y Valldeorola (2007), debido a que los contextos sociales, culturales e históricos propios de las investigaciones cualitativas están en constante dinámica de cambio y transformación, se genera un problema al pretender garantizar la replicabilidad de lo generado. Luego, utilicé este criterio de credibilidad para recrear un sentido de confianza y legitimidad. Sobre ello, Castillo y Vásquez (2003) citados por Teppa (2011) se refieren a la credibilidad en referencia a “como los resultados o la teoría de una investigación son verdaderos para las personas que sirvieron de informantes clave o actores sociales” (p.109). Por lo tanto, me acojo a este concepto en la comprensión otorgada a la información acopiada desde las entrevistas a los gerentes educativos, con lo cual configuro criterios de legitimidad en la investigación que desarrollé.

En este propósito, direccionado a fundamentar la verdad científica de mi producción investigativa destaco a Scheurich (1996), citado por Sandín (2003), al afirmar la importancia de utilizar a su vez la técnica de triangulación entre las voces de los actores sociales, mi postura como investigadora y los teóricos referenciales. Al respecto, concibo la triangulación como la

generación de una visión desde diferentes fuentes de información, a fin de alcanzar un sentido de verdad científica, pero con la consideración que esta no es alcanzable en su totalidad sino que nos aproximamos a ella, dada la multireferencialidad de las realidades sociales construidas por los sujetos, sobre lo cual me apoyo en Gadamer (2005) acerca de que nuestro modo de ver es lejano a la correcta interpretación, pero siguiendo una mirada profunda a los fenómenos, contextualizados en el ámbito donde lo vivencian los actores sociales, sistematizando la información en atención a la metodología de adscripción pude consensuar la legitimidad científica de mi producción investigativa.

## MOMENTO IV

### HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### Interpretación y análisis de los hallazgos

*El faro que ilumina la llegada a puerto seguro: hace hincapié hacia el resultado y la finalidad de la formación universitaria, simbolizando que los valores axiológicos y la gerencia ética conducen a un estado de logro, seguridad y éxito en la educación.*

*Andreína Alcalá*

En este momento investigativo construyo los hallazgos emergentes reflejo del dinamismo y la profundidad interpretativa inherentes al análisis cualitativo, mediante una perspectiva hermenéutica enfocada en develar la gerencia educativa desde la axiología de la formación en el contexto indagado, que convergen para reconfigurar el rol de las universidades con un sentido de integralidad. Destaco el interés significativo por las prácticas gerenciales en el aula que promuevan una formación comprometida con el desarrollo humano y social.

En este enfoque trasciendo desde la simple transmisión de conocimientos hacia la construcción de un espacio en el cual se cultiven competencias impregnadas de compromiso con el acto de aprender, pensamiento reflexivo y orientación hacia el bienestar colectivo, a fin de posibilitar nuevas rutas interpretativas, en los destellos constructivos del faro de luz que guía los líderes educativos hacia un puerto seguro, marcado por la transformación social y la solidaridad.

La esencia que subyace en los sentidos y significados atribuidos al fenómeno de estudio, centrado en la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria, refleja la riqueza de percepciones expresadas por los actores sociales, las cuales me Permitieron entender las virtudes asociadas con un escenario que evoluciona en su propia complejidad axiológica, al destacar el potencial transformador de factores, elementos y dinámicas orientadas hacia la valoración del sentir y el hacer del docente en el contexto gerencial.

Este es un ámbito de especial relevancia para los hallazgos investigativos, al considerar el interés por principios fundamentales como la racionalidad, autocrítica y reflexividad, que me proporcionaron elementos comprensivos necesarios en torno a los valores formativos

fundamentales en las nuevas generaciones. Desde este marco de representatividad, la misma condicionalidad de los factores que se desarrollan en la esencia del Ser docente se constituyó como una figura significativa, caracterizada por la responsabilidad ética que se expresa en la tolerancia, confianza en sí mismo y honestidad, indispensables para abordar los desafíos de la formación universitaria con integridad y compromiso.

En este orden de ideas, en la gerencia educativa como figura mediadora de la formación universitaria, destaco los valores humanos desde la sensibilidad necesaria para enfrentar los desafíos educativos con integridad y compromiso. Al respecto, Cronqvist (2024) señala que la enseñanza implica una dimensión ética que, aunque fundamental, a menudo permanece implícita, dificultando su reflexión y discusión. En otras palabras, la ética profesional del docente se vincula con la orientación sobre lo correcto e incorrecto, en la virtud de creación de ambientes seguros y relaciones de confianza entre estudiantes, colegas y familias al gerenciar el aula.

Sin embargo, esta práctica ética está influida por tensiones internas y externas, frente a lo cual devienen escenarios donde emergen comportamientos humanos diversos, sensibles, dadas las regulaciones externas y los valores personales, que introducen matices y complejidades. Según Solbrekke y Englund (2011), estas tensiones se expresan en la interacción entre la lógica de la responsabilidad, basada en el juicio situado y la lógica de la rendición de cuentas, más asociada al control externo. En este sentido, los valores del Ser docente en su esfera gerencial trascienden las normas impuestas y se anclan en una práctica reflexiva y profesional que, aunque influida por contextos culturales-académicos, debe orientarse hacia la construcción de una ética común que promueva la equidad, el respeto y la formación integral de las nuevas generaciones.

Ahora bien, en los efectos de la presentación e interpretación del discurso de los actores sociales, retomo los planteamientos de Ahmed (2024) dentro del concepto de la credibilidad, como criterio que asegura que los mismos son representativos de las vivencias y experiencias de estos reflejados con precisión, en tanto la interacción extendida con ellos me permitió captar matices de sus realidades gerenciales en el ejercicio de la formación en el aula al tiempo que se construyeron escenarios de confianza, como colegas, donde se mantuvo una postura reflexiva y

abierta de naturaleza dialógica durante todo el proceso investigativo a fin de identificar coincidencias discursivas significantes profundas en la información aportada.

Asimismo, el proceso de triangulación entre los actores sociales, los autores y mi voz como intérprete fue significativo, al combinar múltiples miradas coincidentes y divergentes, lo que me permitió identificar recurrencias discursivas desde sus significaciones para generar los códigos y categorías emergentes que ahondaron al construir los hallazgos de la investigación. Por tanto, estas etapas en el proceso de interpretación de la realidad enriquecieron la comprensión del fenómeno de estudio al garantizar a su vez, la confianza en las construcciones realizadas.

De forma similar, el tratamiento a la información para interpretar la discursiva de los actores sociales, dio cabida a incluir narrativas detalladas en el contexto que les es cotidiano, donde laboran y crean sentidos. En atención a ello, desarrollé un proceso interpretativo, siguiendo a Gadamer (1998) como extractos de códigos, generación de categorías emergentes y construcción de los hallazgos que fungieron como elementos fundamentales para la configuración de la aproximación teórica que desarrollé.

En esta perspectiva, el precitado autor significa en términos del pensamiento hermenéutico, los aspectos clave que se elaboran desde su dialéctica en lo que tiene que ver con la pregunta-respuesta, de la cual derivará la universalidad de su propia filosofía hermenéutica. En este sentido apunta: "(...) el fenómeno hermenéutico más originario es que no podría haber ningún enunciado que no pueda ser comprendido como respuesta a una pregunta y que el enunciado no podría ser de otra, más que de esa forma" (p.57).

Por ello, en el contexto del análisis e interpretación de la información sobre el fenómeno de estudio, fue imprescindible avanzar de manera metódica y rigurosa, a partir de los dominios discursivos emergentes de las voces de los actores sociales. Esta situación que constituyó un puente entre la información suministrada y el significado subyacente, considerando las dimensiones axiológicas que moldean tanto las vivencias como las expectativas en el ámbito de la formación universitaria.

El proceso interpretativo siguió un esquema que priorizó la selección de relaciones semánticas únicas como punto de partida, lo cual me permitió identificar términos nucleares e inclusivos conforme a lo señalado por Coffey y Atkinson (2003), al hacer hincapié en un enfoque

organizado como garantía que las categorías emergentes construidas puedan reflejar las dinámicas profundas que subyacen en el discurso de los actores sociales. La intencionalidad fue más allá de una simple clasificación lingüística, busqué integrar estas categorías dentro de una visión global de la escena educativa y gerencial, interpretándolas como un sistema interconectado de significados.

En este contexto, las significaciones de los actores sociales fueron comprendidas desde una perspectiva hermenéutica, donde los dominios lingüísticos se convirtieron en herramientas medulares para asimilar la esencia de las prácticas gerenciales en el aula universitaria y su orientación por valores éticos, sociales y educativos. Los términos nucleares discursivos, en este sentido, permitieron desentrañar las preocupaciones y aspiraciones compartidas, mientras que los términos inclusivos ofrecieron un marco significativo al agrupar temáticas más amplias que abarcan el compromiso con la gerencia educativa y el sentido axiológico de la formación universitaria.

Vale destacar que, la construcción de categorías emergentes me permitió generar un panorama integral que abarcó tanto lo explícito como lo implícito en sus discursos. Esto incluyó crear relaciones entre las dimensiones ético-valóricas con la gerencia educativa, al hacer énfasis en el rol de los valores para el desenvolvimiento efectivo de los estudiantes en la sociedad, desde las interacciones y prácticas discursivas en la comunidad universitaria, que reflejaron las dinámicas relacionales en torno a la gerencia educativa.

En este sentido, pude extraer de los párrafos discursivos seleccionados de acuerdo con su significancia para la investigación, aspectos explícitos e implícitos, logrando captar la profundidad y los matices de las vivencias de los actores sociales. Este enfoque me proporcionó perspectivas contextuales y holísticas, como lo señalan Lim et al. (2024), al resaltar que la investigación cualitativa permite explorar los significados y subjetividades, ofreciendo herramientas para comprender fenómenos complejos a través de la desagregación y síntesis de la información en el escenario discursivo. En efecto, Gadamer (1998) señala que la comprensión tiene una estructura hermenéutica circular y añade que:

(...) toda comprensión comporta una pre-comprensión, una estructura de anticipación que es a su vez pre figurada por la tradición en la que vive el intérprete y que modela sus prejuicios. Tal comprensión previa puede desplegarse por ella misma y a su vez comprenderse de una manera

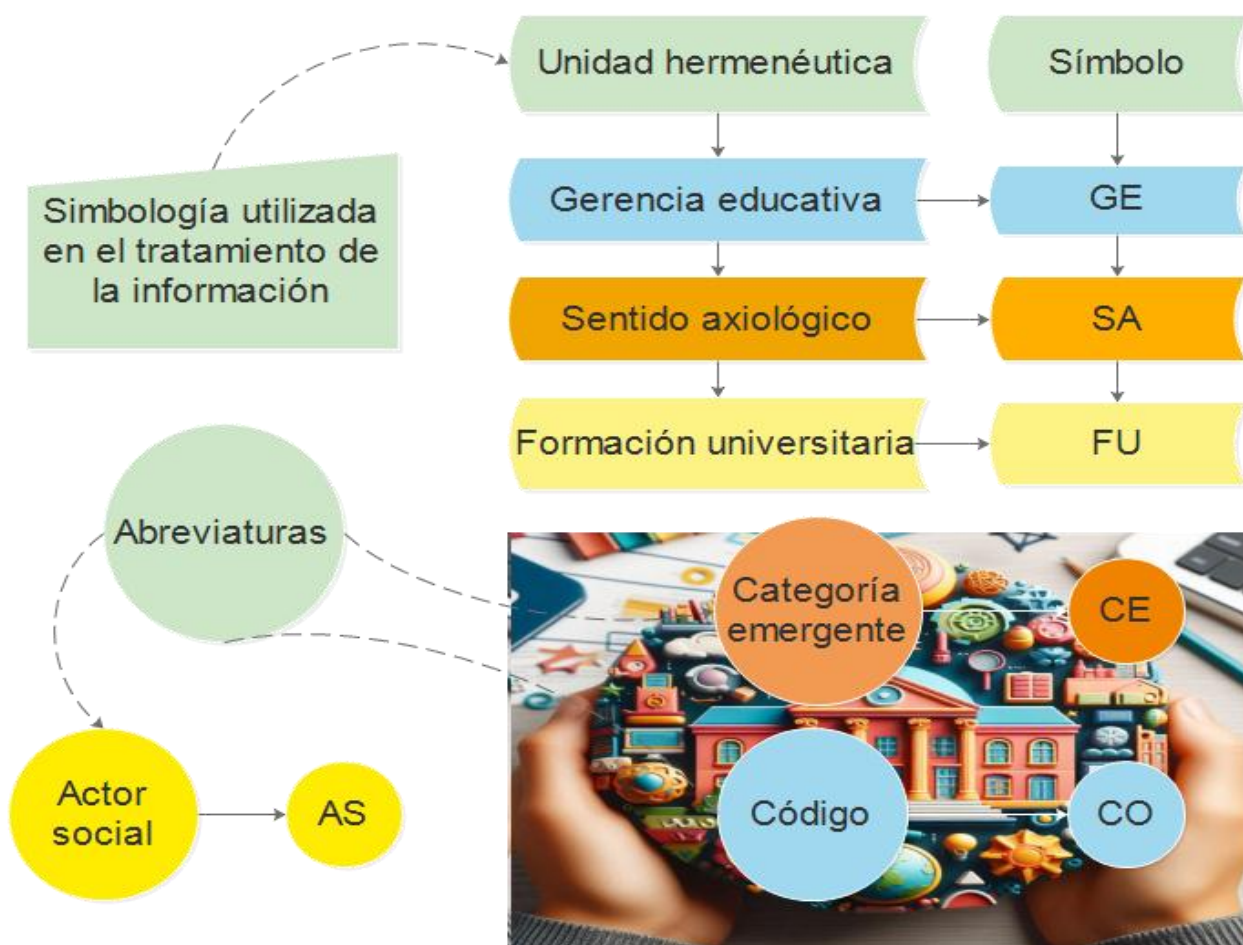


explícita. Precisamente, la labor de la interpretación atañe a esta explicación de una comprensión previa. La idea de una comprensión como articulación de una comprensión previa corresponde a la estructura de lo que solemos llamar el círculo hermenéutico. (p.158-160).

Así, el análisis hermenéutico de la narrativa presentada por los actores sociales para construir las categorías emergentes no estuvo limitado a clasificaciones estáticas, sino que fui realizando una interpretación dinámica y enriquecida por la conexión entre las categorías emergentes y los dominios narrativos. Esta situación dio cabida a una comprensión profunda y matizada, alineada con la necesidad de abordar las vivencias humanas y educativas que no pueden ser reducidas a métricas cuantitativas, ofreciendo una interpretación que permitió configurar categorías emergentes o cuerpos teóricos contruidos como significados subyacentes en la información aportada.

Todo este sentir y hacer significado desde las voces de los actores sociales constituyó un nuevo sentido de retos y oportunidades para la gerencia educativa en el contexto estudiado, que destacó la necesidad de adaptarse a las demandas globales en la formación universitaria sin perder el sentido axiológico que debe caracterizarla. Desde esta perspectiva, el análisis hermenéutico trascendió la categorización para convertirse en un ejercicio interpretativo orientado a comprender los valores, las percepciones y los discursos que interactúan en la configuración de la gerencia educativa en el aula como un campo dinámico comprensivo del hacer docente.

Este abordaje también me otorgó luces significativas en el reconocimiento de tensiones y puntos de convergencia entre los distintos actores sociales, lo cual enriqueció la comprensión del fenómeno estudiado y abrió nuevos horizontes interpretativos con mayor densidad teórica en la creación de rutas cognoscitivas que potencian el sentir y hacer del docente alineado con los principios axiológicos de la formación universitaria. Ahora bien, en la siguiente figura 7, presento la simbología y abreviaturas que utilicé en el tratamiento de la información.



**Figura 7. Simbologías y abreviaturas utilizadas en el tratamiento de la información**

*Fuente: elaboración propia (2025)*

Con la construcción e interpretación de las categorías emergentes y los hallazgos derivé la integración de las clasificaciones lingüísticas y semánticas con una visión axiológica significativa en la realidad del fenómeno de estudio, al comprender con mayor profundidad la generación de nuevas categorías, permitiendo reconocer coincidencias que reflejaron tanto la esencia de la gerencia educativa como las expectativas axiológicas formativas en el aula universitaria.

En este orden de ideas, la interpretación de las narrativas de los actores sociales fue clave para significar las unidades hermenéuticas presentadas en la figura 7. En esta línea, el pensamiento de Gadamer (2005) es particularmente relevante al considerar que el proceso interpretativo trasciende la mera reconstrucción, situando al intérprete no como un observador externo, sino en la consideración de un participante activo, lo que significa sus implicaciones

como intérprete, un oyente con atención, que se integra en el proceso de construcción de sentido, estableciendo un vínculo participativo que enriquece la comprensión.

Desde esta perspectiva participativa, la construcción del conocimiento emergió a partir del reconocimiento de las voces de los actores sociales y de la realidad que ellos mismos construyen, al asumir un enfoque exegético que me llevó a capturar las vivencias y experiencias manifestadas en el contexto de la gerencia educativa en el aula, donde la organización lingüística de los discursos se convierte en un vehículo para liberar los significantes sobre el fenómeno. Así, el proceso interpretativo me develó las dinámicas humanas subyacentes, además de resaltar los comportamientos y manifestaciones que configuran un mundo compartido, moldeado por la cotidianidad y sus tendencias en la formación universitaria.

Debo mencionar que la integración de estos elementos permitió comprender la gerencia educativa en el aula como un espacio dinámico, en el cual los sentidos y significados axiológicos de la formación universitaria reflejan tanto los desafíos como las oportunidades inherentes al contexto. De hecho, la interpretación dio cabida a la profundización en el conocimiento generado y trascendido, al destacar el interés por los valores además de los significados compartidos en la construcción gerencial que responde a las necesidades actuales, así como a las expectativas de los actores involucrados. En este sentido, la hermenéutica aplicada a la realidad del fenómeno de estudio adquirió mayor densidad teórica en los significados que trascienden lo explícito, vinculando los discursos individuales con un entramado más amplio de sentidos colectivos que definen la situación indagada.

Por lo tanto, en el escenario del fenómeno de estudio, el análisis del comportamiento humano en la cotidianidad de los contextos formativos, constituyó un aval representativo que me permitió la construcción del conocimiento investigativo con una visión trascendente. Este proceso implicó un abordaje holístico que integró los significados de las categorías hacia la generación de los hallazgos, los cuales surgieron de una cosmovisión significativa que reconoce la trascendencia de la gerencia educativa para la formación universitaria dentro de los espacios dinámicos y complejos, cargados de significantes interrelacionados.

A partir de las narrativas de los tres (3) actores sociales participantes, el proceso metodológico adoptado me permitió combinar enfoques inductivos y abductivos, permitiendo

una orientación renovada hacia una síntesis comprensiva que trascendió las categorías preliminares llegando a concretar esa integración al reconocer que no sólo se trató de caracterizar los elementos explícitos presentes en los discursos, sino también interpretar y resignificar aspectos implícitos que reflejan las dinámicas humanas gerenciales en el aula con sentido axiológico identificado a través de los valores compartidos en el hacer universitario.

De esta manera, el proceso constructivo del conocimiento investigativo no se limitó a la identificación de patrones, sino que se configuró como un ejercicio creativo y significativo vinculante a los aspectos particulares del fenómeno con la fusión de horizontes en la amplitud contextualizada. Este enfoque holístico favoreció la comprensión profunda de la realidad educativa, al destacar las conexiones para ir ofreciendo un panorama más integral sobre este fenómeno de la gerencia.

Luego, la capacidad de generar conocimiento significativo en este contexto radicó en interpretar los discursos tal como fueron expresados en cada uno de los trozos discursivos codificados, sino también desde las implicaciones que éstos tienen para la formación universitaria. Este ejercicio hermenéutico se convirtió, entonces, en una herramienta fundamental para el entendimiento de los escenarios formativos que reflejan y configuran los valores humanos y profesionales, fomentando así una gerencia educativa en el aula orientada hacia el desarrollo integral y ético en la realidad del ámbito universitario.

Debo significar, que la hermenéutica en este tránsito constructivo de los hallazgos se presentó como una herramienta fundamental para la comprensión de la gerencia educativa universitaria, dado que permitió interpretar y resignificar los valores que subyacen en la práctica cotidiana del aula en términos de ética y moral. En atención a Kuznetsova et al. (2024), quien advierte que en el espacio educativo moderno se priorizan los enfoques axiológicos en la construcción del contenido educativo como un pilar significativo del desarrollo personal.

Por otra parte, en lo que tiene que ver con la disposición de las matrices hermenéuticas construidas a partir de los discursos de los actores sociales, constituyó un eje fundamental para codificar y categorizar la información en la intencionalidad de su comprensión a profundidad. Estas matrices, sistematizadas y contextualizadas, son portadoras de códigos específicos y categorías emergentes que, al ser integradas, permitieron su articulación significativa hacia la

construcción de los hallazgos de la investigación que los dotan de profundidad teórica. En este proceso, como investigadora asumí un rol activo y reflexivo al captar y resignificar las dinámicas cotidianas desde una orientación hermenéutica que develó los sentidos y significados atribuidos por los actores sociales.

En esta perspectiva, la integración conceptual adquirió relevancia como estrategia para identificar y comprender los haceres y pensares integrales reflejados en las narrativas de los actores sociales. Como plantean, Saunders et al. (2018) Las categorías emergentes deben cumplir principios metodológicos que garanticen el rigor y coherencia en la presentación de los hallazgos, incluyendo homogeneidad interna, que asegura que los elementos de cada categoría compartan características esenciales; heterogeneidad externa, que distingue las categorías entre sí sin solapamientos; la exclusión mutua, que evita la ambigüedad; la exhaustividad, que abarca todas las dimensiones significativas del fenómeno estudiado.

Del mismo modo, un aspecto clave es visto por los precitados autores, como la saturación que implica no tener que recolectar más información, ni tampoco el análisis adicional de información, al no emerger nuevos temas o códigos relevantes. Este criterio, originalmente asociado con la teoría fundamentada, se adapta a distintas metodologías cualitativas y señala el momento adecuado para cesar la recolección o en todo caso, la profundización en el análisis hermenéutico. De este modo, al adoptar un referencial teórico y analítico coherente, la saturación actúa como garantía de calidad para ir permitiendo representar de manera completa y legítima las dimensiones del fenómeno investigado.

Por lo tanto, en el presente análisis hermenéutico no me limité solo a interpretar, en tanto fue más bien, un puente que conectó la experiencia vivida de los actores sociales y la generación de conocimiento investigativo. De hecho, la interpretación de los diálogos captados en los momentos de interacción se orientó precisamente hacia la extracción de significantes que trascendieron lo individual para formar un entramado conceptual coherente de naturaleza científica.

Por tanto, el abordaje de la narrativa fue visto como elementos constitutivos de un discurso compartido de mayor interés, alineado con valores, prácticas y dinámicas propias de la gerencia educativa del aula en escenarios universitarios. Con base en estos fundamentos,

presento el análisis hermenéutico de la información apoyada en la matriz 2 siguiente que sintetiza los códigos y las categorías emergentes del discurso de los actores sociales en la categoría preliminar gerencia educativa. Luego, se visualiza la figura 8 representativa de las categorías emergentes en la unidad hermenéutica gerencia educativa que permite dar cuenta de las coincidencias, por complementariedad semántica.

## Matriz 2

### Discurso de los actores sociales en la unidad hermenéutica gerencia educativa

Unidad Hermenéutica de significado	Narrativa del Actor Social	Codificación y Categorización
Gerencia Educativa	<b>Actor Social FM</b>	<b>CO</b>
	(...) la alta <u>gerencia educativa</u> en la UPEL-IPB en los últimos tiempos realmente se ha <u>implementado de una manera muy ineficaz</u> , esto es porque los <u>gerentes quienes realmente tienen que accionar y llevar a cabo las funciones integrales de la universidad no están haciendo el papel</u> que realmente les corresponde.	Gerenciamiento educativo eficaz (L: 2-3) Accionar gerencial en la universidad (L: 4) Cumplimiento de las funciones integrales de la universidad (L: 5)  <b>CE 1</b>  <i>Gerenciamiento educativo eficaz en las funciones integrales universitarias</i>
	(...) la gerencia en la formación se debe consolidar en <u>todas las áreas disciplinares</u> , pero que en la función de los docentes que se están formando en nuestras aulas es más significativo en tanto somos <u>multiplicadores del sentido axiológico de la sociedad</u> , por lo tanto, se trata de una gerencia educativa entre colaboradores.	<b>CO</b> Gerencia educativa integral (L: 30) Todas las áreas disciplinares (L: 31) Multiplicadores del sentido axiológico de la sociedad (L: 32)  <b>CE 2</b>  <i>Integralidad de la gerencia fomentando el sentido axiológico en la sociedad</i>
	(...) los gerentes en el aula comparten esta misma situación, porque quienes realmente estamos haciendo valer nuestros <u>cargos gerenciales en niveles medio y concretamente en el espacio formativo</u> , estamos <u>buscando siempre poder sacar</u>	<b>CO</b> Valoración de la gerencia áulica (L: 35) Valoración del sentir y hacer en el docente universitario (L: 37)  <b>CE 3</b>

<u>adelante este sentir y hacer de la educación universitaria.</u>	<b>Valoración del sentir y hacer en el docente como gerente universitario</b>
<b>CO</b>	
(...) Mi vivencia del sentido axiológico en la <u>gerencia del aula se entrelaza con la construcción de valores que guían la formación integral de los estudiantes.</u> Desde esta posición, observo que la gerencia del aula no se limita a la administración del tiempo, los recursos o la planificación curricular, sino que se convierte en un <u>espacio de interacción continua y sensible</u> en ese acompañamiento pedagógico donde <u>se forja la ética profesional</u> , el compromiso académico y la responsabilidad social.	<p>Gerenciamiento enlazado con la construcción de valores (L: 58)</p> <p>Formación integral de los estudiantes (L: 59)</p> <p>Interacción continua y sensible (L: 60)</p> <p>Acompañamiento para forjar la ética profesional (L: 61)</p>
<b>CE 4</b>	
<b><i>Forjamiento sensible de la ética profesional en una formación integral</i></b>	
<b>CO</b>	
(...) las manifestaciones concretas del <u>sentido axiológico en la gerencia del aula</u> , no son volátiles o impalpables, en tanto este sentido se traslada al <u>liderazgo formativo con valores</u> . En mi <u>rol de gerente de aula</u> , <u>actúo como mediador entre la institución y los estudiantes</u> , asegurando <u>que las políticas educativas no se apeguen únicamente al reconocimiento de los procedimientos administrativos</u> , sino más bien, que se enfocan en los principios orientadores de la <u>enseñanza con un propósito ético</u> . Mi gestión en el aula parte del reconocimiento de la <u>autonomía del estudiante en la construcción del conocimiento</u> , y al mismo tiempo, con el sustento de la <u>corresponsabilidad docente como modelo apreciativo en la formación de ciudadanos comprometidos con la sociedad</u> .	<p>Sentido axiológico en el liderazgo formativo con valores (L: 64)</p> <p>Rol mediador de gerente (L: 65)</p> <p>Enseñanza con propósito ético desde las políticas educativas (L: 65)</p> <p>Autonomía del estudiante en la construcción del conocimiento (L: 66)</p> <p>Docente como modelo ético (L: 70)</p>
<b>CE 5</b>	
<b><i>Sentido axiológico del liderazgo formativo docente como modelo ético</i></b>	
<b>CE 6</b>	
<b><i>Autonomía del estudiante en la construcción del conocimiento</i></b>	
<b>CO</b>	
(...) En efecto, procuro mantener una <u>gestión pedagógica inclusiva y participativa</u> , fomentando espacios de <u>diálogo, comunicación abierta a las nuevas realidades educativas y sociales para confluir en la co-construcción de saberes</u>	<p>Gestión pedagógica inclusiva y participativa (L: 76)</p> <p>Diálogo abierto sobre las nuevas realidades educativas (L: 77)</p>

Gerencia Educativa	incorporadas a la dinámica del aula donde <u>se respeten las diversas perspectivas.</u>	Confluir en la co-construcción de saberes (L: 78)
		Respeto a la diversidad (L: 78)
		<b>CE 7</b> <b><i>Gestión pedagógica inclusiva, participativa, comunicativa respetando la diversidad</i></b>
		<b>CO</b>
	(...) Es así como las <u>vivencias y experiencias en la gerencia en el aula dominan la práctica cotidiana</u> en el <u>hacer responsable y comprometido</u> que he experimentado con sentido axiológico dado las implicaciones reconocibles frente a los desafíos que devienen en esa <u>interacción constante entre los seres humanos</u> , como la <u>resistencia al cambio</u> , la necesidad de <u>adaptar las estrategias a la diversidad estudiantil</u> y la constante <u>negociación entre la norma institucional y la realidad del discente.</u>	Gerenciamiento vivencial en la cotidianidad del aula (L:83) Hacer responsable y comprometido (L: 84) Desafíos de la interacción humana (L: 85) Adaptabilidad de las estrategias a la diversidad estudiantil (L: 86) Negociación institucional (L: 87)
		<b>CE 8</b> <b><i>Gerenciamiento adaptativo vivencial en el aula desde la interacción en la diversidad</i></b>
	<b>Actor Social AC</b>	<b>CO</b>
	(...) Hablar de <u>gerencia educativa en la UPEL en estos momentos es un poco complicado porque el proceso no puede desarrollarse tal como lo indica la teoría.</u> La práctica indica que los procesos sí se cumplen, pero a veces, <u>no hay acuerdos entre las distintas dependencias que conforman la Universidad.</u> Cito un ejemplo reciente, me asignaron mi carga académica y la información fue que comenzaría el lapso en la semana 2. Luego recibo otra orden desde otra instancia.	Desvinculación teórico-práctica gerencial (L: 2) Establecimiento de acuerdos interdepartamentales (L: 3-5)
		<b>CE 9</b> <b><i>Desvinculación teórico-práctica gerencial</i></b>
		<b>CO</b>
	(...) No hubo una <u>comunicación precisa</u> y eso luego se constituye en un <u>inconveniente administrativo para quienes debemos realizar el proceso enseñanza-aprendizaje.</u> Además, se presentan otras circunstancias que obstaculizan los procesos en la <u>gerencia del aula, como son aspectos emocionales, sociales, financieros,</u> entre otros.	Comunicación asertiva gerencial (L: 8) Aspectos emocionales, sociales y financieros (L: 11)
		<b>CE 10</b> <b><i>Comunicación asertiva gerencial</i></b>
		<b>CO</b>



(...) La gerencia educativa en el aula está marcada por el estilo de cada docente, aunque existan lineamientos estratégicos gerenciales que vienen desde el alto nivel, siempre el docente marcará la diferencia con sus propias experiencias. Por lo tanto, el significado dependerá de la responsabilidad de cada docente y su capacidad para organizar cada encuentro académico.  
**Significados emergentes de la responsabilidad y estilo gerencial del docente**

Estilos gerenciales particulares de cada docente (L: 12)

Propias experiencias (L: 13)

Significados emergentes de la responsabilidad del docente (L:14)

Capacidad para organizar, L: 15

#### CE 11

**Significados emergentes de la responsabilidad y estilo gerencial del docente**

### CO

(...) Con la convicción de una labor desde la ética y la excelencia académica. La gerencia educativa en el aula desde una perspectiva axiológica tiene una gran relevancia por cuanto, nos permite asumir el valor de los elementos gerenciales necesarios para una praxis educativa ética y con los valores propios del quehacer docente. **CE 12**  
**Ética desde la excelencia académica con valores propios del quehacer docente**

Labor ética desde la excelencia académica (L: 33)

Valores propios del quehacer docente (L: 36)

#### CE 12

**Ética desde la excelencia académica con valores propios del quehacer docente**

### CO

(...) La gerencia del aula también me ha enseñado que la coherencia entre el discurso y la acción docente es muy importante, yo diría que fundamental para darse a entender en los modos de comportamiento que mostramos como docentes ante nuestros estudiantes puesto que, no basta con hablar de valores, sino que éstos deben evidenciarse en la gestión del aula, en situaciones donde es necesario demostrar el respeto a los tiempos de aprendizaje, la equidad en la evaluación, apertura al diálogo y en la actitud constructiva del docente ante los conflictos.

Coherencia entre el discurso y la acción docente (L: 53)

El docente como modelo ético (L: 55-56)

Actitud constructiva del docente ante los conflictos (L: 58)

#### CE 13

**Docente como modelo ético articulador del discurso y la acción**

Gerencia Educativa	<b>Actor Social TR</b>	<b>CO</b>
	(...) En la UPEL IPB, bueno, para poder <u>gerenciar se requiere un trabajo en equipo</u> desde el comienzo <u>no existe ninguna única organización correcta</u> , es decir, que lo que existe son organizaciones cada una <u>con sus ventajas claras sus limitaciones claras y sus aplicaciones específicas</u> .	Trabajo en equipo (L: 2) Diversidad organizativa Institucional (L: 3) <b>CE 14</b> <i>Trabajo en equipo desde la diversidad organizativa institucional</i>
		<b>CO</b>
	(...) La gerencia en la UPEL IPB no es un absoluto sino una herramienta que permite a <u>los docentes que hacen vida activa en nuestra institución ser productivos</u> y gerentes en su labor, por lo tanto, nuestra universidad es y seguirá siendo <u>líder en la formación</u> , capacitación y perfeccionamiento e impulsa también la transformación de una realidad social.	Herramienta para ser productivos (L: 5) Liderazgo formativo institucional (L: 7) <b>CE 15</b> <i>Gerenciamiento productivo desde el liderazgo formativo educativo</i>
		<b>CO</b>
	(...) la idea es asimilar que la gerencia educativa en la formación de los estudiantes en la UPEL-IPB, al hacerlo en referencia a la gerencia del aula, representa un <u>proceso dinámico de liderazgo pedagógico</u> donde el docente al administrar sus conocimientos especializados, al mismo tiempo debe construir espacios de aprendizaje fundamentados en <u>valores y principios éticos que guían la formación integral</u> del futuro profesional.	Proceso dinámico de liderazgo pedagógico (L: 10) Formación integral en valores (L: 13) <b>CE 16</b> <i>Liderazgo educativo en la formación integral en valores</i>
		<b>CO</b>
	(...) la gerencia del aula se traduce en la capacidad del docente para articular <u>metodologías innovadoras</u> , promover el <u>pensamiento crítico y ético</u> , gestionar la diversidad de aprendizajes y articular una cultura de <u>corresponsabilidad entre educador y estudiante</u> , todo ello con el propósito de formar ciudadanos con un sentido profundo de compromiso social, autonomía y <u>conciencia axiológica en su ejercicio profesional</u> . Así, entiendo que la gerencia educativa en el aula trasciende la simple transmisión de contenidos, convirtiéndose en un eje transformador donde convergen la enseñanza, la ética y la gestión del conocimiento en un ambiente ideal capaz de <u>fomentar la paz social</u> , el <u>encuentro de saberes, la equidad, inclusión y la excelencia académica</u> .	Gerencia articuladora de metodologías innovadoras (L: 14) Pensamiento crítico y ético (L: 14) Corresponsabilidad educador-estudiante (L: 15) Conciencia axiológica en el ejercicio profesional (L: 16) Fomento de la paz social (L: 18) Saberes, equidad, inclusión y excelencia académica (L: 21) <b>CE 17</b>

<b>Gerencia articuladora de metodologías innovadoras con conciencia axiológica en el accionar</b>	
CO	
(...) Por ello, la gerencia en las instituciones educativas en el presente siglo, se convierte <u>en un reto, un desafío creciente</u> frente a lo cual se ha de conseguir la <u>construcción de nuevos conocimientos que generen un andamiaje para sustentarse</u> en el tiempo, de allí que sea necesario conceptualizar la gerencia en esta <u>época cambiante</u> .	<p>Desafío gerencial creciente (L: 34)</p> <p>Construcción de conocimientos sustentables (L: 35)</p> <p>Significación gerencial en época de cambios (L: 36)</p>
<b>CE 18</b> <b>Desafíos de la resignificación gerencial en época de cambios</b>	
CO	
(...) En la universidad como organización, considero que es <u>el gerente quien tiene como finalidad principal mejorar la calidad del proceso educativo</u> , lo cual implica asumir un <u>enfoque sistemático humanista</u> , es decir, donde el <u>talento humano sea el eje de interés en el proceso</u> , lo cual implica investigar, participar, evaluar el proceso universitario; al considerar imprescindible que los gerentes tengan una <u>actuación cónsona</u> no sólo desde un enfoque administrativo, sino también, basado en las <u>competencias</u> .	<p>Gerenciamiento para la calidad del proceso educativo (L: 65)</p> <p>Gerencia sistémica humanista (L: 66)</p> <p>Competencias del docente (L: 69)</p>
<b>CE 19</b> <b>Gerenciamiento sistémico y humanista en la calidad del proceso educativo</b>	
CO	
(...) La gerencia en el aula, <u>se expresa en la planificación y ejecución de estrategias didácticas</u> que promuevan la equidad, el respeto y la responsabilidad, garantizando una <u>enseñanza centrada en el desarrollo integral</u> , la motivación, las emociones y las necesidades del estudiante. L: 74-76	<p>Gerenciamiento expresado en la planificación y estrategias didácticas (L: 74)</p> <p>Enseñanza para el desarrollo integral (L: 76)</p>
<b>CE 20</b> <b>Gerenciamiento desde la planificación y estrategias para el desarrollo integral</b>	



## **Interpretación del discurso de los actores sociales en la unidad hermenéutica Gerencia Educativa**

Desde mi perspectiva como investigadora, el escenario develado a través de las voces de los actores sociales FM, AC y TR me permitió adentrarme en la complejidad de la gerencia educativa dentro del contexto universitario, al abordar este fenómeno desde una hermenéutica fundamentada en el sentido axiológico de la formación. De este modo, orienté mi interpretación a partir de las vivencias y experiencias compartidas en un sendero abierto de confianza intersubjetiva durante las entrevistas realizadas en la UPEL-IPB. En este proceso, seleccioné aspectos clave de su discursiva por su relevancia y significado, lo cual me otorgó luces comprensivas hacia el conocimiento e interpretación en torno a las evidencias sensibles y humanas que reflejan la dinámica gerencial de la institución, destacando su dimensión formativa y axiológica, tal como ellos la significan, destacando su dimensión formativa y axiológica.

De esta manera, fui integrando situaciones representativas de los eventos, esquemas y modos de hacer en el ejercicio de la gerencia educativa significada por los actores sociales, al concretar la experiencia vivida que en esencia permanece en sus percepciones dada la cotidianidad de su sentir y hacer en el contexto gerencial áulico enriquecido en la manifestación de los diferentes códigos que se enfocan integralmente en sus discursos para resaltar factores, contextos y circunstancias de impacto en las actividades y procesos llevados a cabo en el aula y que rescaté a los efectos de mi comprensión sobre la gerencia educativa en la formación de los nuevos docentes, sobre lo que se espera y lo que realmente sucede en este ámbito desde un sentido axiológico.

Inicio el proceso interpretativo con el actor social FM, quien expresa "la gerencia educativa en la UPEL-IPB en los últimos tiempos realmente se ha implementado de una manera muy ineficaz, esto es porque los gerentes, quienes realmente tienen que accionar y llevar a cabo las funciones integrales de la universidad, no están haciendo el papel que realmente les corresponde", en su voz interpreto una íntima preocupación por la función gerencial en el aula, solicitando mayor eficacia en su implementación, aunque declara la autoridad del docente, como gerente áulico, para accionar en dirección de cumplir las funciones universitarias en su integralidad, lo que denota un llamado a la calidad de los procesos gerenciales y su responsabilidad en ello desde su acción, a fin de llevarlos al mejor destino.

Esta discrepancia sugiere que la gerencia educativa en contextos universitarios al adaptarse a los cambios externos, también fortalece su liderazgo interno en la garantía de una administración efectiva en lo académico, financiero y administrativo, promoviendo así una gestión alineada con las demandas del entorno y los requerimientos de la comunidad universitaria. Por ello, del discurso de este actor social FM, construyó la categoría emergente: ***Gerenciamiento educativo eficaz en las funciones integrales universitarias.***

Continuando con el discurso del actor social FM, comenta “la gerencia en la formación se debe consolidar en todas las áreas disciplinares, pero que en función de los docentes que se están formando en nuestras aulas es más significativo, en tanto somos multiplicadores del sentido axiológico de la sociedad (...) una gerencia educativa entre colaboradores”, significo de su narrativa que propugna por una gerencia educativa integral que permee desde el accionar docente todas las disciplinas, considerando el sentido axiológico de la formación, mediante un ámbito comunicativo multiplicador, donde todos colaboren, así comprendo que la gerencia, según este actor social, podría permear la sociedad en cuanto a los valores. Al respecto, coincido con Kryvylova et al. (2020) al señalar que:

(...) los valores pedagógicos, al igual que los valores espirituales, no surgen espontáneamente, sino que dependen de las relaciones sociales, políticas y económicas, que influyen significativamente en el desarrollo de la pedagogía y la práctica educativa (...) las orientaciones valorativas de la personalidad, esenciales para la pedagogía humanista, se constituyen como características fundamentales del individuo". (...) son el núcleo de la educación y la cultura profesional, guiando al docente en su actividad educativa conforme a altos valores espirituales y humanistas (p.143).

Así, la gestión educativa debe promover y consolidar estos valores fundamentales en el proceso formativo universitario como una forma de ir consolidando el desarrollo de una sociedad ética, consciente, solidaria y comprometida con el bien común, donde la formación trascienda lo académico para convertirse en una experiencia humanizadora orientada al respeto, la justicia y la transformación social. De la voz del discurso de este actor social FM construyo la categoría emergente: ***integralidad de la gerencia fomentando el sentido axiológico en la sociedad.***

Siguiendo la discursiva del actor social FM, expresa “Mi vivencia del sentido axiológico en la gerencia del aula se entrelaza con la construcción de valores que guían la formación integral de los estudiantes. Desde esta posición, observo que la gerencia del aula no se limita a la administración del tiempo, los recursos o la planificación curricular, sino que se convierte en un

espacio de interacción continua y sensible en ese acompañamiento pedagógico donde se forja la ética profesional, el compromiso académico y la responsabilidad social”.

Desde sus palabras interpreto una concepción humanista y transformadora de la gerencia del aula, en la cual el actor social FM resignifica su praxis más allá de lo operativo o técnico. La gerencia adquiere una dimensión ética y formativa, donde la interacción cotidiana con los estudiantes se transforma en un escenario de oportunidades significativas en el marco sensible de los valores, compromisos y conciencia social. Se trata entonces de una comprensión del aula como espacio vital de acompañamiento pedagógico, en tanto se aprehende el conocimiento, así como se configura la identidad profesional y responsabilidad ciudadana. Desde este contexto, traigo a colación el pensamiento de Beverhoudt (2007) citado en González et al. (2021) cuando destaca que:

(...) la ética y la excelencia en la gerencia universitaria se justifica intrínsecamente al proporcionar el compromiso tangible con los valores institucionales y lograr la excelencia con una visión holística de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que actúan conjuntamente con la naturaleza educativa de una institución universitaria. (p. 9).

La cita resalta la interconexión entre ética y excelencia en la gerencia universitaria, haciendo hincapié en su papel como eje articulador de los valores institucionales y la mejora continua tanto en el orden interno como externo. La gestión eficaz concede las oportunidades exigentes de estrategias administrativas, que se van integrando con el compromiso genuino de la misión educativa, a fin de ir garantizando que los procesos estratégicos de modelos educativos trascendentes y de apoyo confluyan en una proyección de eficiencia integral.

Desde esta perspectiva, interpreto que la conexión estratégica que debe existir en la UPEL-IPB de la gerencia institucional con el hacer significativo de los procesos formativos, de acompañamiento al docente de aula y el seguimiento de su accionar, más allá de la micro planificación que se lleva a cabo en el proceso de enseñanza-aprendizaje para desarrollar el diseño de los cursos específicos en el área disciplinar de cada docente, puede verse comprometido cuando las funciones, responsabilidades y el compromiso de ésta se observa con cierto desgano, ineficacia y falta de motivación, lo cual impregna de atmósferas adversas que pudieran minimizar sus efectos en la realidad del fenómeno de estudio.

En este sentido, la gerencia en el aula se ve afectada cuando las directrices institucionales carecen de un liderazgo efectivo, estratégico y comprometido con el desarrollo de las actividades siendo que la UPEL-IPB es una universidad formadora de formadores docentes. Por ello, la voz preocupada y sensiblemente afectada del actor social FM enfatiza que una rectoría neutralizada e ineficaz, además de limitar la gestión académica, desincentiva la mejora continua en la enseñanza, debilitando la construcción de ambientes de aprendizaje cargados de la acción axiológica que se espera en la UPEL-IPB. Esta perspectiva, me otorgó luces para crear la categoría emergente: ***Valoración del sentir y hacer en el docente como gerente universitario.***

Igualmente, la voz del actor social FM, hizo énfasis en que “(...) los gerentes en el aula comparten esta misma situación, porque quienes realmente estamos haciendo valer nuestros cargos gerenciales en niveles medio y concretamente en el espacio formativo, estamos buscando siempre poder sacar adelante este sentir y hacer de la educación universitaria”. De allí interpreto su manifestación en cuanto a que los gerentes en el aula, al estar inmersos en el ámbito formativo, comparten la responsabilidad de consolidar su rol gerencial, especialmente en el contacto con sus estudiantes. En este sentido, reconozco la prioridad del esfuerzo constante del docente dirigido a promover y materializar los objetivos y valores de la educación universitaria.

Dadas estas consideraciones, asumo que desde la gerencia educativa universitaria la gestión se ha de consolidar como un enfoque esencial en el hacer del docente de aula. El fin es trascender su visión tradicional orientada exclusivamente al rendimiento y la transmisión de conocimientos especializados, hacia el rescate y atención del estudiante en el centro de la dinámica organizacional. Por lo tanto, siguiendo a Melé (2016), se debe reconocer el valor intrínseco del ser sensible con el cual tratamos con el entorno universitario para poder promover de manera integral, su desarrollo a través de principios como la dignidad, el respeto, la tolerancia, el bien común, entre otros.

Vale decir que, en el ejercicio de la gerencia educativa de aula, la formación desde el sentir y hacer en el docente, debe priorizar el bienestar integral como gerente universitario con la empatía, sensibilidad social y la promoción del crecimiento tanto intelectual como personal de sus estudiantes. En este orden de ideas, resulta razonable entender los requerimientos de una gerencia educativa en el aula que integre la trascendencia y la responsabilidad social, como



acopio valorativo de las actividades y procesos que impactan de manera positiva el docente que queremos formar con sentido ético.

La gerencia educativa integral en el aula universitaria de la UPEL-IPB requiere una articulación efectiva entre la formación docente, las estrategias didácticas y el entorno institucional. En este marco de representatividad comprensiva, acudo a los razonamientos de Albayrak y Ateskan (2022) quienes evidencian que la gestión del aula universitaria se ve influenciada por factores relacionados con los estudiantes, los docentes y el sistema educativo. De allí que, la capacitación de los docentes en la gestión del aula se vuelve significativa a fin de optimizar la enseñanza y el aprendizaje.

Asimismo, la integración de estrategias de aprendizaje activo, permite fortalecer el manejo del aula, promoviendo la participación y el compromiso estudiantil. De esta manera, se ha de atender esta gerencia integral desde un enfoque holístico que considere la dinámica educativa universitaria. A partir de este fragmento discursivo del actor social FM, construyo la categoría emergente: ***Forjamiento sensible de la ética profesional en una formación integral***.

Por lo tanto, al confluir en el significado de esta categoría emergente es vista en la convicción de dimensiones y facetas recurrentes en el carácter del docente en virtud de una visión integradora de los aspectos de la moralidad que interesan a la gerencia educativa axiológica para rescatar oportunamente su abordaje en el aula. En este punto medular de la formación educativa universitaria traigo a colación los dilemas morales a los cuales hacen referencia León y Suárez (2014) cuando resaltan lo siguiente:

(...) La primera dimensión que se propone es el conocimiento moral, es decir, el conocimiento de las normas y principios morales y la capacidad de aplicarlos correctamente. El valor práctico del conocimiento moral es el que permite elevar juicios morales y que constituye, con la capacidad de intercambio de información y de autocrítica, la base del control de sí mismo. Como aptitud cognoscitiva, el conocimiento moral tiene puntos comunes con la inteligencia y el razonamiento moral. (...) Una conciencia personal ubicada en algún punto de una secuencia ideológica anclada, por un lado, en una visión de la moralidad como herramienta para la preservación del orden social y del Estado y por el otro en una visión de la moralidad como conjunto imparcial de leyes naturales abiertas a la lógica individual (p. 36).

Los precitados autores hacen hincapié en la relevancia del conocimiento moral en la formación universitaria, vinculándolo con la capacidad de juicio, autocrítica y regulación personal. En la UPEL-IPB, la gerencia educativa no puede desvincularse de una dimensión

axiológica que garantice la integración de valores éticos en la toma de decisiones académicas y administrativas. Este enfoque exige una gestión que fomente la reflexión crítica en docentes y estudiantes, promoviendo una conciencia moral que trascienda lo normativo y se oriente hacia la formación de profesionales con criterio autónomo y responsabilidad social. Así, la gerencia educativa axiológica se convierte en un eje estructural para consolidar una universidad comprometida con la ética y la excelencia académica.

En los mismos términos la voz del actor social FM fue significativa en línea interpretativa con el siguiente trozo discursivo: (...) “las manifestaciones concretas del sentido axiológico en la gerencia del aula, no son volátiles o impalpables, en tanto este sentido se traslada al liderazgo formativo con valores. En mi rol de gerente de aula, actúo como mediador entre la institución y los estudiantes, asegurando que las políticas educativas no se apeguen únicamente al reconocimiento de los procedimientos administrativos, sino más bien, que se enfocan en los principios orientadores de la enseñanza con un propósito ético”.

El actor social FM en la primera parte de este señalamiento discursivo, hace hincapié en el hecho que el sentido axiológico en la gerencia del aula no es abstracto, sino tangible y se materializa en un liderazgo formativo basado en valores, lo cual da a entender que como gerente de aula, actúa en el ejercicio mediador entre la institución y los estudiantes, asegurando que las políticas educativas prioricen los principios éticos en lugar de centrarse exclusivamente en procedimientos administrativos. Del mismo modo, la segunda parte del fragmento informativo, da lugar a comprender que su gestión en el aula se basa en la autonomía del estudiante para construir su propio conocimiento, complementado por una corresponsabilidad docente. Este enfoque busca formar ciudadanos comprometidos, promoviendo un modelo de enseñanza apreciativo y colaborativo con la sociedad. Al integrar de manera significativa este discurso construyo la categoría emergente: ***Sentido axiológico del liderazgo formativo docente como modelo ético***

Desde esta perspectiva, interpreto que la caracterización actual del contexto educativo, dada la incertidumbre y los procesos transformacionales en cuanto a los escenarios socio culturales, cobra fuerza el liderazgo formativo con sentido axiológico profundamente ético, reconfigurado en términos de un seguimiento moral y humanista en la praxis educativa. En este

orden de ideas, el docente líder además de enseñar contenidos de su especialidad, se ha de implicar con la transmisión de valores inspiradores de comportamientos sensibles en el marco ético para el saber hacer de la convivencia como referente de vida, tanto para los estudiantes como para su entorno social. Es allí donde considero pertinente traer a colación los razonamientos de Vivas et al. (2021) quienes destacan que:

Actualmente en la esfera mundial las situaciones de conmoción e incertidumbre, conlleva las diferentes tendencias globalizantes, los avances tecnológicos, científicos y de la información forman parte de la transformación cultural de la sociedad, en la que han evolucionado las creencias, los valores, hábitos sociales y las relaciones personales, llegando a una sociedad no homogénea en sus modos de ser y de estar con el mundo que les rodea [...] los docentes somos los responsables de velar por la transcendencia de su pensamiento axiológico” (p. 2314).

De esta manera, siguiendo la dinámica del liderazgo docente, nos situamos como entes transformadores situados en el epicentro de la resignificación y recuperación de los valores sociales que activan las acciones éticas, reflexivas y auténticas para generar la distinción formativa de sujetos autónomos en el convivir con justicia, dignidad y compromiso transformador, lo que da lugar al liderazgo ético-axiológico demostrado en la práctica pedagógica al tiempo que se fortalece la identidad moral del nuevo ciudadano comprometido con la vida en las nuevas realidades.

Al traer nuevamente la voz del actor social FM en su significancia, connoto su distinción discursiva cuando destaca que “Mi gestión en el aula parte del reconocimiento de la autonomía del estudiante en la construcción del conocimiento, y al mismo tiempo, con el sustento de la corresponsabilidad docente como modelo apreciativo en la formación de ciudadanos comprometidos con la sociedad”. La situación que interpreto en el discurso del actor social FM, me hace pensar sobre la comprensión significativa y reflexiva del acto pedagógico en el cual se valora la autonomía del estudiante, en el aval representativo de un proceso integral, de relación dialógica.

Esta relación se sustenta en la complementariedad del docente, al asimilar la praxis pedagógica que no impone saberes, sino que se convierte en un orientador, mediador y facilitador que reconoce la capacidad crítica y creativa del estudiante, al tiempo que promueve la formación trascendente de lo académico proyectado hacia la construcción de ciudadanía. Tal como mencionó en su énfasis al modelo apreciativo, que me otorga luces para entender que la

pedagogía ha de ser practicada en el respeto, confianza y reconocimiento del otro. Desde estas ideas, construyo la categoría emergente: ***Autonomía del estudiante en la construcción del conocimiento.***

Al apuntar estos significados acudo al argumento de Tesar et al. (2021), en la visión de la consolidación de la formación ética integral de los futuros profesores en la UPEL-IPB donde se requiere la comprensión de la universidad como un ecosistema dinámico de principios y normas que regulan la enseñanza, la investigación y la administración, dando luces integrales al considerar la agencia del estudiante, ética relacional del docente y el compromiso social de la educación.

Asimismo, el actor social FM se manifestó en la siguiente expresión “(...) En efecto, procuro mantener una gestión pedagógica inclusiva y participativa, fomentando espacios de diálogo, comunicación abierta a las nuevas realidades educativas y sociales para confluir en la co-construcción de saberes incorporadas a la dinámica del aula donde se respeten las diversas perspectivas”. Dada la connotación discursiva del actor social FM, interpreto que su expresión es el fundamento de una praxis pedagógica profundamente arraigada en la mirada humanista e inclusiva en el aula, donde su gestión trasciende desde la transmisión de contenidos especializados de su área disciplinar para convertirse en un espacio dialógico, abierto y horizontal.

En este sentido, resalto su interés por reconocer y validar las distintas realidades que los estudiantes traen consigo, promoviendo una co-construcción del conocimiento focalizado en términos participativos de respeto mutuo. Esta declaración me hace pensar acerca del compromiso ético con una educación transformadora, al significar el aula como escenario vivo cargado de proposiciones interactivas socio colectivas de aprendizaje que mantienen su sintonía con las demandas contemporáneas de una pedagogía crítica e inclusiva.

De este modo, pude derivar la significancia de la categoría emergente: ***Gestión pedagógica inclusiva, participativa, comunicativa respetando la diversidad,*** para ir respondiendo a desafíos históricos, incluyendo la integridad académica, la investigación y la equidad institucional, como aspectos esenciales para el ejercicio dinámico y sinérgico del docente

responsable. Al trasladar estos hechos hacia la complementariedad de las ideas desarrolladas por Rivera y Calderero (2021) encuentra pertinencia con estos razonamientos:

La educación en la formación integral de las capacidades intelectuales, morales y afectivas de una persona a lo largo de su vida, es un proceso mediante el cual al individuo se le facilitan herramientas y conocimiento esenciales para ponerlos en práctica en la vida cotidiana y en la resolución de problemas. El ser humano en el transcurso de la vida va mejorando el comportamiento de acuerdo con la educación que recibe. (...) Es importante, que la humanidad entienda y acepte las diferencias de los individuos, deben aplicar la parte urbanizadora en la educación inclusiva para poder convivir todos en un ambiente armónico (p.56).

Al asimilar los elementos significativos y pertinentes de la postura de los precitados autores, considero que es un hecho significativo resaltar la esencialidad de una gestión pedagógica inclusiva en el aula, para ir reconociendo el interés educativo desde la instrucción hacia la formación integral del ser humano en sus multidimensionales condiciones intelectuales, morales y afectivas, lo que da lugar a la importancia de promover un ambiente participativo y comunicativo frente a las diferencias individuales que se han de valorar como parte de la convivencia con los otros. De esta manera, el aula se convierte en un contexto caracterizado por la co-construcción del conocimiento, implicando un rol transformativo del docente como mediador de las realidades sociales y personales de sus discentes.

De forma similar, el actor social FM destaca lo siguiente “Es así como las vivencias y experiencias en la gerencia en el aula dominan la práctica cotidiana en el hacer responsable y comprometido que he experimentado con sentido axiológico dado las implicaciones reconocibles frente a los desafíos que devienen en esa interacción constante entre los seres humanos, como la resistencia al cambio, la necesidad de adaptar las estrategias a la diversidad estudiantil y la constante negociación entre la norma institucional y la realidad del discente”.

La interpretación de este fragmento discursivo del actor social me permite develar la comprensión significativa en las experiencias de vida que implican la gerencia del aula como un acto sinérgico, ético y situado, al punto que en su atmósfera activa se entretajan eventos que procuran el gerenciamiento adaptativo, el cual no está limitado a la aplicabilidad de estrategias pedagógicas convencionales, sino más bien que se orientan hacia la construcción experiencial reflexiva que apuesta hacia el abordaje continuo de elementos, factores y condiciones inherentes a la diversidad humana.

Es así como se distingue el hacer responsable y comprometido del docente para fortalecer los valores humanos orientados a la toma de decisiones de cara a las tensiones permanentes que se suscitan como parte de la resistencia al cambio, exigencias pedagógicas innovadoras y los requerimientos armónicos y correspondientes con la normatividad institucional. De modo que, la gerencia del aula se proyecta acá como un proceso significativo que connota la integración e interacción con el otro, desde su diferencia, conformándose así, el eje medular de una práctica pedagógica inclusiva, ética y transformadora. Este escenario me permitió construir la categoría emergente: ***Gerenciamiento adaptativo vivencial en el aula desde la interacción en la diversidad.***

En estos mismos términos, la transformación hacia los nuevos escenarios en el sentido axiológico de la formación ética integral, cobra vigencia en la actualidad para abordar los requerimientos de la redefinición de los principios éticos desde un enfoque formativo articulador del discurso y la acción del docente que considere tanto la justicia epistémica como el impacto social del conocimiento, que refieren Jandric y McLaren (2020) citados por Tesar et al. (2021). Por ello, la formación ética de los futuros docentes en la UPEL-IPB debe incluir el análisis crítico de las tensiones entre la gerencia universitaria, la responsabilidad docente y la equidad en la formación ética integral a fin de ir promoviendo una praxis ética situada en los retos contemporáneos del ejercicio pedagógico.

Por su parte, el actor social AC, describe que: “(...) Hablar de gerencia educativa en la UPEL en estos momentos es un poco complicado porque el proceso no puede desarrollarse tal como lo indica la teoría. La práctica indica que los procesos sí se cumplen, pero a veces, no hay acuerdos entre las distintas dependencias que conforman la Universidad. Cito un ejemplo reciente, me asignaron mi carga académica y la información fue que comenzaría el lapso en la semana 2. Luego recibo otra orden desde otra instancia”

En el discurso del actor social interpreto un marco comprensivo del fenómeno relacionado con la gerencia educativa, a partir de su voz, en términos de la develación acerca de la atención tendente entre el discurso teórico y el ejercicio práctico en una realidad institucional específica que se vive en la UPEL-IPB, al punto de evidenciar la brecha operativa del hacer pedagógico dentro de las estructuras y normativas orientadas en la organización de los procesos

académicos, lo cual se ve debilitado frente a la poca articulación entre las distintas instancias administrativas, lo que crea expectativas inciertas y hasta cierto punto de frustración entre los actores involucrados.

Vale decir que lo mencionado sobre órdenes contradictorias y cambios inesperados en la asignación académica, según Carballo & Cotán (2024), da lugar a razonar acerca de la gestión que se manifiesta ante la falta coherente de los procesos generando cambios circunstanciales en la asignación académica, lo cual da a entender la distancia de los principios que sustentan en teoría la gerencia en el aula. Desde esta perspectiva, interpreto en su relación con el efecto pedagógico que avanza en la distinción de la gerencia educativa universitaria fundamentada dentro de la creación de un entorno de aprendizaje equitativo y accesible, que la diversidad estudiantil, debe ser reconocida como un valor esencial para el desarrollo educativo.

A ello se agrega que el éxito y permanencia de los estudiantes en la universidad dependen de la disposición del profesorado para adoptar prácticas pedagógicas inclusivas, dando lugar a la transformación tanto en sus creencias como en su formación y diseño de estrategias didácticas. Sin embargo, para estos autores no todos los docentes comparten las mismas concepciones sobre este tipo de pedagogía, lo que genera barreras en la enseñanza, desde metodologías inflexibles hasta la falta de ajustes razonables en la evaluación. Ello trascendió hacia la creación de la categoría emergente: ***Desvinculación teórico-práctica gerencial***.

En este contexto, considero que una gestión pedagógica de naturaleza participativa responsable, se convierte en un eje central de la gerencia educativa universitaria al promover la sensibilización, formación docente en inclusión y el diseño de programas curriculares flexibles y más humanos que respondan a las necesidades de todos los estudiantes. Así, el docente universitario debe significar además del rol de transmisor de conocimientos de su área de conocimiento específico, el hecho de constituirse en un agente de cambio que, a través de sus creencias, conocimientos y acciones, contribuye a un sistema universitario equitativo y socialmente justo.

Igualmente, la narrativa del actor social AC develó desde su conciencia la siguiente información: (...) “se presentan otras circunstancias que obstaculizan los procesos en la gerencia del aula, como son aspectos emocionales, sociales, financieros...”. He allí donde se hace sentir el

requerimiento en la articulación de metodologías innovadoras, en una cultura de corresponsabilidad entre educador y estudiante con conciencia axiológica en el ejercicio profesional implicada hacia la superación de los desafíos tratando de ajustar la dinámica de su hacer para abordar la resistencia al cambio y en los requerimientos de adaptabilidad y ajustes pertinentes. Desde este perfil discursivo construyo la categoría emergente: ***Comunicación asertiva gerencial.***

En este mismo ámbito, los aprendizajes adaptados a los requerimientos y necesidades del estudiante universitario, lo pude comprender en la integración de estos significados de gestión educativa involucrada en un enfoque flexible y contextualizado donde el docente se adapta a las necesidades cambiantes de los estudiantes, integrando diversidad de experiencias, culturas y formas de aprendizaje presentes en el aula.

Este tipo de gerencia implica una constante adaptación a las realidades individuales y colectivas de los estudiantes, favoreciendo una interacción inclusiva y enriquecedora. A través de esta dinámica, el aula se convierte en un espacio de aprendizaje activo, donde se valoran las diferencias y se construyen escenarios formativos que responden a las necesidades de todos, promoviendo la equidad y el respeto mutuo.

De esta manera, la fundamentación significativa de esta categoría emergente, se reconoce de igual modo según Jardinez y Natividad (2024), en la necesidad de transformar los entornos de aprendizaje para garantizar la equidad y la inclusión de todos los estudiantes. Así, la gerencia educativa universitaria cobra vigencia en su representatividad inclusiva como compromiso global a fin de ofrecer la igualdad de oportunidades, así como desde la perspectiva de la reconfiguración estructural y pedagógica para superar barreras como la falta de formación docente, la insuficiencia de recursos y la escasa participación de las familias. Ello se complementa con la postura de Bernal et al. (2022) cuando distinguen que:

(...) la comunicación asertiva constituye un equilibrio en la interrelación entre docente-estudiante y es un don especial con el que nacen algunos docentes, algunas técnicas asertivas que pueden ayudarnos a mejorar la comunicación en el aula, cuiden el lenguaje oral y su expresión corporal (mantenga contacto visual), predique con el ejemplo, corrija en positivo, no humille a sus estudiantes, sea proactiva (p.686).



Así, la gerencia en el aula, de acuerdo con los señalamientos de los precitados autores, hacen ver la comunicación asertiva como un componente medular en términos del fortalecimiento relacional entre el docente y sus aprendices, en tanto; trasciende la dimensión técnica al convertirse en una competencia ética y efectiva de carácter significativo, cuando se hace énfasis más allá de la organización de contenidos en la tendencia de interacción respetuosa y humanizadora para fomentar climas de confianza, escucha activa y reciprocidad.

Para el caso de las descripciones sobre la realidad del fenómeno de estudio realizado por el actor social AC, {este destaca que “(...) La gerencia educativa en el aula está marcada por el estilo de cada docente, aunque existan lineamientos estratégicos gerenciales que vienen desde el alto nivel, siempre el docente marcará la diferencia con sus propias experiencias. Por lo tanto, el significado dependerá de la responsabilidad de cada docente y su capacidad para organizar cada encuentro académico”.

En esos términos, el actor social AC significa que la gerencia educativa en el aula no puede comprenderse de manera aislada en el marco representativo de las normativas o lineamientos institucionales, se trata más bien, de una configuración en el ejercicio subjetivo situado del docente donde se muestra el estilo particular del educador en las experiencias y convicciones que emergen como ámbito reconocible en la forma de generar los encuentros académicos, con sentido propio en el marco de la gestión pedagógica. Esta narrativa, me permitió construir la categoría emergente: ***Significados emergentes de la responsabilidad y estilo gerencial del docente***. La interpretación de los elementos que se han de incorporar en ese compromiso gerencial, se razona según palabras de Pirela y Alvarado (2024), en tanto, cobra vigencia el sendero abierto de la gerencia de aula universitaria dentro de requerimientos sensibles y estilos gerenciales emergentes que trascienden sus propias realidades. De este modo aciertan que:

La gestión educativa se centra en brindar una educación de calidad conforme a los requerimientos del mundo laboral, permitiendo a los jóvenes profesionales desarrollar competencias técnicas, prácticas y teóricas en aras del despliegue de su profesionalidad también en circunstancias versátiles, gestando cambios sustantivos en sus formas de ser, hacer, convivir y conocer (p. 43).

La mirada expuesta por los precitados autores, destaca la gestión educativa en su sentido contemporáneo, exigente con el accionar del docente más allá de las instrucciones institucionales en la tendencia de una praxis comprometida con la formación integral del educando en

escenarios desafiantes como los que vive actualmente la UPEL-IPB, en el marco distinguido del rol significativo del docente que no se limita a cumplir los lineamientos sino que, reconoce su propia responsabilidad en el aula como espacio sinérgico de construcción de saberes que fundamentan la adaptabilidad, sensibilidad y cosmovisión profesional frente a las demandas sociales.

Asimismo, el actor social AC señaló lo siguiente: "(...) Con la convicción de una labor desde la ética y la excelencia académica. La gerencia educativa en el aula desde una perspectiva axiológica tiene una gran relevancia por cuanto, nos permite asumir el valor de los elementos gerenciales necesarios para una praxis educativa ética y con los valores propios del quehacer docente", lo que me permite significar que se manifiesta una gerencia educativa en el aula como ejercicio trascendente más allá de lo técnico y administrativo, integrado a una visión axiológica cuya plataforma ética y excelencia académica devela el sentido de responsabilidad del docente en marcado en la planificación y organización del acto pedagógico dado su reconocimiento al valor intrínseco que segmentan y articulan las realidades gerenciales con los principios éticos del quehacer educativo universitario. Ello me permitió construir la categoría emergente: ***Ética desde la excelencia académica con valores propios del quehacer docente.***

Esta categoría se implica con la comprensión del fenómeno de la gerencia educativa como una praxis pedagógica cargada de sentido axiológico, en tanto no se concibe como un marco normativo externo sino más bien, en el amplio margen de saber integrar con coherencia, dirección y valor intrínseco en las acciones del profesor en su rol formativo dentro del aula universitaria. Así, el discurso de AC me devela la convicción ética y la excelencia académica articulada al sentir y hacer práctico de la gerencia en el aula cuando se asumen valores de responsabilidad, justicia, respeto y equidad en términos del quehacer educativo, lo que da cabida a entender la gerencia educativa más allá de la extensión directiva, al asumir conducción ética que modela comportamientos y construye vínculos para fortalecer la integridad institucional.

Cuando el actor social AC hace ver que "la gerencia educativa en el aula desde una perspectiva axiológica tiene gran relevancia", está haciendo énfasis en el valor ético no como un accesorio, sino como algo inherente a la función del docente, lo que da cabida a sostener el sentido teleológico en las decisiones pedagógicas, evaluativas, relacionales y curriculares de la

práctica pedagógica como una vivencia no proclamada sino proyectada en la forma en la cual el docente organiza, media, decide e interactúa.

Para sustentar esta condición, traigo a colación los aportes de Yildiz (2022) quien sustenta que la ética examina los principios que rigen el comportamiento humano, lo que da inherencia actuaciones docentes en el aula que no pueden desligarse de su dimensión ética, cada docente, en su accionar debe evaluar los diseños de sus clases, con implicaciones de decisiones morales conscientes o inconscientes que impactan la experiencia del aprendizaje del estudiante. Para este autor actuar con conciencia y sensibilidad ética, coincide con la voz del actor social AC que asume la excelencia académica en el marco ético internalizado y no impuesto, lo que significa que el docente en su gerencia de aula, visualiza el espacio de influencia formativa donde la ética se transforma en el vínculo para la formación integral del estudiante.

Igualmente, para este actor social AC, es importante resaltar el siguiente trozo discursivo: “(...) La gerencia del aula también me ha enseñado que la coherencia entre el discurso y la acción docente es muy importante, yo diría que fundamental para darse a entender en los modos de comportamiento que mostramos como docentes ante nuestros estudiantes puesto que, no basta con hablar de valores, sino que éstos deben evidenciarse en la gestión del aula, en situaciones donde es necesario demostrar el respeto a los tiempos de aprendizaje, la equidad en la evaluación, apertura al diálogo y en la actitud constructiva del docente ante los conflictos”.

La reflexión que articula el valor del ethos profesional docente con el ejercicio de una praxis educativa coherente entre lo mencionado y el ejercicio manifestado en el aula, ha de ser coherente como bien lo expresa el actor social AC, de una manera deseable para legitimar el rol del docente ante los estudiantes como agentes formadores de conducta, pensamiento y acción ética. De manera que, en términos de la gerencia del aula no se limita a la administración de contenidos o tiempos establecidos sino más bien en su impacto encarna valores éticos, el respeto, dignidad apertura al diálogo, entre otros que se muestran de manera tangible en las relaciones cotidianas para la resolución de conflictos, lo que da lugar a comprender que el docente además de transmitir sus saberes avizora la formación de un sujeto ético cuya acción formativa se legitima en su coherencia vivencial al educar desde el ejemplo. Todo ello me

permitió construir la categoría emergente: ***docente como modelo ético articulador del discurso y la acción***.

En este punto planteo un encuentro con los argumentos de Boon (2024), quien desarrolla el imperativo ético del docente para preparar a sus estudiantes como ciudadanos del futuro, en tanto se llegue a afrontar problemas reales, complejos y éticamente desafiantes. En este contexto, el rol significativo del docente ha de trascender desde la simple exposición de contenidos para asumir una praxis ética comprometida con la formación de ciudadanos críticos, informados y sensibles frente a los desafíos globales de manera que, la coherencia ética del docente se vuelve un componente significativo en el proceso educativo transformador.

Por su parte, la voz del actor social TR, se dejó sentir en el siguiente trozo discursivo: “(...) En la UPEL IPB, bueno, para poder gerenciar se requiere un trabajo en equipo desde el comienzo no existe ninguna única organización correcta, es decir, que lo que existe son organizaciones cada una con sus ventajas claras sus limitaciones claras y sus aplicaciones específicas”. Develo en sus palabras la comprensión situada del fenómeno organizacional universitario como un sistema diverso e interdependiente, donde la gestión educativa no puede desligarse de las dinámicas colaborativas que emergen desde la diferencia, lo que da lugar a una cosmovisión alineada con el enfoque investigativo planteado por Boscari et al. (2024) donde se reconoce que la diversidad en los equipos incide en las potencialidades del trabajo colaborativo frente a los desafíos de la realidad. De esta forma expresan estos autores que:

The literature on diversity demonstrates its multifaceted nature, which can encompass a broad range of characteristics such as age, gender, ethnicity, abilities, and experiences, among others. [...] There is evidence of the double-edged nature of diversity; while it fosters benefits such as enhanced creativity and problem-solving capabilities, it also presents challenges like miscommunication or biases. (p. 202).

Situación que la traslado al discurso de TR en cuanto a la construcción de la categoría emergente: ***Trabajo en equipo desde la diversidad organizativa institucional***, porque refleja una aceptación de la diversidad como característica asociada a las instituciones universitarias, donde se plantea un llamado a la gerencia educativa para asumir la como oportunidad en el fomento del trabajo en equipo interdependiente, bajo una mirada de homogeneización institucional que abrace la singularidad de la organización como valor formativo y operativos. Así, esta condición

lejos de ser una barrera, se convierte en un factor significativo de liderazgo participativo en toma de decisiones situadas con repercusiones positivas en la dinámica interna institucional, además, en la formación de ciudadanos capaces de trabajar en colaboración.

Asimismo, la voz del actor social TR, se develó con lo siguiente: “(...) La gerencia en la UPEL IPB no es un absoluto sino una herramienta que permite a los docentes que hacen vida activa en nuestra institución ser productivos y gerentes en su labor, por lo tanto, nuestra universidad es y seguirá siendo líder en la formación, capacitación y perfeccionamiento e impulsa también la transformación de una realidad social”. En ello interpreto la comprensión dialógica y funcional de la gerencia en la UPEL-IPB, toda vez que su concepción atiende no solamente como fin en sí mismo, ni como un sistema cerrado de poder, sino más bien, desde la perspectiva de una herramienta estratégica al servicio del quehacer docente.

Dada esta cotidianidad, se asocia con su carácter democrático, centrado en la luz potencial de la productividad académica y profesional de quien ejerce su rol pedagógico en la configuración como actor transformacional de la realidad social con lo cual se resalta una concepción de la universidad dentro de un espacio dinámico de liderazgo en formación continua y perfeccionamiento para reproducir el conocimiento dentro de una función protagónica en la transformación social de la praxis reflexiva y situada. De ello tomé provecho para construir la categoría emergente: ***Gerenciamiento productivo desde el liderazgo formativo educativo***.

Por lo tanto, en el sendero abierto de la gerencia educativa universitaria, se interpreta dentro de requerimientos del liderazgo productivo que consolide el hacer de las actividades y procesos enfocados en la disposición de poder compartir capacidades, recursos y actores estratégicos para la implementación del desarrollo integral formativo (Moye, 2024). Este escenario, puede cubrir algunas expectativas en cuanto a las inversiones significativas y el sentido axiológico con un alto compromiso para abordar consideraciones estructurales y educacionales vinculadas a la gerencia.

Del mismo modo, el actor social TR, mencionó que: “(...) la idea es asimilar que la gerencia educativa en la formación de los estudiantes en la UPEL-IPB, al hacerlo en referencia a la gerencia del aula, representa un proceso dinámico de liderazgo pedagógico donde el docente al administrar sus conocimientos especializados, al mismo tiempo debe construir espacios de

aprendizaje fundamentados en valores y principios éticos que guían la formación integral del futuro profesional”. Me apropio de su significación para singularizar eventos que reflejen la dimensión gerencial del aula universitaria como un micro espacio representativo de actividades y procesos llevados a cabo con una mirada firme en el horizonte que asimila además de un lugar de transmisión de contenidos especializados, más bien la orientación de un escenario de liderazgo pedagógico activo y trascendente donde el educador actúa como un gestor del conocimiento, organizador de experiencias significativas y humanizantes que se implican en la condición ética de la formación profesional.

Más allá de ello, la administración del saber especializado se entrecruza en la intencionalidad formativa de construir ámbitos éticamente orientados en aprendizajes que promueven valores de compromiso social y respeto al otro, dado los eventos de participación, decisiones compartidas y gestión emocional del grupo articulado desde la gerencia del aula para contribuir a la construcción del perfil integral del futuro profesional. En este sentido, pude captar las bases para la construcción de la categoría emergente: ***Liderazgo educativo en la formación integral en valores.***

Al apuntar estos significados acudo al argumento seleccionado de la investigación de Tesar et al. (2021) en la visión de la consolidación de la formación ética integral de los futuros profesores en la UPEL-IPB donde se requiere la comprensión de la universidad como un ecosistema dinámico de principios y normas que regulan la enseñanza, la investigación y la administración.

Igualmente, el actor social TR señaló que: “(...) la gerencia del aula se traduce en la capacidad del docente para articular metodologías innovadoras, promover el pensamiento crítico y ético, gestionar la diversidad de aprendizajes y articular una cultura de corresponsabilidad entre educador y estudiante, todo ello con el propósito de formar ciudadanos con un sentido profundo de compromiso social, autonomía y conciencia axiológica en su ejercicio profesional. Así, entiendo que la gerencia educativa en el aula trasciende la simple transmisión de contenidos, convirtiéndose en un eje transformador donde convergen la enseñanza, la ética y la gestión del conocimiento en un ambiente ideal capaz de fomentar la paz social, el encuentro de saberes, la equidad, inclusión y la excelencia académica.

Cuando asumo la interpretación de su discursiva, y lo traslado a la gerencia del aula universitaria como un proceso ético en permanente dinamismo, encuentro que el rol de liderazgo integrador que se retoma del docente, va más allá de la enseñanza tradicional, al punto que su gerencia en el aula es selectiva en los elementos clave para considerar metodologías activas e innovadoras en la promoción del pensamiento ético gestión sensible y diversidad de aprendizaje para la construcción de una cultura de corresponsabilidad pedagógica. Dada esta situación, la concentro en la comprensión de la categoría emergente: ***Gerencia articuladora de metodologías innovadoras con conciencia axiológica en el accionar.***

En palabras de Martínez-Otero Pérez (2019), comparto la significancia otorgada a los valores en su condición de injerencia a la genuina educación porque expresan la significación que la persona otorga determinadas acciones, metas, fenómenos, situaciones que activan la regulación y orientación de sus comportamientos. De hecho, el aula es transformada en un ideal de formación ciudadana para cultivar la autonomía, el compromiso social y la conciencia axiológica de manera que se articule la enseñanza con la ética y la gestión del conocimiento en el fomento de inclusión, equidad y paz social. Agrega además Martínez-Otero Pérez (2019) que:

(...) aunque en buena cuantía se comparta, la tabla de valores es personal, se deriva tanto del pensamiento como del sentimiento y supone una ordenación de las preferencias de cada cual. En todo proceso educativo se descubren valores, siquiera sea de motivo implícito. Y en toda sociedad los valores dan cuenta de la auténtica vida humana plural, relacional y libre. También el estado, aparato al servicio de la sociedad, esto es, el Estado social y Democrático de derecho, con sección estatal que, en perspectiva histórica y comparada, parece gozar de la mayor legitimación, alberga y propugna determinados valores en su ordenamiento jurídico (p.107).

La voluntad del docente para apegarse a los valores personales y sentimientos de cada individuo, se concentran de forma implícita en el proceso formativo al develar su rol significativo en la construcción de una vida humana auténtica, plural, relacional y libre; de modo que, este sentir y hacer permite argumentar que la gerencia del aula universitaria debe ejercer una acción articuladora entre metodologías innovadoras y condición axiológica transparente que implique la administración de recursos didácticos, así como la creación de escenarios formativos donde los valores surgen, se construyen y se viven de modo que el accionar docente está alineado con el ideal del Estado social y Democrático de derecho, en cuanto a la formación ciudadana, bajo una perspectiva de responsabilidad ética con el bien común.

De forma similar, estos eventos me permitieron seguir la comprensión de la voz del actor social TR, cuando mencionó: “(...) Por ello, la gerencia en las instituciones educativas en el presente siglo, se convierte en un reto, un desafío creciente frente a lo cual se ha de conseguir la construcción de nuevos conocimientos que generen un andamiaje para sustentarse en el tiempo, de allí que sea necesario conceptualizar la gerencia en esta época cambiante”.

La apropiación significada desde las ideas congruentes con la postura del actor social TR, en esta oportunidad me permite comprender aspectos clave de la gerencia en el aula universitaria en la UPEL-IPB respecto al proceso de formación en constante reconstrucción a fin de atender los desafíos emergentes del siglo presente, de modo que, sus implicaciones han de identificar al docente como administrador de contenidos y actor que lidera la construcción de saberes situados, en el marco entendible del sostenimiento y evolución de escenarios educativos dinámicos; lo que significa que, el aula se convierte acá en un espacio estratégico comprensible del conocimiento continuo resignificado, al demandar del docente una actitud reflexiva, propositiva y abierta a la innovación pedagógica a fin de edificar espacios formativos coherentes con los retos sociales culturales y tecnológicos de este siglo XXI. En este sentir y hacer, construí la categoría emergente: ***Desafíos de la resignificación gerencial en época de cambios***. Esta connotación me trae a colación los razonamientos de Méndez de Garagozzo (2021) cuando da cuenta que:

(...) resignificar el conocimiento sobre la gerencia, como el gerente se moviliza ante la incertidumbre y recrea su pensamiento en tiempos de una indeterminada pandemia que obliga a distanciarse socialmente, así como asumir nuevas formas de interacción social y laboral, propicia formular disquisiciones sobre otras maneras de comprender su labor ante las emergentes economías que dan cuenta de novedosos dimensionamiento, al desenvolverse en un mundo contraído económicamente, cuyo destino se bifurca en pliegues de sentidos desconocidos que connotan una condición compleja de pensar en el mundo (s/n).

Esta postura reflexiva de la precitada autora, me hace comprender que los desafíos en la resignificación gerencial en épocas de cambio, dadas sus implicaciones como ejercicio proyectado en el docente-gerente universitario, en el ámbito reconocible de la UPEL-IPB, activa el devenir de actuaciones frente a la incertidumbre generada por fenómenos disruptivos como la pandemia, dentro de la cual se exige el replanteamiento de los modos tradicionales de enseñar, interactuar y gestionar el conocimiento, en tanto el aula universitaria representativo del espacio



dinámico donde el sentir y hacer del docente se ha de adaptar a estas nuevas realidades de interacción social y laboral, cobra vigencia en sus saberes y prácticas singulares en la formación de cara a la interacción dentro de economías emergentes del conocimiento con características de complejidad, donde nos hemos de posicionar bajo el dominio flexible, crítico y contextual de actuaciones estratégicas.

De forma similar, el actor social TR señaló: “(...) En la universidad como organización, considero que es el gerente quien tiene como finalidad principal mejorar la calidad del proceso educativo, lo cual implica asumir un enfoque sistemático humanista, es decir, donde el talento humano sea el eje de interés en el proceso, lo cual implica investigar, participar, evaluar el proceso universitario; al considerar imprescindible que los gerentes tengan una actuación cónsona no sólo desde un enfoque administrativo, sino también, basado en las competencias”.

En este sentido, la vigencia de esta versión por parte del actor social TR atrae un mundo comprensivo en el rol desempeñado por el gerente universitario en términos trascendentes de lo meramente administrativo para ir más allá hacia enfoques de praxis integradores con el dominio humanista y competencial. De hecho, al trasladar esta fuerza potencial a la gerencia del aula en la UPEL-IPB, siento que como micro gerente del proceso formativo, se debe orientar hacia la mejora continua en la calidad educativa, significando el centro de atracción del quehacer pedagógico, en el estudiante para dar cuenta de la necesidad de articular estrategias pedagógicas de participación activa para proyectar resultados esperados no sólo desde el punto de vista administrativo de los conocimientos y no en el marco distinguido de competencias en ambientes de aprendizaje éticamente comprometidos. Todo ello connota la construcción de la categoría emergente: ***Gerenciamiento sistémico y humanista en la calidad del proceso educativo.***

Esta condición significativa me atrae hacia los razonamientos de Bhimani et al. (2023) quienes destacan que los gerentes tradicionalmente han sido recompensados en su ámbito de trascendencia, sin necesidad que se aborde la colaboración externa, lo cual incide en una percepción negativa del intercambio de conocimientos. Además, la gerencia sistémica y humanista desempeña un rol significativo en esta desconexión, en tanto, la autoimagen del gerente y su construcción cognitiva del conocimiento influyen en su disposición hacia la calidad

educativa, en tanto, la falta de alineación entre el conocimiento académico y la experiencia gerencial puede generar una brecha al hacer efectivo en la práctica educativa.

Asimismo, escuché la versión del actor social TR, en los siguientes términos: “(...) La gerencia en el aula, se expresa en la planificación y ejecución de estrategias didácticas que promuevan la equidad, el respeto y la responsabilidad, garantizando una enseñanza centrada en el desarrollo integral, la motivación, las emociones y las necesidades del estudiante”. El ámbito interpretativo que asumo en la versión del actor social TR en esta oportunidad, me hace comprender aspectos significativos de la gerencia del aula concebida como una práctica intencional y reflexiva más allá de la transmisión de conocimiento.

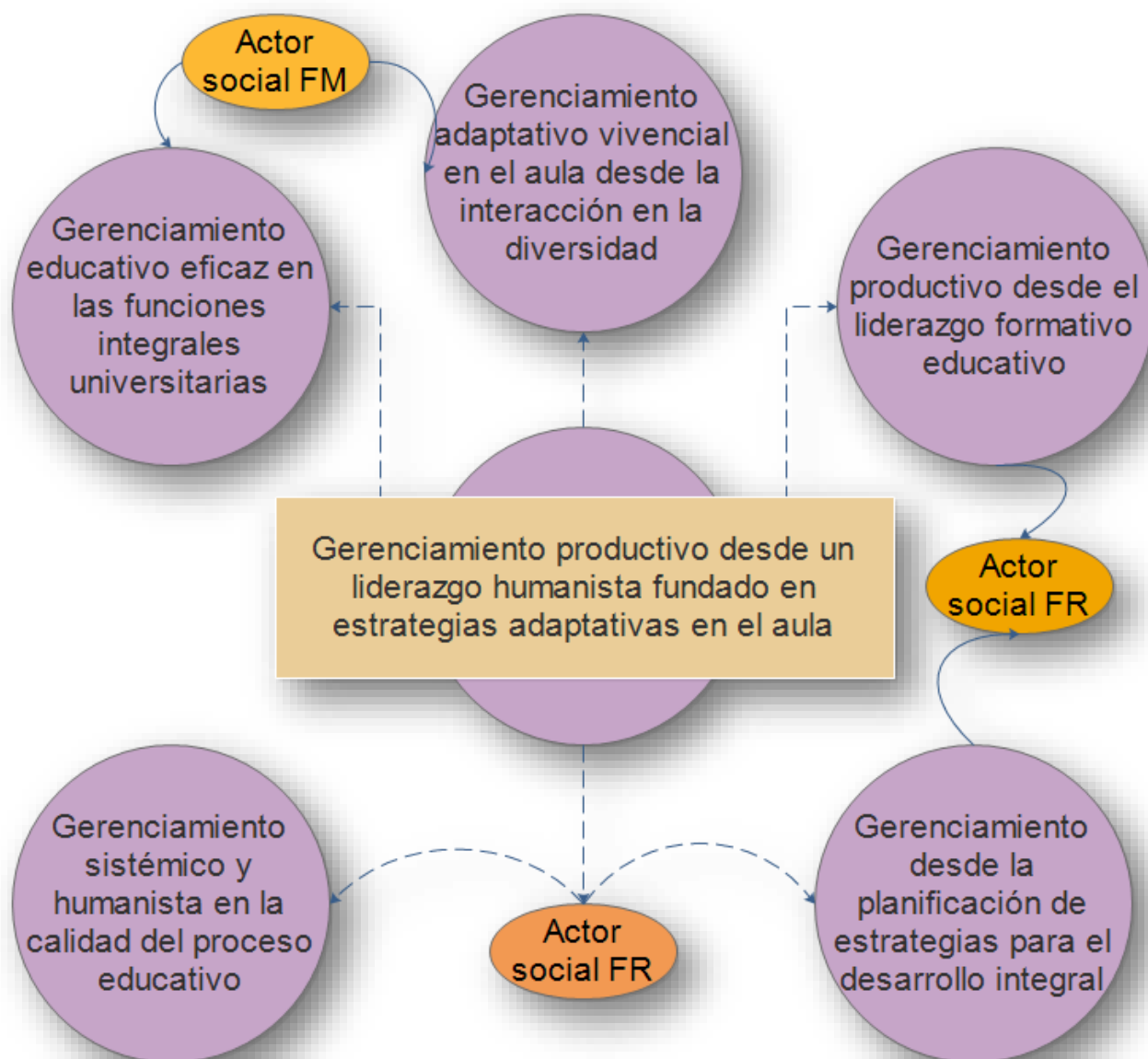
Así, en el contexto de la UPEL-IPB, se implica con una acción gerencial comprometida en el ejercicio de la planificación y ejecución de estrategias didácticas orientadas hacia la identificación de ambientes de aprendizajes inclusivos y emocionalmente significativos; en tanto, el centro de apoyo al desarrollo integral del estudiante se destaca como un punto medular en la cosmovisión pedagógica bajo principios orientadores de la acción educativa. Situación que me orientó a la construcción de la categoría emergente: ***Gerenciamiento desde la planificación y estrategias para el desarrollo integral.***

Frente a este acontecer, la redefinición de la gerencia en el aula universitaria debe considerar estos elementos y transitar hacia modelos innovadores que integren un enfoque humano, adaptativo basado en competencias estratégicas para la sostenibilidad educativa. La capacidad de los docentes para interpretar y responder a los riesgos emergentes ha de ser significativo en la configuración de instituciones capaces de generar respuestas efectivas ante los cambios globales y locales.

Ahora bien, estos desafíos se evidencian en la necesidad de adoptar nuevos enfoques de liderazgo educativo que respondan a los riesgos globales y a las transformaciones estructurales que afectan la educación. Al respecto, Mazurkiewicz (2021) resalta que las crisis del siglo XXI han demostrado la ineficacia de los modelos tradicionales de gestión, exigiendo nuevas ideas y paradigmas para abordar la incertidumbre y la fragilidad institucional. En este contexto, la educación se configura como un pilar fundamental para la resiliencia social y económica, no

obstante, enfrenta desafíos debido a factores como la crisis sanitaria, la fragmentación política, la desigualdad y la disrupción tecnológica.

Se trata de un gerenciamiento que desoculta el hacer formativo cotidiano en las implicaciones de una docencia entramada en conexiones con la investigación de la extensión como dimensionalidades complementarias, inseparables y reconocidas en la formación universitaria significativa. Por tanto, el pensar y hacer del docente en la gerencia educativa del aula de manera eficaz, constituye un referente de la praxis situada y co-construida sobre el ejercicio de las oportunidades que se ofrecen en las estrategias proyectadas en un ambiente humano, sensible y de responsabilidad socio educativa frente a la incertidumbre de los cambios. Sobre la base de los planteamientos interpretados, presento a continuación una síntesis de las categorías emergentes con incidentes, para recrear el primer hallazgo de investigación en esta unidad hermenéutica: gerencia educativa, como muestro en la figura 9.



**Figura 9. Primer hallazgo emergente en la unidad hermenéutica: gerencia educativa**

*Fuente: elaboración propia (2025)*

Esta figura 9, permite visualizar en los términos que trascienden las voces de los actores sociales para ir más allá de sus reflexiones y en el marco coherente con la hermenéutica que orienta mi quehacer investigativo en los aspectos que subyacen a la gerencia educativa en el aula en la formación universitaria, donde logré captar la esencia de los significados pertinentes con este primer hallazgo emergente, articulado como unidad hermenéutica en la pluralidad

comprensiva del gerenciamiento productivo desde el liderazgo humano, asociado con la planificación de estrategias adaptativas en el aula.

Es de esta manera, como los eventos en una mirada holística los comprendí a partir del testimonio del actor social FM, en tanto el gerenciamiento educativo eficaz en las funciones integrales universitarias, no es un referente activo fragmentado de la acción cotidiana del docente, sino que se asume con una mirada reflexiva y de compromiso ético.

Por su parte, los aportes vivenciales del actor social FR, dejaron ver la asimilación de un gerenciamiento productivo desde el liderazgo formativo educativo, que cavila para responder a elementos, factores y condiciones más allá de la verticalidad de los procesos formativos en virtud de poder superar los nudos críticos generados dentro de modelos tecnocráticos, hacia un referente de interacción permanente para la movilización de sus potencialidades humanas en la construcción colectiva del saber.

En este ejercicio pedagógico, se destaca la voz de un líder que forma y transforma, no solamente en la orientación de las actividades y procesos, sino que fluye en el hecho participativo y reflexivo, donde cohabitan escenarios apropiados para interpelar al otro con argumento y fundamento. De allí que, se trata de un liderazgo donde la productividad se resignifica, en tanto ya no se trata del cumplimiento de metas cuantificables, sino más bien, en la intencionalidad de adentrar la posibilidad generativa de aprendizajes con sentido y proporcionalidad de intervenciones pertinentes, situadas y humanizadas.

Asimismo, el actor social FR aportó elementos significativos inherentes a la existencia de un gerenciamiento sistémico y humanista en la calidad del proceso educativo, al integrar el saber hacer, la emocionalidad y el ejercicio práctico que reconoce la educación como un continuo humano complejo, interdependiente y cargado de sensibilidad social. De este modo, se extiende la perspectiva de la calidad educativa, configurada en algo más que una categoría técnica para convertirse en un enlace permanente con la ética. Así, la gestión de calidad no está limitada a indicadores externos, se asume en el marco de la vivencia, diálogo y el respeto a la diversidad.

De la misma manera, el gerenciamiento desde la planificación de estrategias para el desarrollo integral se resignifica en el testimonio del actor social FR, como un referente de planificación estratégica en el diseño y construcción de nuevas rutas orientadoras de la acción

pedagógica; y a su vez, activa el ejercicio de la planificación dinámica, sinérgica, con la capacidad de abordar situaciones de conocimiento co-construido en la articulación de los fines formativos universitarios y las realidades situadas y específicas de los intereses estudiantiles.

Asimismo, el actor social FM, dio cuenta del gerenciamiento adaptativo vivencial en el aula desde la interacción en la diversidad, al tiempo que permite inducir los efectos de una gestión educativa en el espacio relacional del aula, con el compromiso gerencial de saber escuchar, mediar, acompañar pedagógicamente la adaptabilidad como vivencia exigible de sensibilidad, apertura y reflexión para dejar entrar el terreno fértil de la diversidad en las experiencias de aprendizaje.

A partir de estas consideraciones en la implicación procedimental de la síntesis comprensiva, interpreto la gerencia educativa en el aula universitaria como una praxis compleja, flexible y profundamente humana, reconociendo a su vez, que no es una tarea exclusivamente técnica sino un fundamento experiencial exigente de liderazgo ético, visión sistémica de los procesos y actividades pedagógicos, con sensibilidad adaptativa y planificación estratégica con sentido. Al comprender el significado de la praxis compleja que supone el gerenciamiento educativo en el aula universitaria, reconozco la trascendencia de toda linealidad al contextualizar la interacción dinámica entre teoría, acción y contexto. Tal como lo señalan De Laat y Lally (2023) se trata de:

La naturaleza de la praxis en entornos en red (es decir, el aprendizaje y la tutoría) es tan compleja que ningún modelo teórico... es lo suficientemente potente... como para proporcionar un marco para una agenda de investigación que tenga en cuenta los aspectos clave de la agencia humana. (p.8).

Esta afirmación respalda el carácter multidimensional y emergente de la praxis educativa, en los requerimientos interpretativos integradores y metodologías diversas reconocibles en el hacer del docente con la riqueza de las interacciones humanas y su constante resignificación en escenarios universitarios. Este primer hallazgo de la investigación constituye igualmente, parte de mi comprensión y experiencias formativas inmersa en la dinámica educativa actual de la universidad, donde soy testigo y co-constructora de un saber emergente en el aula que dignifica el acto de enseñar con los otros y para ellos, en un espacio de transformación, reflexión

permanente y escenarios cargados del humanismo compartido. Ahora bien, en la figura 10, presento el segundo hallazgo en esta unidad hermenéutica: gerencia educativa.



**Figura 10.**  
*Segundo hallazgo emergente en la unidad hermenéutica: gerencia educativa*  
 Fuente: elaboración de la autora (2025)

La figura 10, hace ver que al sumergirme en la red de significados otorgados más allá de las voces de los actores sociales, me permitió construir este segundo hallazgo en la amplitud de significados de la unidad hermenéutica gerencia educativa, en la significación que destaco con el referente hermenéutico integrado, como parte de la síntesis comprensiva de las categorías

emergentes generadas en torno a los diversos sentidos y significados atribuidos en la realidad del fenómeno de estudio por los docentes en su praxis formativa, ética y comprometida con los cambios.

De esta manera, comprendo que la gerencia educativa cobra su potencial enraizado en la integralidad del ser y del hacer pedagógico en el marco entendible de su trascendencia desde el ejercicio administrativo, hacia la virtud de una práctica ética y humanista que configura los valores, conscientes para movilizar compromisos. En este orden de ideas, el testimonio del actor social FM dio cabida al hecho de la integralidad de la gerencia fomentando el sentido axiológico en la sociedad, lo cual resuena con el potencial de realimentación en la conducción educativa, al asumir la función transformadora de los espacios más allá del aula, en una fuerza significativa de ciudadanía y convivencia como valores fundamentales.

De hecho, este entrecruce de significados concuerda con lo mencionado por el actor social AC, lo cual me permitió reconocer la ética desde la excelencia académica, en términos de saber que no hay excelencia posible sin la confluencia de un anclaje en los valores que enaltecen el quehacer del educador. Bajo este contexto, adquiere interés la ética profesional que lejos de representar un concepto abstracto, es propio de la sensibilidad en cuanto al forjamiento sensible de la ética profesional en una formación integral según lo mencionó el actor social FM, al visibilizar que esta condición emergente en la experiencia del docente constituye un referente cargado de humanidad, coherencia y modelo a seguir.

Así, las nuevas realidades paradigmáticas que buscan la transformación educativa universitaria, confluye en el hecho que la ética profesional del docente constituye un eje representativo de la formación integral de calidad, al tiempo que, la responsabilidad ética, en el entendido de una práctica consciente y sostenible, ha de fortalecer ese compromiso con la excelencia académica en el marco del desarrollo humano del discente, lo cual es parte del razonamiento de Guo (2022) en términos que: "in the new era, China's education construction pays more and more attention to quality education; based on this, improving teachers' professional ethics has also become a hot and focal issue of current research" (p.34). Por lo tanto, es impostergable asumir desde adentro la consolidación de una ética docente que active las diferentes alternativas de respuestas asertivas frente a los retos de las nuevas realidades.



De este modo, percibo la reconfiguración del perfil del docente en virtud de su aprovechamiento como gerente universitario para dar cuenta de sus capacidades de liderazgo estratégico además de su valoración del sentir y hacer, reconocido en su estilo gerencial que dignifica el hecho pedagógico. De allí que, la responsabilidad educativa, como se devela en la percepción del actor social AC da cabida al reconocimiento de los significados emergentes de la responsabilidad y estilo gerencial del docente, traducido en acciones éticas, decisiones pertinentes y bien informadas dada el sistema de relaciones pedagógicas comprometidas en la universidad.

En este escenario, la comprensión holística y dialógica, reafirma el hecho que la gerencia educativa universitaria tal como se percibe en las experiencias y vivencias de los actores sociales en esta investigación, es configurada hacia una praxis axiológica que reconoce la ética y responsabilidad convergentes en un horizonte formativo integral. De esta manera, el ejercicio gestor, no sólo desde el punto de vista de la administración, sino, además, en torno al acompañamiento y transformación del hacer pedagógico, que es representativo de este segundo hallazgo, en una realidad que se entrecruza con diversos significados compartidos y convoca a una resignificación profunda del ser docente en su rol gerencial como agente ético que trasciende a la responsabilidad social con sentido humano.

Como tercer hallazgo doy cabida a la condición constructiva y comprensiva de la realidad del fenómeno de estudio en relación con lo develado respecto a la unidad hermenéutica gerencia educativa, para significar la integración holística y concatenada de las categorías emergentes: Sentido axiológico del liderazgo formativo docente como modelo ético (FM), Autonomía del estudiante en la construcción del conocimiento (FM), Gestión pedagógica inclusiva, participativa, comunicativa respetando la diversidad (FM), desvinculación teórico práctica gerencial (AC), comunicación asertiva gerencial (AC), liderazgo educativo en la formación integral en valores (TR), Trabajo en equipo desde la diversidad organizativa institucional (TR), según se observa en la figura 11.



**Figura 11.**  
**Tercer hallazgo emergente en la unidad hermenéutica: gerencia educativa**  
*Fuente: elaboración de la autora (2025)*

Este tercer hallazgo construido a partir de los sentidos y significados atribuidos por los actores sociales a las categorías emergentes integradas se reflejaron en la articulación axiológica de la gestión pedagógica desde la comunicación asertiva y la diversidad como fundamento de la autonomía formativa, según el dominio significativo que mayormente se comprendió en las voces de los actores sociales FM y AC como proceso que conjuga los valores éticos, las prácticas comunicativas efectivas y el reconocimiento de la diversidad institucional y estudiantil, transformada en términos de una gestión pedagógica cuyo escenario inclusivo y participativo se fortalece en la comunicación asertiva del docente-gerente al propiciar un clima de respeto, colaboración y confianza como condiciones impostergables en el fomento de la autonomía del estudiante para la construcción de sus aprendizajes.

Vale decir que este ejercicio gerencial se ve enriquecido por el liderazgo formativo del discente, sobre todo cuando se fundamenta en el hacer y sentir de un modelo ético en su práctica profesional promoviendo eventos de su desempeño en equipo con orientación hacia la formación integral, lo cual se implica con la sinergia de actuaciones que evidencian este tipo de contexto, con ciertos grados de desvinculación entre teoría y práctica, lo que puede resignificar la acción gerencial en torno a una cosmovisión ética, dialógica y humanista que consolide las respuestas frente a los desafíos de la nueva realidad en la educación universitaria de la UPEL- IPB, subrayando estilos responsables, axiológicos y situados como compromiso transformador.

En este orden de ideas, la crisis en la formación axiológica en la UPEL-IPB encuentra un sustento teórico en la perspectiva de Pérez e Iturralde-Sosa (2024) quienes destacan la necesidad de una educación que trascienda el aula y se arraigue en la realidad socio-política. La educación, concebida como un sistema multireferenciativo, debe atender las tensiones y contradicciones derivadas de crisis epocales que afectan la formación ética y la calidad de la enseñanza. Frente a esta realidad, entiendo que la fractura axiológica observada en la UPEL-IPB, manifestada en dilemas éticos y situaciones adversas al compromiso en la formación universitaria, se inserta en una problemática más amplia donde la educación enfrenta el desafío de articularse con el contexto político, social y cultural. Seguidamente, la matriz 3 sobre el discurso de los actores sociales en la unidad hermenéutica sentido axiológico y luego, presento la figura 12.

### Matriz 3

#### Discurso de los actores sociales en la unidad hermenéutica sentido axiológico

Unidad Hermenéutica de significado	Narrativa del Actor Social	Codificación y Categorización
Sentido Axiológico	<b>Actor Social FM</b>	<b>CO</b>
	<p>(...) <u>no hay un acompañamiento al docente</u>, no hay supervisión, no hay <u>gestión estratégica para la consolidación formativa en valores</u> de los estudiantes.</p> <p>(...) el compromiso de la formación con sentido de <u>fundamento en los valores</u> que trascienden como la responsabilidad, la tolerancia y el compromiso con el respeto al otro, en eso estamos nosotros tratando de <u>fortalecer esta condición axiológica desde el aula</u> incluso desde poco antes de la pandemia hasta el presente. Hemos <u>llevado el trabajo a costas en nuestros hombros y hemos sido la cabeza visible dentro de la organización</u>.</p> <p>(...) Desde lo axiológico, pienso que nuestra gerencia para la formación de los estudiantes universitarios sostiene un respaldo en el <u>modelo de docente que se presenta</u> con sentido de responsabilidad, respeto a las ideas de los otros en su carácter de tolerancia, convivencia y paz.</p>	<p>Acompañamiento al docente (L: 6)</p> <p>Gestión formativa en valores (L: 7)</p> <p>Fortalecimiento de los valores en el aula (L: 10)</p> <p>Representatividad organizacional del docente El docente de aula es la cabeza visible de la organización (L: 14-15)</p> <p><b>CE 1</b></p> <p><b><i>Gestión formativa desde el fortalecimiento de valores en el aula</i></b></p>
		<b>CO</b>
	<p>(...) Este contexto es importante al visualizar la <u>generación de relevo en sus convicciones éticas y morales</u> siendo que somos una <u>universidad que forma profesores</u>, lo cual, a su vez, representan la multiplicación de esos valores en la sociedad entonces, ese sentido axiológico en la <u>formación del nuevo ser</u> que los ciudadanos esperan de la educación para el cambio, se inicia con el <u>modelo de educador que le presentamos</u> manifestado en alta demanda de compromiso, sensibilidad humana.</p> <p>(...) El hecho que sentimos el <u>compromiso de continuar en cada una de las funciones</u>, proyectando desde lo interno el sentido de pertinencia a la <u>universidad que queremos</u>, es el punto central de atender la formación en valores de los estudiantes.</p>	<p>Generación de relevo ético y moral (L: 21)</p> <p>Profesores multiplicadores de valores (L: 22)</p> <p>Formación del nuevo ser (L: 23)</p> <p>Modelo de educador con sensibilidad humana (L: 24)</p> <p>Alta demanda de compromiso, sensibilidad humana (L: 25)</p> <p>Cumplimiento del deber docente en el aula (L: 38)</p> <p>Universidad que queremos (L: 39)</p> <p>Formación en valores (L: 40)</p> <p><b>CE 2</b></p>

---

**Compromiso axiológico del docente como formador del nuevo ser universitario**

---

**CO**

(...) Por eso, el referente axiológico es tan importante en el marco de la interacción con los estudiantes lo que significa que ese contacto diario no debe perder su enfoque en mostrar con el ejemplo, los valores de los que te estoy comentando, situación que a veces se observa contradictoria, cuando, por ejemplo, se observa que acá en la universidad el personal docente prácticamente no está asistiendo, somos pocos quienes venimos todos los días a trabajar, quienes no faltamos a clase.

Interacción con los estudiantes (L: 31)

Modelo de educador con sensibilidad humana (L: 32)

Responsabilidad del docente (L: 45)

Atender las necesidades individuales de los estudiantes (L: 51)

(...) sentido axiológico de la formación, lo que significa más que cumplir un horario es atender las necesidades individuales de los estudiantes todos los días y bueno no se puede ocultar el trabajo que realmente estamos haciendo acá en la universidad, pero si desde mi punto de vista, el enfoque o sentido axiológico de la formación, se está perdiendo y estamos en crisis estamos en ese contexto trascendente de la gerencia formativa.

Sentido axiológico de la formación se está perdiendo (L: 54)

**CE 3**

***Trascendencia de la gerencia formativa responsable y solidaria***

---

**CO**

(...) Entiendo que las estrategias en el sentido axiológico permiten valorar la evaluación formativa y ética, evitando el enfoque punitivo con el fin de ir promoviendo un proceso reflexivo acorde con los requerimientos de cada asignatura o área curricular donde el error es una oportunidad de aprendizaje y crecimiento.

Evaluación formativa y ética (L: 79)

Proceso reflexivo del aprendizaje (L: 80-82)

Evaluación axiológica formativa (CO-SA-FM)

(...) He vivido situaciones adversas al compromiso que se debe esperar en este escenario de la universidad que valora la formación futura de la sociedad, lo que significa que los estudiantes enfrentan dilemas éticos en sus prácticas académicas y profesionales, que también son parte de la construcción del conocimiento y de las experiencias de aprendizaje. En estos casos, más allá de impartir conocimientos, mi rol gerencial implica orientar desde la ética y generar espacios de reflexión sobre la responsabilidad de sus decisiones.

Situaciones adversas al compromiso (L: 88)

Universidad que valora la formación futura de la sociedad (L: 89)

Dilemas éticos en sus prácticas académicas (L: 90)

Orientación desde la ética generando la reflexión (L: 92)

Espacios de reflexión (L: 93)

**CE 4**

***Evaluación formativa y ética desde la reflexión axiológica.***

---

---

**Actor Social AC****CO**

(...) El sentido axiológico de la gerencia formativa en la universidad es un tema bastante interesante porque toca todo lo referido al mundo de los valores, y precisamente he trabajado en el área Teoría Educativa y ese tema se aborda en el curso Ética y Docencia. Pero, definitivamente es un tema de carácter y decisión personal. Se puede trabajar teóricamente, pero la salida es que cada docente en realidad sea congruente entre lo que propone y lo que ejecuta en su vida profesional y en su quehacer personal. (...) Es hora de proyectar lo que realmente es el ser docente, desde el respeto hacia los estudiantes, eso es básico porque si no se respeta al estudiante, sus necesidades e intereses jamás se podrá hablar de axiología en un escenario pedagógico. Necesitamos asumir esos valores con el ejemplo que le mostremos a nuestros estudiantes. (...) De la misma manera, es necesario que la gerencia del aula se practique desde el conocimiento de las emociones y conectar con el valor del respeto de cada historia de vida. Hay que dejar de lado el engaño, porque hay docentes que exigen mucho, pero no dan lo que sus estudiantes necesitan.

Ética y Docencia (L: 19)

Carácter y decisión personal (L: 20)

Congruencia en el discurso y la acción (L: 21)

Proyectar lo que realmente es el ser docente (L: 22)

Asumir esos valores con el ejemplo (L: 23)

Respecto al estudiante y su historia de vida (L: 27)

Exigen mucho, pero no dan (L: 28)

**CE 5**

***Congruencia ética del docente entre el discurso axiológico y la práctica formativa.***

---

**CO**

(...) A ello agrego que todo se trata de valorar las experiencias y vivencias en el sentido axiológico de la gerencia del aula en la UPEL-IPB, manifestadas a través de la convergencia entre la formación académica y la formación ética del estudiante, lo cual advierte acerca del hacer de un liderazgo axiológico, recargado de eventos pedagógicos puestos en práctica para la orientación, reflexión y gestión en el aula como promotora de responsabilidad, equidad y ética profesional. En este escenario, el aula se transforma en un espacio de formación integral, donde la enseñanza informa y más allá de ello, transforma realidades.

Valoración de las experiencias y vivencias (L: 47)

Convergencia entre la formación académica y ética del estudiante (L: 48-49)

Liderazgo axiológico (L: 50)

Reflexión y gestión en el aula (L: 51)

Aula como espacio de formación integral (L:52)

**CE 6**

***Liderazgo axiológico reflexivo en la formación integral.***

---

## Actor Social TR

## CO

(...) A mí parecer la labor educativa tiene su eje fundamental que viene siendo la formación axiológica de los futuros profesionales de la docencia en sí y para que esto se pueda asumir con sabiduría y dignidad pues los retos serían que esos futuros docentes tienen ante la sociedad la importante labor en la cual puedan enriquecer esa práctica en el contexto de su actuación profesional y por lo tanto, amerita que deben ser formados y formarse desde la instrucción de valores en el marco de una caracterización que impulsa o que identifica a ese profesional. (...) En este caso, el sentido axiológico construye la realidad desde la interacción dialógica y la convivencia. Al considerar lo planteado, puedo señalar que la gerencia, debe ser la suma de elementos y funciones; es decir, el trabajo en equipo es factor fundamental donde cada uno de sus integrantes aporten ideas, conocimientos y valores, a los fines de alcanzar el objetivo de trabajo que se haya propuesto y permitiendo que, entre todos, construyan su propio aprendizaje.

Formación axiológica de los profesionales de la docencia (L: 22)

Asumir retos con sabiduría y dignidad (L: 23)

Formación en valores (L: 27)

Construcción de realidades desde la interacción dialógica en la convivencia (L: 37)

Trabajo en equipo (L: 39)

Autoaprendizaje (L: 41)

## CE 7

***Formación axiológica en la convivencia desde el diálogo, trabajo en equipo y autoaprendizaje***

## CO

(...) Por lo tanto, el sentido axiológico de la gerencia formativa lo significo como el entramado de valores, principios y convicciones que orientan la gestión educativa en la formación de los estudiantes, convirtiéndola en un proceso integral que va más allá de la simple transmisión de conocimientos. En este marco, la gerencia formativa adquiere un significado profundo al establecer una conexión entre la enseñanza, la ética y la formación de ciudadanos comprometidos con la transformación social. (...) Ahora bien, el sentido axiológico de la gerencia del aula en las prácticas formativas de los docentes en la UPEL-IPB se manifiesta a través de la integración de valores fundamentales en el ejercicio pedagógico, fomentando un ambiente de aprendizaje que trasciende lo meramente académico para consolidar una formación humanista y ética en los futuros docentes.

Entramado de valores y principios en la gestión educativa formativa (L: 42)

Proceso formativo integral (L: 43-44)

Articulación de la enseñanza, ética y formación (L: 45)

Integración de valores en la acción docente (L: 71)

Formación humanista y ética (L: 73)

## CE 8

***Gerencia formativa con enfoque axiológico integral, ético y humanista***



**Figura 12.**

**Categorías emergentes en la unidad hermenéutica sentido axiológico**

*Fuente: elaboración de la autora (2025)*



## **Interpretación del discurso de los actores sociales en la unidad hermenéutica sentido Axiológico**

La trascendencia interpretativa de las voces de los actores sociales: FM, AC y TR en la realidad del fenómeno de estudio inherente a la gerencia educativa desde el sentido axiológico en la formación universitaria en la UPEL-IPB, cobra vigencia cuando comprendí que la reflexividad atribuida al discurso manifestado desde la esencia de la conciencia, pone en evidencia una fragilidad estructural dentro de la gerencia educativa en la institución.

De esta manera, inicio con el discurso del actor social FM: “(...) el compromiso de la formación con sentido de fundamento en los valores que trascienden como la responsabilidad, la tolerancia y el compromiso con el respeto al otro, en eso estamos nosotros tratando de fortalecer esta condición axiológica desde el aula incluso desde poco antes de la pandemia hasta el presente. Hemos llevado el trabajo a costas en nuestros hombros y hemos sido la cabeza visible dentro de la organización. (...). Desde lo axiológico, pienso que nuestra gerencia para la formación de los estudiantes universitarios sostiene un respaldo en el modelo de docente que se presenta con sentido de responsabilidad, respeto a las ideas de los otros en su carácter de tolerancia, convivencia y paz”

Esta situación manifestada por el actor social, me permite interpretar que genera un escenario en el cual se refleja un vacío en la orientación y consolidación de valores en la formación universitaria. Los docentes carecen del respaldo necesario para integrar principios axiológicos en su praxis pedagógica en el aula, debilitando el propósito fundamental de la educación universitaria en la idea de formar ciudadanos críticos, éticos y socialmente comprometidos en su hacer profesional y vida ciudadana.

Como señala Pérez Gómez (1998), la educación no puede reducirse a la mera transmisión de conocimientos, sino que debe concebirse como un proceso de formación integral donde los valores son esenciales para la construcción de una sociedad más justa y equitativa. En este sentido, la carencia de un liderazgo gerencial con enfoque axiológico que permea su praxis afecta el desarrollo profesional de los docentes y el compromiso con el impacto formativo en los estudiantes, perpetuando un modelo de enseñanza fragmentado y alejado de los principios éticos que deberían regir la educación.

A ello, agrego el sustento de Audebrand y Pepin (2022) cuando señalan elementos significativos concomitantes con el hecho de la gestión formativa desde el fortalecimiento de valores en la docencia universitaria, frente a las evidencias que muestran la ausencia de un enfoque de gestión basado en valores, donde el gerente del aula, se ubica muchas veces, sin una orientación clara para la formación ética de los estudiantes. Así, los mencionados autores resaltan el interés por este enfoque axiológico en la gestión responsable, destacando que los principios de juicio y acción deben estructurarse en tres niveles interrelacionados: individual, organizacional y societal.

Sin embargo, cuando la gerencia universitaria carece de una estructura que defina y operacionalice estos valores en la realidad contextual donde se desenvuelven las actividades y procesos, se genera una ambigüedad axiológica que obstaculiza la consolidación de una educación basada en principios éticos y socialmente responsables. En este contexto, la falta de acompañamiento y supervisión estratégica a los docentes evidencia un desfase gerencial que compromete la integración de valores en la enseñanza, afectando tanto la praxis pedagógica como la formación de ciudadanos críticos y éticos.

Asimismo, la connotación acerca del fortalecimiento de los valores desde el aula y la representatividad organizacional del docente, señalan el papel esencial del educador como líder en la transmisión y consolidación de valores dentro del aula, lo cual da cabida a reflexionar que en el contexto de la UPEL-IPB, donde se ha de asumir el protagonismo axiológico, al ser el representante organizacional, promoviendo principios fundamentales como la responsabilidad, la tolerancia y el respeto.

Desde esta dinámica pude construir la categoría emergente (CE 1): ***Gestión formativa desde el fortalecimiento de valores en el aula***, la cual me permite significar el sentido axiológico de la docencia en un marco sensible que muestra cómo el docente, con sus valores, guía el proceso educativo, va contribuyendo a la cultura académica y social fundamentada en principios de paz y respeto mutuo. De forma similar, se ha de ajustar este escenario en la trascendencia de la educación universitaria dada la transmisión y consolidación de valores éticos y morales del docente de aula hacia los futuros educadores que se están formando en la UPEL-IPB. Esta perspectiva concuerda con la visión de Porlán (2017) cuando señala que:

(...) tratar de definir un modelo de referencia para la mejora de la enseñanza universitaria se implica con señalar cinco principios prácticos que los profesores deberían ser capaces de cumplir para superar los modelos tradicionales: compromiso con los estudiantes y su aprendizaje; conocimiento de los temas y de cómo enseñarnos; responsabilidad en la orientación del aprendizaje; reflexión sistemática sobre la práctica y aprendizaje a partir de las experiencias; y pertenencia a comunidades de aprendizaje profesional (p.18).

La postura del precitado autor destaca pertinencia con la categoría emergente, en tanto, da cabida a comprender los principios esenciales para la transformación de la enseñanza universitaria, alineados con la necesidad de un modelo educativo con sentido axiológico en la formación. Es de este modo como adquiere interés la idea de superar modelos tradicionales mediante el compromiso con los estudiantes y su aprendizaje, lo cual resuena con la noción de la universidad como un espacio creador de conocimientos, que forma docentes con convicciones éticas y morales.

Asimismo, el actor social FM distinguió su discursiva al mencionar que: “(...) Este contexto es importante al visualizar la generación de relevo en sus convicciones éticas y morales siendo que somos una universidad que forma profesores, lo cual a su vez, representan la multiplicación de esos valores en la sociedad entonces, ese sentido axiológico en la formación del nuevo ser que los ciudadanos esperan de la educación para el cambio, se inicia con el modelo de educador que le presentamos manifestado en alta demanda de compromiso, sensibilidad humana. (...). El hecho que sentimos el compromiso de continuar en cada una de las funciones, proyectando desde lo interno el sentido de pertinencia a la universidad que queremos, es el punto central de atender la formación en valores de los estudiantes”.

De este modo, la responsabilidad en la orientación del aprendizaje y la reflexión sistemática sobre la práctica refuerzan la importancia en el modo de hacer del docente que integra valores en la enseñanza, consolidando un relevo generacional con principios morales. De este modo, la formación axiológica universitaria viene a representar la respuesta significativa a la necesidad académica, además de convertirse en un pilar esencial de construcciones sociales a través de la educación. De allí que resalto el compromiso axiológico universitario en torno a la trascendencia del deber docente como eje central en la consolidación de una universidad formadora de formadores como la UPEL-IPB, alineada con principios y valores formativos. Desde la voz del actor social FM, pude captar la implicación del docente en el cumplimiento de sus

funciones como una responsabilidad institucional y acto de convicción personal que fortalece la identidad y pertinencia de la universidad que queremos.

Este compromiso trasciende la mera instrucción académica y se orienta hacia la formación en valores, garantizando que los estudiantes internalicen principios éticos que guíen su desarrollo profesional y social. La gerencia educativa, en este sentido, se enfrenta al desafío de consolidar un modelo de liderazgo docente atractivo en conocimientos especializados, que inspire y transforme realidades educativas mediante un ejemplo vivo de compromiso e impacto social. Desde la voz del actor social FM, evidenció una preocupación por la coherencia entre el discurso axiológico y la práctica docente, lo cual implica que la interacción con los estudiantes debe sostenerse en principios éticos visibles en el actuar diario. Estimo conveniente esta afirmación en la vinculación con la categoría emergente CE 2: ***Compromiso axiológico del docente como formador del nuevo ser universitario***, al asimilar su énfasis en la formación en valores dado su compromiso dinámico de actualización constante en función de los cambios y exigencias del contexto educativo global.

Así, el planteamiento de la integración de un grupo de trabajo disciplinar a cargo del tema axiológico, refuerza la idea que el modelaje de valores no puede depender exclusivamente de la disposición individual de los docentes, sino que debe existir una estructura formal dentro de la institución que garantice la coherencia y continuidad de esta formación. Este escenario connota el potencial para superar la disonancia axiológica que puede emerger en la realidad del fenómeno de estudio en la UPEL-IPB, cuando los educadores no encarnan los valores que promueven en el aula.

La trascendencia de estos procesos viene a dar cuenta de la posibilidad de visibilizar esta brecha en la necesidad que la gerencia educativa promueva una cultura de compromiso, y así con el ejemplo del docente se pueda fortalecer la formación axiológica universitaria. En torno a esta misma mirada reflexiva, señalan Martínez et al. (2022) algunas propuestas de interés para desarrollar la profundidad de los enfoques en el sentido axiológico de la formación al punto que:

(...) el desarrollo de un programa de capacitación y actualización permanente relacionado con temas axiológicos que abonen al desarrollo humano y responsabilidad profesional de la planta de docente, de tal forma que se vinculen las experiencias cotidianas con los contextos internacionales de cambio de

perspectiva en temas de educación. (...) Integración de un grupo de trabajo disciplinar a cargo del tema axiológico y su vinculación con los procesos educativos, a fin que contribuyan con nuevos referentes y actualicen la formación del alumnado (p.175).

En palabras del precitado autor, resalta la importancia de un programa de capacitación y actualización permanente en temas axiológicos como un eje fundamental en el desarrollo humano y la responsabilidad profesional del docente. En este sentido, los razonamientos de Martínez et al. (2022) hacen reflexionar acerca de la prioridad que el docente posea conocimiento disciplinar, y al mismo tiempo, conformar esquemas de acción tendentes a buscar el referente ético y moral para los estudiantes, articulando su práctica con principios de responsabilidad, compromiso y formación continua en valores. Dadas estas circunstancias, se contribuye a la consolidación de un modelo de educador que enseña conocimientos y a su vez, forma ciudadanos con una conciencia ética enmarcada en los retos de la sociedad actual.

Asimismo, el actor social FM presentó la siguiente discursiva: “(...) Por eso, el referente axiológico es tan importante en el marco de la interacción con los estudiantes lo que significa que ese contacto diario no debe perder su enfoque en mostrar con el ejemplo, los valores de los que te estoy comentando, situación que a veces se observa contradictoria, cuando, por ejemplo, se observa que acá en la universidad el personal docente prácticamente no está asistiendo, somos pocos quienes venimos todos los días a trabajar, quienes no faltamos a clase. (...) sentido axiológico de la formación, lo que significa más que cumplir un horario es atender las necesidades individuales de los estudiantes todos los días y bueno no se puede ocultar el trabajo que realmente estamos haciendo acá en la universidad, pero si desde mi punto de vista, el enfoque o sentido axiológico de la formación, se está perdiendo y estamos en crisis estamos en ese contexto trascendente de la gerencia formativa”.

De hecho, estas percepciones reflejan una crítica centrada en los requerimientos para abordar la coherencia axiológica de la praxis docente universitaria en la UPEL-IPB, al tiempo que se ha de destacar la necesidad de encarnar los valores en el sistema formativo de la cotidianidad del aula, lo que hace pensar acerca de la gerencia trascendente que va más allá del cumplimiento del horario, el desarrollo de objetivos curriculares especializados hacia la atención ética valorada frente a los requerimientos de los estudiantes. De esta manera, este testimonio me devela una

tensión emergente entre el discurso institucional y la práctica situada, que activa la mirada en una crisis de sentido formativo, donde el ejemplo personal como el modelo que presenta el docente cobra relevancia en el acto pedagógico transformador.

Desde esta perspectiva, construí la categoría emergente CE 3: ***Trascendencia de la gerencia formativa responsable***, donde se describe una problemática que invita a una reflexión sensible en los requerimientos de reestructurar las estrategias de formación en valores, asegurando que los docentes asuman su rol como modelos éticos y fomenten un compromiso activo con la formación en principios axiológicos. Sobre esta misma situación, Javitt (2022) afirma lo siguiente:

La formación universitaria ha venido evolucionando en manera acelerada, sin embargo, no se ha logrado satisfacer a la sociedad, especialmente a las empresas o instituciones que contratan a los profesionales por lo que es necesario evaluar la formación axiológica que está presente en los currículos universitarios y evaluar las características de los valores que son considerados dentro del proceso de formación (p.80)

En conformidad con las ideas expresadas por la precitada autora, puedo interpretar que la categoría emergente señalada, es parte de lo que evidencio como la brecha entre la evolución acelerada de la formación universitaria y la insatisfacción de la sociedad respecto a la calidad ética y profesional de los egresados, sobre todo en el escenario de la gerencia educativa de la UPEL-IPB. La necesidad de asumir la formación axiológica en los currículos y los valores promovidos dentro del proceso educativo en estos niveles profesionales me hace ver la preocupación acerca de la formación en valores, lo cual no está respondiendo adecuadamente a las expectativas del entorno social. Esta crisis se manifiesta en la desconexión entre la enseñanza universitaria y la demanda de profesores con principios éticos y morales que permitan reforzar el interés hacia un replanteamiento de la realidad educativa en términos de poder garantizar que el sentido axiológico de la formación se vivifique en la condición áulica.

De forma similar, rescato el fragmento discursivo del actor social FM en los siguientes términos: “(...). Entiendo que las estrategias en el sentido axiológico permiten valorar la evaluación formativa y ética, evitando el enfoque punitivo con el fin de ir promoviendo un proceso reflexivo acorde con los requerimientos de cada asignatura o área curricular donde el error es una oportunidad de aprendizaje y crecimiento. (...). He vivenciado situaciones adversas

al compromiso que se debe esperar en este escenario de la universidad que valora la formación futura de la sociedad, lo que significa que los estudiantes enfrentan dilemas éticos en sus prácticas académicas y profesionales, que también son parte de la construcción del conocimiento y de las experiencias de aprendizaje. En estos casos, más allá de impartir conocimientos, mi rol gerencial implica orientar desde la ética y generar espacios de reflexión sobre la responsabilidad de sus decisiones”.

En este sentido, el proceso reflexivo del aprendizaje se convierte en un pilar significativo hacia la consolidación de una enseñanza universitaria con sentido axiológico en cuanto al juicio del conocimiento técnico disciplinar de cada área curricular y al mismo tiempo con base al desarrollo ético y moral de los estudiantes, alineándose con la trascendencia formativa en la UPEL-IPB. Desde esta postura, construí la categoría emergente CE 4: ***Evaluación formativa y ética desde la reflexión axiológica***, que dio cabida a captar que este tipo de proceso debe trascender desde el carácter punitivo hacia escenarios permanentes delineados por la ética y el discurso en el aula, en tanto la valoración de la evaluación formativa en torno a los valores se ha de implicar con el aprendizaje constructivo en virtud de aportar eventos de crecimiento que ofrezcan reconocer a la persona humana dentro del proceso educativo. Desde esta perspectiva, traigo a colación, los razonamientos de Expósito y Marsollie (2022) quienes destacan que:

Los valores son esenciales para la vida del hombre en sociedad y en su más profunda individualidad, sean éstos sensibles, útiles, vitales, estéticos, intelectuales, morales o religiosos. A su vez, tanto la profesión docente como el accionar volitivo del ser humano son constructos muy complejos para que puedan sintetizarse y, mucho menos, generalizarse. Sin embargo, aproximarnos a los modelos axiológicos nos permite comprender, en cierta forma, el funcionamiento de las organizaciones educativas (p.21)

Dadas las consideraciones anteriores, puedo resaltar que la centralidad de los valores en la vida humana y en la praxis docente, se hace sensible por su carácter complejo, así como el devenir de su impacto en el orden interno de la universidad. Del mismo modo, y de manera recurrente en la voz del actor social FM, pude interpretar que la formación en valores encierra aspectos medulares en la problemática del sentido axiológico dada la existencia de situaciones adversas al compromiso dentro de la universidad, afectando el rol formativo que se ha de asumir en el aula. En este sentido, la aparente contradicción entre la misión institucional de valorar la

formación futura de la sociedad y los dilemas éticos en las prácticas académicas de los estudiantes refleja una fractura en la integración de valores dentro del proceso educativo.

En el caso de los señalamientos develados por el actor social AC, se tiene lo siguiente: “(...) El sentido axiológico de la gerencia formativa en la universidad es un tema bastante interesante porque toca todo lo referido al mundo de los valores, y precisamente he trabajado en el área Teoría Educativa y ese tema se aborda en el curso Ética y Docencia. Pero, definitivamente es un tema de carácter y decisión personal. Se puede trabajar teóricamente, pero la salida es que cada docente en realidad sea congruente entre lo que propone y lo que ejecuta en su vida profesional y en su quehacer personal. (...) Es hora de proyectar lo que realmente es el ser docente, desde el respeto hacia los estudiantes, eso es básico porque si no se respeta al estudiante, sus necesidades e intereses jamás se podrá hablar de axiología en un escenario pedagógico. Necesitamos asumir esos valores con el ejemplo que le mostremos a nuestros estudiantes. (...) De la misma manera, es necesario que la gerencia del aula se practique desde el conocimiento de las emociones y conectar con el valor del respeto de cada historia de vida. Hay que dejar de lado el engaño, porque hay docentes que exigen mucho, pero no dan lo que sus estudiantes necesitan”

Así, el sentido axiológico reflejado por el actor social AC proyecta una reflexión a partir del razonamiento sobre el vínculo inseparable de la práctica de valores como el respeto, tolerancia y autenticidad y el desarrollo activo del docente de aula. En este sentir y hacer, el discurso evidencia la distinción entre el abordaje teórico de la axiología en asignaturas como la ética, docencia y su aplicabilidad pertinente, donde se resalta que ello depende de la integridad del profesor para ser congruente respecto a lo que enseña y lo que vive, es decir, en el ámbito profesional se detecta la mirada integral del comportamiento personal. De esta manera, el actor social invita a reconocer el verdadero sentido axiológico que no puede emerger sin una conexión empática con las realidades e intereses del estudiante, lo cual significa un desafío de la práctica pedagógica frente a las exigencias de una entrega real hacia el aprendizaje genuino.

En este marco de representatividad, el fragmento aportado por el actor social AC me permite reconocer la urgencia de la transformación ética en la realidad de la UPEL-IPB, que conlleve al reposicionamiento del docente como figura ejemplar, capaz de modelar valores



fundamentales a través de comportamiento con los otros. El reconocimiento del aula universitaria como espacio de gerencia formativa afectiva y consciente, donde se comprenda la emocionalidad del discente y se actúe con respeto genuino, es lo que se proyecta en este discurso exigente de acciones prácticas frente a la crisis moral en la función docente, en tanto se ha de replantear la práctica educativa desde una ética vivida y no solamente enseñada.

Todo este escenario de elementos y convicciones, me permitieron construir la categoría emergente C5: ***Congruencia ética del docente entre el discurso axiológico y la práctica formativa***, la cual encuentra pertinencia con el carácter reflexivo del planteamiento, en tanto la valoración ética y moral de la gerencia educativa en el aula va de la mano con la comprensión del sentido axiológico como herramienta para fortalecer la formación integral de los estudiantes. Así, la evaluación con base en los valores puede evitar enfoques punitivos, y significar a la vez, una construcción del aprendizaje que connota reflexión en la internalización de valores esenciales para la transformación educativa y social. En este contexto, afianza lo anteriormente mencionado apoyándome en los razonamientos de Moncayo et al. (2021) quienes destacan que:

(...) los valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje en los institutos de educación superior, no han sido suficientes para la creación de condiciones que posibiliten un escenario altamente estimulante para el aprendizaje, con una clara comprensión sobre el papel del enfoque integral y su instrumentación en el proceso docente-educativo. En este sentido, la formación axiológica en la educación superior, se encuentra en un continuo análisis, las deliberaciones acerca de las prácticas educativas precisan que la educación básica e intermedia, tengan una mayor participación con la familia y la sociedad, en la formación de los valores para las nuevas generaciones (p.85)

La singularidad de hechos que se develan en este discurso, me permite interpretar la conectividad del sentido axiológico y la práctica educativa en la educación universitaria, evidenciando que, aunque los valores son discursivamente promovidos, no se han traducido en procesos y actividades experienciales particulares y situadas, ni son lo suficientemente motivadoras para que se cumpla el aprendizaje integral. Por ello, la ausencia de una implementación efectiva del enfoque axiológico en la realidad de la gerencia educativa indica debilidad formativa que compromete la coherencia ética del docente. En esos mismos términos, se plantea que la formación no puede estar desligada del contexto social y familiar, es requisito impostergable que la educación en valores se comprometa de manera compartida, lo que me

hace pensar sobre la condición funcional del docente como agente ético activo, más allá del discurso, se trata de dar a entender las prácticas formativas congruentes con esta realidad.

En el mismo orden de ideas, pude develar el siguiente trozo discursivo del actor social AC: “(...) A ello agrego que todo se trata de valorar las experiencias y vivencias en el sentido axiológico de la gerencia del aula en la UPEL-IPB, manifestadas a través de la convergencia entre la formación académica y la formación ética del estudiante, lo cual advierte acerca del hacer de un liderazgo axiológico, recargado de eventos pedagógicos puestos en práctica para la orientación, reflexión y gestión en el aula como promotora de responsabilidad, equidad y ética profesional. En este escenario, el aula se transforma en un espacio de formación integral, donde la enseñanza informa y más allá de ello, transforma realidades”.

El amplio horizonte interpretativo de la versión del actor social AC, me devela en esta oportunidad la comprensión del sentido axiológico de la gerencia del aula, toda vez que destaca la convergencia entre formación académica y formación ética como núcleo del liderazgo docente transformador. Situación que refleja una luz significativa en el aula universitaria de la UPEL-IPB en términos de reconocer que estos procesos no se conciben únicamente como un lugar de transmisión de saberes especializados, es más bien un espacio vivo de orientación y reflexión ética, donde el docente como eje motor del liderazgo axiológico se fundamenta en prácticas pedagógicas promotoras de la responsabilidad, equidad y ética profesional.

Así, se ha de proyectar el aula como escenario de formación integral, transformadora de realidades individuales y colectivas al posicionarse en una instancia promotora de conciencia moral y compromiso ciudadano. Al asimilar esta dinámica, construí la categoría emergente CE 6: ***Liderazgo axiológico reflexivo en la formación integral***, coincidiendo con el significado que configura como un eje central en la gerencia educativa, evidenciando que la enseñanza de la ética no puede ser exclusivamente teórica, sino que requiere una praxis coherente y encarnada en la vida del docente.

En esta realidad, los elementos singulares y pertinentes presentados por Namonje et al. (2023) permiten enfocar la capacidad del docente para valorar la práctica reflexiva como medio para el autoanálisis, la mejora continua y el proceso transformacional de la pedagogía, evidenciando una reflexión, tanto en la acción como sobre la acción, que posibilita a los docentes

reevaluar sus métodos, ajustarse a los requerimientos del estudiantado y alcanzar propósitos formativos en la perspectiva ética, consciente y crítica, no sólo para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino al posicionarse el educador como líder formativo que integra el valor, autoconciencia y la sensibilidad axiológica en el quehacer cotidiano de modo que la realidad del aula universitaria se transforma un espacio de crecimiento ético-profesional que impulsa la enseñanza con sentido humano, comprometida con la calidad educativa y la transformación social.

Ahora bien, la idea fundamental que la formación axiológica en la UPEL-IPB requiere este tipo de acompañamiento del docente en la gerencia de aula y representativo de lo que debe ser un modelo viviente de los valores promotores de la enseñanza integral, donde el docente, como líder en la formación axiológica, debe proyectar el respeto hacia los estudiantes, entendiendo que esta actitud es la base para establecer un espacio pedagógico significativo donde se pueda hablar de valores.

El acto de respetar y reconocer las necesidades e intereses de los estudiantes es esencial, en tanto, cualquier intento de abordar la axiología en la educación carecería de fundamento. Asumo la comprensión necesaria de reconocer en la congruencia entre lo que se predica y lo que se practica, tal como lo describe la narrativa del actor social AC, frente a lo cual se refuerza la idea del docente como modelo axiológico, donde se significa al educador dentro del ejemplo tangible de los principios que desea transmitir, promoviendo valores de respeto, empatía y ética en su relación con los estudiantes.

También puedo significar el interés por la gerencia educativa sostenida sobre la plataforma comprensiva de la gestión de las emociones, lo cual está profundamente vinculado con el valor del respeto hacia las historias de vida de cada estudiante. Dadas estas precisiones, el actor social AC plantea que el docente, como modelo axiológico, debe ir más allá de las exigencias académicas tradicionales, cultivando una relación auténtica con los estudiantes que reconozca y valore sus experiencias individuales. Así, el refuerzo del docente como modelo axiológico cobra significados en el rescate del verdadero liderazgo educativo dispuesto en el aula al acompañamiento afectivo y ético, con las implicaciones de reconocimiento y respeto frente a las realidades emocionales y personales de los estudiantes. De acuerdo con esta postura, se

integra la axiología en la gestión del aula, promoviendo un entorno educativo más humano y equitativo.

Por su parte, el actor social TR, develó lo siguiente: "(...) A mí parecer, la labor educativa tiene su eje fundamental que viene siendo la formación axiológica de los futuros profesionales de la docencia en sí, y para que esto se pueda asumir con sabiduría y dignidad pues los retos serían que esos futuros docentes tienen ante la sociedad la importante labor en la cual puedan enriquecer esa práctica en el contexto de su actuación profesional y por lo tanto, amerita que deben ser formados y formarse desde la instrucción de valores en el marco de una caracterización que impulsa o que identifica a ese profesional. (...). En este caso, el sentido axiológico construye la realidad desde la interacción dialógica y la convivencia. Al considerar lo planteado, puedo señalar que la gerencia, debe ser la suma de elementos y funciones; es decir, el trabajo en equipo es factor fundamental donde cada uno de sus integrantes aporten ideas, conocimientos y valores, a los fines de alcanzar el objetivo de trabajo que se haya propuesto y permitiendo que, entre todos, construyan su propio aprendizaje"

En este sentido, desde la discursiva del actor social signifiqué la formación axiológica docente, que resalta el interés significativo por "la labor educativa que tiene su eje fundamental... la formación axiológica de los futuros profesionales de la docencia", situación discursiva que me lleva a reflexionar una vez más sobre el hacer y ser del docente en el aula dentro el ejercicio de su especialidad, lo cual a su vez le concede la oportunidad para guiar en la transversalidad curricular de los valores que guíen su práctica profesional, lo cual se alinea con el referente formativo axiológico del docente en la UPEL-IPB.

El actor social TR destaca que para enfrentar los retos, en los futuros docentes, es imprescindible que su formación sea integral, orientada desde la instrucción de valores al caracterizarlos como profesionales éticos y responsables. Reconozco que la ética y los valores en la formación docente permiten significar el fundamento de los principios axiológicos en la formación docente, al enriquecer prácticas profesionales en consonancia con la sociedad. Con esta comprensión pude construir la categoría emergente CE 7: ***Formación axiológica en la convivencia desde el diálogo, trabajo en equipo y autoaprendizaje.***

En esta connotación hago hincapié en el hecho que la gestión educativa en el aula debe estar fundamentada en valores compartidos y en el trabajo colectivo. Es por ello que, la gerencia no debe entenderse como una estructura jerárquica rígida, sino como la integración de elementos y funciones, donde el liderazgo emerge de la sinergia entre sus miembros. Asimismo, el hacer del docente en la toma de decisiones y la gestión del conocimiento compartido se consolida a través de procesos inclusivos, donde cada integrante aporte ideas para la construcción de aprendizajes. De esta manera, la gerencia axiológica participativa trasciende la administración convencional de las distintas áreas del conocimiento para convertirse en un espacio de co-creación, donde la ética y la colaboración orientan las acciones educativas.

Por lo tanto, puedo trasladar la postura de Carey (2024), en el marco de la complementariedad acerca de la formación axiológica, como un componente esencial para el desarrollo de relaciones sociales armónicas en los contextos educativos trasladado al escenario de la UPEL-IPB, lo que da cabida a entender que los valores propiciados desde la convivencia, la paz, el respeto mutuo en el aula, así como en la comunidad educativa en general, se han de manifestar en las relaciones humanas de cara a la sistematización formativa en el aula bajo la línea de asumir un enfoque integral que fomente la formación ética para el desarrollo de competencias ciudadanas en los futuros docentes, orientadas a generar un entorno educativo inclusivo y respetuoso, lo cual es congruente en la proporcionalidad de una mirada intensa desde la reflexión que debe caracterizar al docente en la UPEL-IPB, donde la axiología juega un papel significativo en la preparación de profesionales comprometidos con la sociedad deseada.

Igualmente, el actor social TR pudo expresar en su narrativa aspectos de interés como: “(...) Por lo tanto, el sentido axiológico de la gerencia formativa lo significo como el entramado de valores, principios y convicciones que orientan la gestión educativa en la formación de los estudiantes, convirtiéndola en un proceso integral que va más allá de la simple transmisión de conocimientos. En este marco, la gerencia formativa adquiere un significado profundo al establecer una conexión entre la enseñanza, la ética y la formación de ciudadanos comprometidos con la transformación social. (...). Ahora bien, el sentido axiológico de la gerencia del aula en las prácticas formativas de los docentes en la UPEL-IPB se manifiesta a través de la integración de valores fundamentales en el ejercicio pedagógico, fomentando un ambiente de

aprendizaje que trasciende lo meramente académico para consolidar una formación humanista y ética en los futuros docentes”.

En este sentido, se destaca en la versión de este actor social una comprensión profunda del sentido axiológico como elemento estructurante de la gerencia en el aula universitaria, cuando hace ver que no se limita al simple cumplimiento del proceso administrativo, así como de los objetivos planificados, sino que se configura como un entramado ético valorado integralmente en la formación del estudiantado. Así, el enfoque axiológico se convierte en la columna vertebral articuladora de conocimientos, principios éticos y convicciones pedagógicas en el marco entendido de la formación profesional competente, así como el compromiso ciudadano con la transformación social. Para este actor social la gerencia formativa es “el entramado de valores, principios y convicciones” que orientan la educación, lo que me induce a reflexionar acerca del ejercicio gerencial el cual no puede disociarse de la axiología.

Vale decir que, los significados por este actor social identifican al aula universitaria como el espacio privilegiado en virtud que la gerencia formativa ha de manifestarse en prácticas pedagógicas cargadas de intenciones axiológicas que promuevan un ambiente de aprendizaje centrado en los valores de respeto, equidad y formación humanista, lo que da a entender que el docente se concibe como líder axiológico.

De hecho, sus prácticas están guiadas por valores fundamentales que configuran el contenido que enseña y advierte sobre lo ético convivido en el aula, con la trascendencia de saberes académicos y la integración de lo axiológico como principio rector de un modelo educativo que responda a las demandas sociales sensibles. De manera concomitante con los significados anteriores, construí la categoría emergente CE 8: ***Gerencia formativa con enfoque axiológico orientada hacia una enseñanza ética, integral y humanista***, al destacar que la gestión educativa debe trascender la mera instrucción académica para configurarse como un proceso integral de formación ética y ciudadana.

Sobre esta misma dinámica también se fortalecen los argumentos de John y Castleden (2024), quienes precisan sobre las tensiones entre la ética institucional y la ética relacional comunitaria, donde las estructuras institucionales priorizan la protección de sus propios intereses sobre el bienestar de la comunidad. Situación que, de igual modo, se asoma en el contexto de la

UPEL-IPB, por lo que se hace necesario reflexionar sobre este contexto al valorar la construcción conjunta del conocimiento desde una perspectiva axiológica, garantizando participación genuina. La crítica a los procedimientos burocráticos institucionales que no protegen realmente a los participantes, resalta la prioridad de un liderazgo educativo en el fundamento de valores compartidos y en la corresponsabilidad gerencial axiológica participativa en la UPEL-IPB, a los efectos de sincerar el diálogo, donde las decisiones respondan normativas institucionales en el marco constructivo de la ética relacional del conocimiento.

Desde esta perspectiva, creo firmemente que el sentido axiológico pedagógico en la formación del estudiante en la UPEL-IPB se fundamenta en la incorporación de valores culturales y éticos en el proceso educativo, asegurando que la enseñanza sea promotora del desarrollo integral con el fundamento de la comunicación dialógica. Al respecto, Valeev y Kondrat'eva (2015) sostienen que la formación universitaria solo es efectiva si los estudiantes desarrollan una valorable actitud hacia el aprendizaje al fomentar voluntad de aprender de otros y de establecer relaciones productivas. Así, la UPEL-IPB, como universidad formadora de formadores, se debe integrar este enfoque en la praxis pedagógica, promoviendo un aprendizaje que trascienda lo académico y estimule en los estudiantes una visión humanista, crítica y ética de la enseñanza.

A continuación, presento en la figura 13, la integración de todas las categorías emergentes mediante la complementariedad semántica y de sentido que me permitieron construir el cuarto los hallazgos de la investigación en esta unidad hermenéutica, como parte de la trascendencia de la realidad indagada, dando cabida al proceder holístico en la síntesis integrativa de las categorías emergente: Gerencia formativa integral con sentido ético y humanista, congruencia ética del docente entre el discurso axiológico y la práctica formativa y liderazgo desde la reflexión del sentido axiológico de la formación.

**Figura 13****Hallazgos en la unidad hermenéutica: sentido axiológico**

*Fuente: elaboración de la autora (2025)*

Como se destaca en la figura 13 anterior, es visible la conectividad semántica interpretada en la trascendencia de la narrativa de los actores sociales que me permitió construir los hallazgos. Tal como lo señala Nassaji (2020) me respaldo en el procedimiento mediante el cual considero pertinente el proceso de la generación teórica. Las palabras del mencionado autor hacen hincapié en la rigurosidad científica que resalta el interés de una sistematización cuidadosa como producto de la codificación y categorización de la información. Por lo tanto, la interconexión significativa es un escenario que me garantiza este apego a los significados otorgados en la realidad del fenómeno y trascendidos en la dinámica interpretativa que asumí en la situación complementada con los subsiguientes esquemas para la consecución de la mayor densidad teórica que de manera progresiva intensificaron la creación de estos hallazgos. A continuación, presento la matriz correspondiente con la unidad hermenéutica de los discursos de los actores sociales: formación



universitaria y luego, de ver la figura 14, con la visualización acerca de la interconexión significativa de las categorías emergentes.

#### Matriz 4

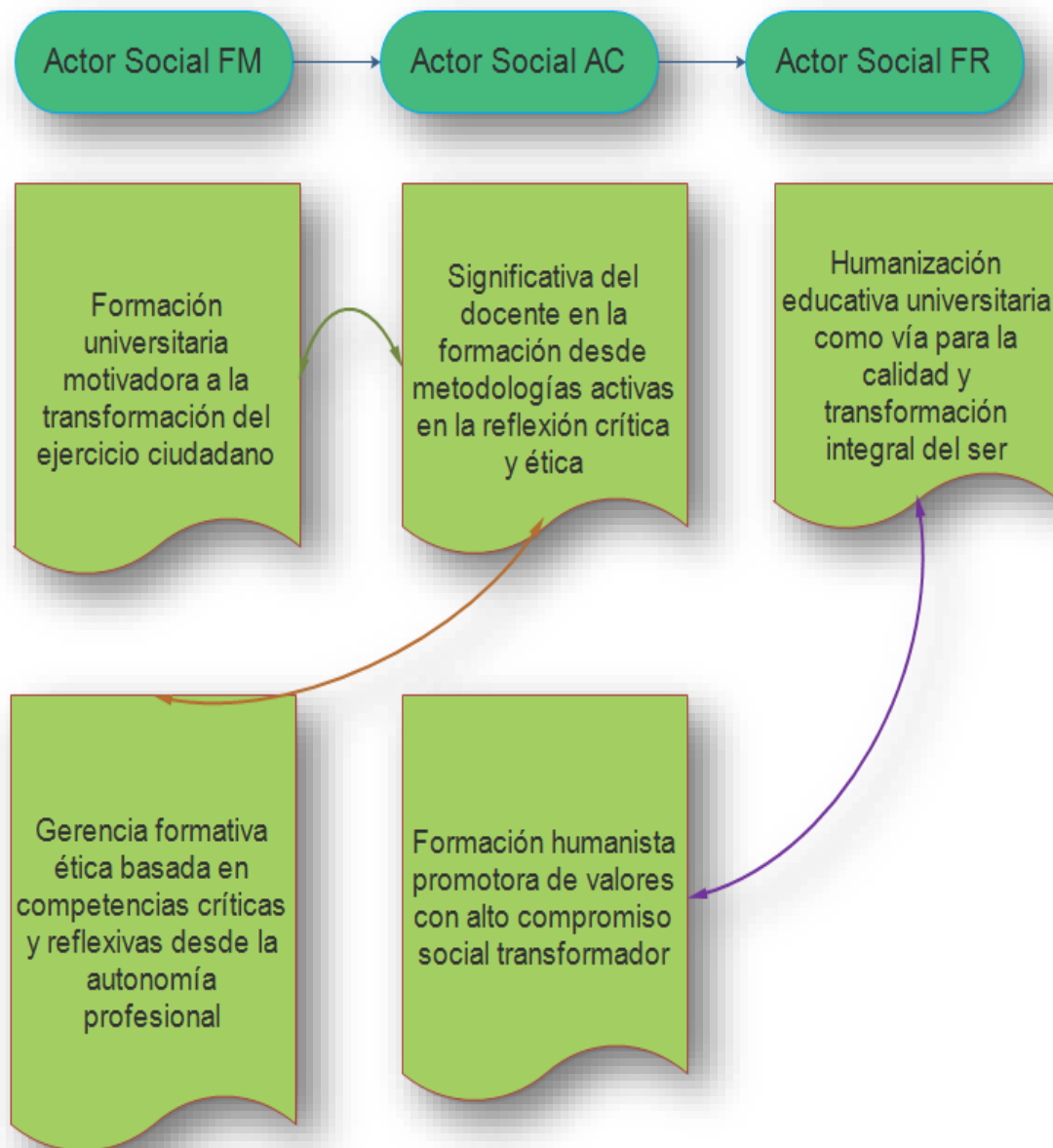
##### Discurso de los actores sociales en la unidad hermenéutica formación universitaria

Unidad Hermenéutica de significado	Narrativa del Actor Social	Codificación y Categorización
Formación universitaria	<p><b>Actor Social FM</b></p> <p>(...) <u>quienes estamos llevando la gestión a cuestras somos aquellos que estamos en funciones de gerencia media, somos nosotros realmente los encargados de buscar a todas luces que las actividades prosigan con eficiencia, que los pocos recursos que se tienen rindan sus efectos más allá del cumplimiento de los objetivos curriculares.</u></p> <p>(...) <u>la motivación por asumir lo que le corresponde, esto hay que fortalecerlo desde las aulas a través de un acompañamiento e interacción cercana con los estudiantes, porque se ha ido decayendo, quizás por diversidad de circunstancias haciendo que la vida útil que engloba el hacer transformativo del buen ciudadano a partir de la formación universitaria de estos profesionales esté disminuyendo en su poder.</u></p>	<p><b>CO</b></p> <p>Reto gerencial (L: 7)</p> <p>Responsabilidad operativa media (L: 8)</p> <p>Optimización de recursos (L: 9-10)</p> <p>Motivación y acompañamiento al estudiante (L: 26)</p> <p>Formación universitaria en la transformación del ejercicio ciudadano (L: 28-29)</p> <p><b>CE 1</b></p> <p><b><i>Formación universitaria motivadora a la transformación del ejercicio ciudadano</i></b></p>
	<p>(...) <u>durante el semestre el profesor no está haciendo vida académica en la universidad, entonces si estamos hablando de valores, de ética, de moral, nos podemos dar cuenta con facilidad que no se está logrando el deber ser del que hablamos anteriormente en esa interacción con los estudiantes, con la tarea que tenemos encomendada.</u></p> <p>(...) <u>Para asumir estas prácticas formativas con enfoque axiológico, particularmente implemento metodologías activas que permitan la reflexión crítica y ética, como el estudio de casos y el aprendizaje basado en problemas, donde los estudiantes pueden reconocer diversas alternativas demostrables con los conocimientos técnicos, porque se debe cumplir con la planificación disciplinar, pero al mismo tiempo y quizás de manera transversal, desarrollar una conciencia ética sobre su futura profesión.</u></p>	<p><b>CO</b></p> <p>Significatividad del docente en la formación del estudiante</p> <p>Interacción formativa (L: 50)</p> <p>Metodologías activas en la reflexión crítica y ética del estudiante (L: 71)</p> <p>Conciencia ética sobre su futura profesión (L: 75)</p> <p><b>CE 2</b></p> <p><b><i>Significatividad del docente en la formación desde metodologías activas en la reflexión crítica y ética.</i></b></p>

	<p><b>Actor Social AC</b></p> <p>(...) <u>Otro elemento importante, es reconocer que el proceso enseñanza-aprendizaje exige un conjunto de elementos humanos y materiales para garantizar el desarrollo de un proceso de calidad en un ambiente donde el norte sea cada uno de los valores necesarios para alcanzar los objetivos propuestos y formar ciudadanos, profesionales con el compromiso y la entrega que estos tiempos requieren.</u></p> <p>(...) <u>La educación para mí es un camino que me ha permitido ver más allá de las sombras, es poder imaginar, crear, sentir y compartir desde lo humano cambios, experiencias de vida y convencerme que sólo a través de una bonita educación podemos alcanzar nuestra realización personal, profesional y social. Y un elemento muy importante sólo cuando logramos la transformación podemos hablar de educación</u></p> <p>(...) <u>No nos educamos para ser millonarios monetariamente hablando, nos educamos para mostrar nuestro verdadero ser y ofrecer lo mejor de nosotros al mundo sin egoísmos, sin prepotencia al contrario con toda la humildad que pueda caracterizar a un ser educado. Son las organizaciones educativas las garantes que se manifieste un proceso de calidad, significativo que permita generar semillas con miras al futuro.</u></p>	<p><b>CO</b></p> <p>Proceso enseñanza aprendizaje humanizante del ser (L: 29)</p> <p>Formación de calidad (L: 30)</p> <p>Formación en valores ciudadanos (L: 32)</p> <p>Educación universitaria más humana (L: 39-40)</p> <p>Realización de la persona humana educada (L: 41)</p> <p>Educación transformadora (L: 42)</p> <p><b>CE 3</b></p> <p><i><b>Humanización educativa universitaria como vía para la calidad y transformación integral del ser.</b></i></p>
	<p><b>Actor Social TR</b></p> <p>(...) De la misma manera, <u>las organizaciones actuales, cada vez y con más frecuencia, requieren dejar un impacto en los roles administrativos emergentes de gerentes que direccionen el hacer efectivo con la manifestación de una visión de mayor claridad para crear un futuro transformador, puesto que la incertidumbre, complejidad y el dinamismo, son condiciones permanentes en las instituciones.</u></p> <p>(...) En realidad, <u>la construcción de ambientes de aprendizaje en el contexto de la práctica docente adquiere interés en ese sentido axiológico que representa valores como la equidad, la justicia, la responsabilidad y el respeto mutuo</u> puesto que son pilares fundamentales.</p> <p>(...) Además, en esos mismos <u>senderos de construcción educativa el sentido axiológico de la gerencia formativa se asocia con la toma de decisiones pedagógicas conscientes del docente</u></p>	<p><b>CO</b></p> <p>Impacto gerencial de calidad (L: 29)</p> <p>Organizaciones complejas (L: 32)</p> <p>Ambientes de aprendizaje con sentido axiológico (L: 47)</p> <p>Práctica docente fundada en valores (L: 49)</p> <p>Gerencia formativa hacia el desarrollo de competencias críticas y reflexivas (L: 51-52)</p> <p>Autonomía ética formativa, L: 54</p> <p><b>CE 4</b></p>

	para <u>activar estrategias, metodologías y técnicas que favorezcan el desarrollo de competencias críticas y reflexivas en el estudiante universitario, formando sujetos autónomos con una visión ética en su ejercicio profesional futuro del magisterio.</u>	<b><i>Gerencia formativa ética basada en competencias críticas y reflexivas desde la autonomía profesional.</i></b>
<b>Formación universitaria</b>	<p>(...) Así, la <u>gerencia formativa, es especialmente sensible en esta universidad porque formamos al educador que debe estar impregnado de un sentido axiológico, lo que significa un gran interés y responsabilidad que debe tener la universidad para apoyar al docente del aula en el marco de saber que su esencialidad y rol de docente transformador se convierte en el potencial de situaciones y espacios representativos de la construcción de saberes que fomenta la excelencia académica y la formación humanista, promoviendo el desarrollo de individuos con valores</u> puestos en práctica al afrontar los desafíos del contexto educativo y social.</p> <p>(...) Asimismo, se evidencia en la <u>coherencia entre el discurso y la acción del docente, quien modela con su ejemplo, los valores que espera inculcar. En este contexto, la gerencia del aula regula los procesos educativos, al tiempo que actúa como un espacio de construcción axiológica multiplicador de valores, donde los docentes, a través de sus prácticas, refuerzan principios como la justicia, la empatía y la ética profesional, formando así educadores participativos con un alto compromiso social y transformador.</u></p>	<p><b>CO</b></p> <p>Gerencia sensible de sentido axiológico (L: 55)</p> <p>Apoyo al docente universitario (L: 56)</p> <p>Docente transformador en la construcción de saberes (L: 58)</p> <p>Excelencia académica (59)</p> <p>Formación humanista promotora de valores (L: 60)</p> <p>Coherencia discursiva-acción (L: 67)</p> <p>Gerencia áulica en la construcción de valores</p> <p>Docente con alto compromiso social (L: 68-69)</p> <p><b>CE 5</b></p> <p><b><i>Formación humanista promotora de valores con alto compromiso social transformador.</i></b></p>

Fuente: elaboración de la autora (2025)



**Figura 14.**  
**Categorías emergentes en la unidad hermenéutica: formación universitaria**  
*Fuente: elaboración de la autora (2025)*

## **Interpretación del discurso de los actores sociales. Unidad hermenéutica: formación universitaria**

Con base en la trascendencia interpretativa de las voces de los actores sociales: FM, AC y TR en la realidad del fenómeno de estudio inherente a la gerencia educativa. Una hermeneusis desde el sentido axiológico de la formación universitaria; retomo algunos extractos discursivos de los actores sociales que me permiten interpretar conexiones significativas entre ellos, en el marco de la unidad hermenéutica formación universitaria.

Desde esta perspectiva, extraigo los siguientes fragmentos develados en la narrativa del actor social FM: “(...) quienes estamos llevando la gestión a cuestras somos aquellos que estamos en funciones de gerencia media, somos nosotros realmente los encargados de buscar a todas luces que las actividades prosigan con eficiencia, que los pocos recursos que se tienen rindan sus efectos más allá del cumplimiento de los objetivos curriculares. (...) la motivación por asumir lo que le corresponde, esto hay que fortalecerlo desde las aulas a través de un acompañamiento e interacción cercana con los estudiantes, porque se ha ido decayendo, quizás por diversidad de circunstancias haciendo que la vida útil que engloba el hacer transformativo del buen ciudadano a partir de la formación universitaria de estos profesionales esté disminuyendo en su poder”.

Situación que me hace reflexionar sobre un sentido de carga, compromiso silencioso y resiliencia atribuido en el hacer gerencial en el aula, toda vez que quienes sostienen la operatividad institucional son los docentes, a pesar de la escasez de recursos y la desmotivación generalizada. Por ello, interpreto el propio reconocimiento de este actor social, en términos de valorar la fuerza transformadora en los eventos formativos universitarios, lo cual es una señal sobre el sentido ético y motivacional que se significa hacia la consolidación del perfil ciudadano-profesional.

La síntesis comprensiva de la versión significada del actor social, emerge como interés compartido en esta investigación frente a la fragilidad del proceso formativo transformador, derivado desde la red intrincada de múltiples tensiones: escasez de recursos, pérdida de motivación, desarticulación institucional y debilidad gerencial. No obstante, vislumbro una esperanza basada en la reflexividad que permanece en el docente universitario en cuanto al rol activo de una gerencia de aula comprometida, con el sentido ético de sus acciones y capacidades

para propiciar la centralidad formativa integral del estudiante como ciudadano con valores y propósito. Toda esta perspectiva me ayudó a construir la categoría emergente CE 1: ***Formación universitaria motivadora en la transformación del ejercicio ciudadano***. Esta connotación discursiva coincide con los planteamientos de Culduz (2023) quien resalta lo siguiente:

(...) el liderazgo educativo influye en la calidad general de la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. Los líderes efectivos establecen un clima escolar positivo e inclusivo, donde los estudiantes se sienten valorados, seguros y motivados para aprender. Al crear una cultura que celebra la diversidad, fomenta el compromiso estudiantil y promueve la colaboración, los líderes educativos mejoran la experiencia educativa en general, lo que conduce a una mayor satisfacción estudiantil y a un viaje de aprendizaje más significativo y holístico (p.169).

Por lo tanto, para este autor es significativo el rol esencial del gerente educativo como líder que procura la mejora del entorno de aprendizaje, enfatizando la gestión eficaz de sus colaboradores hacia el impacto en la enseñanza, el compromiso estudiantil y los resultados académicos exitosos. Esta perspectiva encuentra resonancia en la voz del actor social FM, quien concibe la gerencia en la UPEL-IPB en el dominio del escenario que empodera a los docentes para ser gestores en su labor.

De forma similar, señala que “(...) durante el semestre el profesor no está haciendo vida académica en la universidad, entonces si estamos hablando de valores, de ética, de moral, nos podemos dar cuenta con facilidad que no se está logrando el deber ser del que hablamos anteriormente en esa interacción con los estudiantes, con la tarea que tenemos encomendada. (...). Para asumir estas prácticas formativas con enfoque axiológico, particularmente implemento metodologías activas que permitan la reflexión crítica y ética, como el estudio de casos y el aprendizaje basado en problemas, donde los estudiantes pueden reconocer diversas alternativas demostrables con los conocimientos técnicos, porque se debe cumplir con la planificación disciplinar, pero al mismo tiempo y quizás de manera transversal, desarrollar una conciencia ética sobre su futura profesión”.

El actor social FM hizo hincapié en su accionar cotidiano cuando implementa metodologías activas, donde los estudiantes pueden reconocer diversas alternativas, al desarrollar una conciencia ética sobre su futura profesión. Esta significación me permite interpretar que, a pesar de estas limitaciones estructurales, el mencionado docente da cabida a plantear su apuesta individual hacia su hacer formativo asociado con un modelo pedagógico de

enfoque axiológico, mediante el cual activa su praxis de enseñanza al fusionar el conocimiento técnico con la conciencia ética. De este modo, comprendo a la luz de lo señalado, una intencionalidad formativa que trasciende lo disciplinar, orientada al desarrollo de la ética profesional crítica y situada.

Por lo tanto, comprendo el reconocimiento de la formación con sentido ético en virtud representativa de la tarea que individualmente debe focalizar el docente, teniendo siempre presente el accionar de una gerencia formativa sensible, comprometida con el acompañamiento pedagógico y la praxis humana, sensible, de calidad. De este modo, tanto el actor social FM como el actor social FR, presentan en su discurso ciertos avances en el sentido existencial de la educación universitaria dentro de una estructura que sostiene la formación en valores. Dados estas descripciones, construí la categoría emergente **CE 2: *Significatividad del docente en la formación desde metodologías activas en la reflexión crítica y ética***. Al respecto Galat (2024) coincide con lo mencionado por el actor social FR al destacar que:

(...) la importancia de la educación humanística, viéndola como un medio para desarrollar el pensamiento crítico, la valentía para expresar la propia opinión, la empatía y una visión amplia del mundo. La educación de los futuros directivos es de particular importancia, donde temas relacionados con la responsabilidad y el humanismo influirán en sus decisiones futuras (p. 139).

Es así como el precitado autor afianza la esencia de la educación humanista universitaria como eje transversal en la construcción de ciudadanos críticos, empáticos y conscientes de su papel transformador en la sociedad. En particular, la formación de futuros docentes no debe limitarse a competencias específicas de su área de conocimiento disciplinar, sino que debe integrar valores humanistas para orientar la toma de decisiones con responsabilidad ética y sensibilidad social. Al mismo tiempo, configurar estrategias que impliquen el pensamiento crítico al expresar opiniones en un marco de respeto y diversidad con el compromiso del bien común. Así, la universidad se convierte en un espacio vital para el desarrollo integral del ser humano, capaz de incidir positivamente en contextos complejos y cambiantes.

En este sentido, la educación, más que una acumulación de saberes, es una experiencia vital que trasciende lo disciplinar para abrazar al ser humano, con la invitación sensible de la transformación interior pronunciada sobre la base de lo social, lo cual hace eco con la idea de

formar profesionales entregados y comprometidos, posicionando a la universidad como garante de procesos significativos que siembren futuro.

Por su parte, la voz del actor social AC, describió que “(...) Otro elemento importante, es reconocer que el proceso enseñanza-aprendizaje exige un conjunto de elementos humanos y materiales para garantizar el desarrollo de un proceso de calidad en un ambiente donde el norte sea cada uno de los valores necesarios para alcanzar los objetivos propuestos y formar ciudadanos, profesionales con el compromiso y la entrega que estos tiempos requieren. (...) La educación para mí es un camino que me ha permitido ver más allá de las sombras, es poder imaginar, crear, sentir y compartir desde lo humano cambios, experiencias de vida y convencerme que sólo a través de una bonita educación podemos alcanzar nuestra realización personal, profesional y social. Y un elemento muy importante sólo cuando logramos la transformación podemos hablar de educación. (...) No nos educamos para ser millonarios monetariamente hablando, nos educamos para mostrar nuestro verdadero ser y ofrecer lo mejor de nosotros al mundo sin egoísmos, sin prepotencia al contrario con toda la humildad que pueda caracterizar a un ser educado. Son las organizaciones educativas las garantes que se manifieste un proceso de calidad, significativo que permita generar semillas con miras al futuro”.

Este testimonio del actor social AC en términos de su concepción profunda y humanista acerca del proceso educativo universitario, cumple los requerimientos en el valor axiológico centralizado como eje medular del acto pedagógico, donde la praxis transformadora en la cotidianidad del sentir y hacer del docente no se limita la transmisión de contenidos, sino que se traslada hacia la asimilación de un entramado de elementos significativos de carácter humano, ético y material, a fin de garantizar la formación integral de ciudadanos comprometidos.

Vale decir que, los valores actúan como la direccionalidad del proceso enseñanza-aprendizaje y constituyen la brújula de la calidad educativa que connota aspectos coherentes entre los fines educativos, así como las demandas sociales exigentes a los profesionales responsables, sensibles y éticamente manifestados en la acción profesional. Por lo tanto, el sentido formativo en términos gerenciales, se asimila en la garantía del cultivo de valores, al tiempo que se puede facilitar condiciones en virtud de significar una educación vivencial transformadora.



Asimismo, el actor social AC proyecta en su discursiva, la convicción de la educación universitaria como un camino de realización existencial del ser donde se entrecruzan aspectos imaginativos, de sensibilidad, creatividad, transformación espiritual, en el acto educativo que trasciende lo instrumental adquiriendo a su vez, el carácter profundamente ético y pertinente con los fines del sistema educativo universitario, donde se concibe el proceso formativo para mostrar el verdadero ser al contribuir al mundo desde la humildad así como el servicio.

De hecho, la transformación de las organizaciones universitarias han de asumir el rol medular de convertirse en espacios fértiles cargados de actividades y procesos que conlleven al cultivo de estos valores, sembrando la esperanza al proyectar una formación ciudadana capaz de incidir en el entorno social con manifestaciones éticas, de responsabilidad y compromiso con el prójimo. De hecho, el requerimiento fundamental de esta trascendencia se concentra en la empatía, el compromiso y la vinculación social del pensar y hacer del docente en el paradigma educativo, donde se otorgan prioridad al desarrollo humano integral, reconociendo que los valores son elementos medulares para responder con sensibilidad a la realidad cotidiana de modo que la universidad se convierte en un escenario generador de conciencia justicia y compromiso social. Desde esta perspectiva, construí la categoría emergente CE 3: ***Humanización educativa universitaria como vía para la calidad y transformación integral del ser.***

Desde esta perspectiva, se connota el potencial comprensible asimilado en el núcleo central de una universidad que asume la formación integral del sujeto en sus vivencias y experiencias cotidianas, articulando los valores, el pensamiento crítico y compromiso transformador del ser, cuyos avances se transfieren a la construcción de una sociedad ética fortalecida. Tal como lo distinguen San Fabian y Blaya (2018):

La universidad es una institución educativa a través de las competencias que promueve, pero también una institución mediadora de la cultura y de los valores dominantes de la sociedad, produciendo identidades sociales, pudiendo ser un agente de transformación social. [...] Uno de los pilares de una formación ciudadana capacitada y reflexiva es el pensamiento crítico (p.381)

Comparto con los precitados autores, la idea que afirman sobre las tensiones estructurales que actualmente devienen en los escenarios universitarios, frente a los imperativos de actualización, modernización y transformación de la realidad formativa, cónsona con las

solicitudes del mercado y de la propia vocación transformadora que apunta a los requerimientos de una formación que no puede estar aislada de su misión transformadora de la sociedad.

En la complementariedad de lo mencionado, reconocí la voz del actor social TR en el siguiente fragmento discursivo: “(...) De la misma manera, las organizaciones actuales, cada vez y con más frecuencia, requieren dejar un impacto en los roles administrativos emergentes de gerentes que direccionen el hacer efectivo con la manifestación de una visión de mayor claridad para crear un futuro transformador, puesto que la incertidumbre, complejidad y el dinamismo, son condiciones permanentes en las instituciones. (...) En realidad, la construcción de ambientes de aprendizaje en el contexto de la práctica docente adquiere interés en ese sentido axiológico que representa valores como la equidad, la justicia, la responsabilidad y el respeto mutuo puesto que son pilares fundamentales. (...) Además, en esos mismos senderos de construcción educativa el sentido axiológico de la gerencia formativa se asocia con la toma de decisiones pedagógicas conscientes del docente para activar estrategias, metodologías y técnicas que favorezcan el desarrollo de competencias críticas y reflexivas en el estudiante universitario, formando sujetos autónomos con una visión ética en su ejercicio profesional futuro del magisterio”.

Los términos que destaca la versión del actor social TR me permiten comprender el papel transformador de la gerencia formativa dentro del contexto universitario marcado actualmente por la incertidumbre, complejidad y los requerimientos del dinamismo organizacional donde el rol del gerente educativo trasciende para ir más allá de la administración operativa hacia la consolidación de un liderazgo visionario, ético y con capacidad de anticipar escenarios en la planificación estratégica, el proceso de decisiones compartidas que activan la movilización del personal hacia un futuro consentido. De hecho, el actor social reconoce que las organizaciones contemporáneas así lo demandan, para que los líderes integren con efectividad los propósitos de prácticas sostenidas en el amplio margen de los valores que catalizan el cambio de la perspectiva axiológica humana, la orientación del bien común y la resignificación del impacto institucional.

En el mismo orden de ideas, para este actor social la práctica docente refleja un componente axiológico donde la construcción de ambientes de aprendizajes responden a fines instructivos, curriculares; pero además, se fundamenta sobre la base de decisiones pedagógicas conscientes, asumidas como expresiones del compromiso humano del docente en una gerencia

formativa que no es neutra, sino que se traduce en un ejercicio permanente de liderazgo pedagógico intencionado, al ejecutar estrategias, competencias críticas y reflexivas para formar profesionales autónomos, éticos y socialmente responsables como sujetos capaces de incidir positivamente en la sociedad.

En este sentido, signifíco que el hacer de la formación universitaria debe ir más allá de la adquisición de competencias disciplinares o específicas en cualquier campo del conocimiento, sino que se trata de recuperar sus espacios, principios y dimensionalidades fundamentadas en la misión ética que oriente el pensamiento crítico, compromiso social y la promoción de valores humanistas. A partir de la integración de lo mencionado por los actores sociales y argumentado en esta realidad, construí la categoría emergente CE 4: ***Gerencia formativa ética basada en competencias críticas y reflexivas desde la autonomía profesional.***

Igualmente, la voz del actor social TR se dejó sentir en la riqueza de sus narrativas que trascienden el entorno descriptivo de sus vivencias y experiencias en la formación universitaria en tiempos de cambio. Desde su perspectiva señaló: "formamos al educador que debe estar impregnado de un sentido axiológico". Este enunciado me hace pensar acerca de la concepción universitaria como espacio de creación del conocimiento en la formación integral que trasciende lo teórico y se orienta en el horizonte ético, significando aspectos claves hacia la interiorización de los valores en el estudiante, lo cual lo vinculó con la gerencia de aula comprometida con el desarrollo humano.

Esta caracterización abordada en la formación universitaria en el despliegue de los objetivos curriculares y propósitos de vida y acción viene a connotar la trascendencia del hecho educativo cuya centralidad está en la comprensión de las actividades y procesos que han de asumirse ante los desafíos situados de la realidad del estudiante, al tiempo que se implica con la formación universitaria re configurada como un acto de responsabilidad social, al atender además, la excelencia académica que va de la mano con el hacer como un sentido axiológico.

De la misma manera, el actor social TR, concedió desde sus vivencias y experiencias la narrativa sobre " (...) su esencialidad y rol de docente transformador se convierte en el potencial de situaciones y espacios representativo de la construcción de saberes...", dando cabida con este trozo discursivo a la evocación de una mirada del docente como agente participativo en los

requerimientos sensibles hacia la transformación del entorno, así como en la resignificación del contexto áulico como espacio político-pedagógico de una universidad que proyecta su acción cognitiva generando las estructuras, materiales y condiciones para que se construye el conocimiento desde las experiencias situadas, críticas y contextualizadas.

Vale la pena destacar, el hecho trascendente de esta formación universitaria reformulada desde la condición funcional de un docente que desarrolla la praxis comprometida de la gerencia de aula, vinculada en el desarrollo de aspectos teóricos y a su vez, en la condición práctica de proyectos generadores de soluciones contextuales que implican su acción transformadora.

De la misma manera, el actor social TR, le otorgó fuerza potencial a su narrativa al mencionar que "(...) La gerencia del aula regula los procesos educativos, al tiempo que actúa como un espacio de construcción axiológica multiplicador de valores...", significando con ello que el contexto áulico se resignifica en atención al escenario vivencial de regulación intencional y formación ética, que desde el punto de vista interpretativo, hace referencia a la gerencia del aula no sólo como una administración funcional del docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino que se trata de una gestión pedagógica potenciada para ofrecer un mayor impacto en las tendencias de prácticas educativas focalizadas en la formación del ser. De allí que la trascendencia de estos trozos discursivos develados en la realidad del fenómeno de estudio, cobran relevancia al destacar la coherencia paradigmática del hacer del docente como el ser mismo que orienta hacia una ciudadanía crítica y empática del hecho pedagógico.

En términos integrales, estos fragmentos discursivos refuerzan la proyección del sentir y hacer universitario que va más allá de configurar un centro instruccional de conocimiento profundo especializado, que conlleva la fortaleza de un escenario creativo donde los sujetos involucrados en el hecho pedagógico contribuyen a la transformación de la realidad, implicados en la gerencia educativa y en el ejemplo ético del docente como plataformas edificantes, al afrontar sus roles y compromisos frente a los retos de una sociedad en constante cambio. De esta manera, concibo la categoría emergente: CE 5: **Formación humanista promotora de valores con alto compromiso social transformador**. Para argumentar lo antes señalado retomo el interés de la gerencia de aula como ámbito significativo en la formación universitaria ética para la transformación situada del educando. Sobre ello Pernía (2017) expresa:

Vale la pena destacar en la gerencia de aula; los procesos destinados al uso de las estrategias, recursos de enseñanza y al logro del aprendizaje significativo; así como las acciones realizadas por los docentes para conseguir la atención de los estudiantes, o provocar su cooperación para elevar la calidad educativa. De esta manera, deben propiciar las relaciones afectivas, desde la promoción de los valores de la solidaridad, el compañerismo, la aceptación, sobre todo el respeto recíproco (p. 60).

Comparto con el precitado autor, la confluencia de un proceso cargado de reflexividad en la experiencia formativa del docente como profesional renovador de sus prácticas, con la integración de significados construidos que otorgan luces acerca de una apropiación crítica de la praxis pedagógica, al tiempo que reconoce que el conocimiento no se configura como un contenido estático, fragmentado de la realidad, sino que adquiere interés en la experiencia dinámica vivencial que interpela el hacer educativo en el aula. Vale destacar los requerimientos de una transformación del docente en sus roles y funciones al ampliar las posibilidades de su acción pedagógica articuladas entre lo vivido y lo aprendido en tanto se interpreta el eje medular en el sentido profundo de su actuación cotidiana.

Con todas estas voces integradas en los significados sobre la formación universitaria, planteo un norte ético y valórico para formar ciudadanos comprometidos con los desafíos contemporáneos, mientras que se asumen ambientes de aprendizaje edificados sobre la plataforma de los valores como justicia, equidad y respeto mutuo, elementos que dotan de sentido transformador a la práctica docente. De allí que concuerdo con la postura de Antoniuk et al. (2022) quienes afirman que:

(...) la importancia del enfoque axiológico en la formación profesional de los futuros representantes de las profesiones pedagógicas aumenta, como un elemento para fortalecer la autoridad del docente y el valor del estudiante en la conciencia colectiva. La pedagogía moderna ha integrado orgánicamente el enfoque axiológico, en el cual el alumno es el valor supremo de la sociedad y su principal referente. Desde esta perspectiva, el concepto de los aspectos axiológicos en la ciencia pedagógica moderna implica la creación de un sistema de formación para futuros especialistas, considerando criterios de valor fundamentales para desarrollar la actitud de los estudiantes hacia la realidad y su respuesta a los acontecimientos cotidianos (p.157).

Desde esta perspectiva y en coincidencia con el precitado autor, se manifiesta la transparencia en la razón de una formación universitaria transformadora centrada en un enfoque axiológico, en la cual los valores conforman el núcleo estructurante del proceso pedagógico que reconoce la prioridad de formar profesionales en la docencia con el referente de interés para forjar personas capaces de tomar decisiones fundamentadas en la ética, lo que hace pensar sobre

algo más que ser especialistas en algún conocimiento técnico. Así los hallazgos emergentes en esta unidad hermenéutica, se observan en la figura 15.



**Figura 15.**  
**Hallazgos emergentes en la unidad hermenéutica: formación universitaria**  
*Fuente: elaboración de la autora (2025)*

La figura 15, permite visualizar los hallazgos construidos en la unidad hermenéutica: formación universitaria, configurando la expresión holística que da cuenta de una realidad compartida en la formación universitaria actual, dentro de una dinámica que permite interpretar la naturaleza compleja e integral del proceso enseñanza-aprendizaje, el cual no puede reducirse a explicaciones frías, teóricas, exclusivamente centrado en la transmisión de contenidos disciplinares; más bien se trata de afianzar la articulación del comportamiento humano sensible en términos de empatía junto al hecho de contar con recursos didácticos y equipos pertinente que aseguren la experiencia formativa de calidad.

Ello connota espacios posibles para que la educación universitaria se alcance en el acondicionamiento de sus estructuras en la construcción de saberes-significativos, orientados al desarrollo pleno de las capacidades del discente con impacto ético-social en su formación. Así, estos hallazgos como producto de la integración y complementariedad semántica en las categorías emergentes, reflejan la interdependencia entre el liderazgo motivacional y la praxis docente ética, ambos escenarios indispensables para el fortalecimiento del sentido formativo integral en el contexto universitario.

De esta manera, se devela que cuando se erosiona la capacidad gerencial de acompañamiento pedagógico se debilita al mismo tiempo la acción docente en torno a la conciencia ética y la implementación de metodologías activas, frente a lo cual se produce una desarticulación del proceso formativo universitario, afectando el desarrollo integral del estudiantado. Así, la postura de Culduz (2023) me ayuda a inducir que una gerencia educativa efectiva optimiza la administración institucional, al tiempo que fortalece la cultura centrada en el liderazgo pedagógico, impulsando la excelencia académica y la evolución de la realidad social a través de una educación de calidad. A continuación, presento los nueve hallazgos construidos en este estudio, tal como se observa en la figura 15.

## **MOMENTO V**

### **APROXIMACIÓN TEÓRICA**

#### **Gerencia educativa como construcción social desde el sentido axiológico de la formación universitaria**

*La gerencia educativa desde su esencia axiológica, da cabida a un acto ético de humanización y transformación integral del ser universitario.*

*Andreína Alcalá*

En este momento investigativo, configuro la aproximación teórica orientada en la comprensión de la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria, al reconocer su trascendencia en el contexto del Departamento de Formación Docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa (UPEL-IPB), en el marco del proceso interpretativo que partió del reconocimiento que la gerencia en el aula no puede desvincularse de los valores que sustentan el quehacer formativo del futuro profesional, concretamente en escenarios donde se modelan perfiles ético como futuros educadores.

De hecho, la axiología actúa como fundamento orientador y horizonte hermenéutico desde el cual la naturaleza profunda de liderazgo pedagógico debe mostrar los matices de una capacidad transformadora y responsabilidad en la humanización del proceso formativo. Así, se abre el camino del pensamiento reflexivo-valorativo situado de la gerencia educativa como una praxis y ética comprometida con la dignificación del ser humano en su integridad, desde la universidad que aspira a formar no sólo en competencias, sino conciencias.

#### **Preludio del constructo emergente**

Los elementos, factores y condiciones vinculados a la gerencia en el aula, cuando se asume en el sentido axiológico, se transforma en un proceso de responsabilidad profunda transformadora, donde el docente universitario, en su rol formativo y mediador, domina los aspectos técnicos operativos pero además, se convierte en un líder que convoca al estudiante a



construir desde su propio modelo observado en el educador, el sentido ético, humano y trascendente de su formación al estar integrado con valores como la justicia, equidad, solidaridad, respeto, entre otros; que conforman un espacio de orientación ético-sensible al modelar el ser profesional que emerge de la universidad.

Dadas estas consideraciones, el pensar y accionar del educador abre nuevos horizontes del hacer consentido axiológico, dentro de manifestaciones pedagógicas vinculadas a la cosmovisión transformadora del sujeto en formación. He allí donde el interés de esta aproximación teórica radica, en el hecho formativo que exige la realidad contemporánea situada en el eje estratégico y vital para la construcción de ciudadanía impregnada de un pensamiento reflexivo con juicio crítico y compromiso social. Así, la universidad, como escenario activo de construcción formativa profesional especializada, está llamada a cultivar en los discentes un carácter valorativo que les permita asumir con dignidad, empatía y compromiso los desafíos que devienen en la red compleja del mundo actual.

AL respecto, esta mirada futurista abordada desde el fenómeno de la gerencia educativa en el eje axiológico domina la comprensión del quehacer académico-administrativo traducido en procesos formativos significativos, a fin de generar las capacidades transformativas que permanecen en el estudiante, las acciones que emprende en la vida ciudadana vivenciada donde se espera de él contribuciones sociales. En este sentido, esta aproximación teórica trasciende en torno a las voces de los actores sociales involucrados en el accionar cotidiano de su formación donde se adquiere un fundamento hermenéutico representativo de las experiencias y vivencias expresadas en los discursos de los actores sociales.

De esta manera, al evocar la voz del actor social AC se destaca en sus discursivas "la educación para mí es un camino que me ha permitido ver más allá de las sombras, es poder imaginar, crear, sentir y compartir desde lo humano las experiencias de vida cambiante y convencerme que sólo a través de una bonita educación podemos alcanzar nuestra realización personal, profesional y social" (L: 39-42). Este testimonio me impactó en los términos mencionados como experiencias de la gerencia del aula cuando no está desligada del compromiso de cultivar una formación más humana y éticamente orientada, por lo que se da

cabida a la gerencia dinámica desde la centralidad de los valores como principios ordenadores de la acción pedagógica.

En el mismo orden de ideas, el actor social FM develó, desde sus prácticas cotidianas, las tensiones actuales que enfrenta la gerencia media universitaria al afirmar que "quienes estamos llevando la gestión auestas somos aquellos que estamos en funciones de gerencia media, somos nosotros realmente los encargados de buscar a todas luces que las actividades prosigan con eficacia..." (L: 7-10). Esta connotación discursiva evidenció la fuerza estructural y operativa que recae sobre el docente del aula, que muchas veces sin reconocimiento suficiente, avanza en los procesos académicos-administrativos.

No obstante, más allá del cumplimiento funcional, la gerencia del aula se resignifica en el sentido de su orientación para garantizar que las actividades y procesos estén cargadas de un sentido axiológico en la formación de los estudiantes, lo que significa que la comprensión axiológica del fenómeno, en esta aproximación teórica, concede esfuerzos y motivaciones para que estos actores sociales adquieren una dimensión ética sostenible, a pesar de las limitaciones, en la misión formativa universitaria.

De igual forma, los elementos y connotaciones cargados de preocupación en torno a la debilitación del compromiso ético en algunos escenarios de interacción formativa universitaria, cobran relevancia en el fragmento discursivo del actor social FM, quien hizo énfasis en la siguiente declaración: "si estamos hablando de valores, de ética, de moral, nos podemos dar cuenta con facilidad que no se está logrando el deber ser del que hablamos anteriormente en esa interacción con los estudiantes..." (L: 47-50). Situación que da cabida a la apertura del lente comprensivo hacia una atención manifestada entre el discurso institucional y la praxis docente, dando cuenta de los requerimientos urgentes de repensar el rol de la gerencia del aula con sentido axiológico. Así, el deber ser que aquí se menciona, no se trata de un ideal abstracto, representativo, confuso de lo que se debe hacer y lo que realmente se hace, sino más bien, se enfoca hacia el horizonte formativo exigente de mayor coherencia ética en las prácticas universitarias.

Por su parte, el actor social TR profundiza la discusión de los elementos mencionados en el párrafo anterior, cuando destaca que "la gerencia formativa, es especialmente sensible en esta

universidad porque formamos al educador que debe estar impregnado de un sentido axiológico..." (L:55-56). De manera que, este fragmento de la narrativa, pone en evidencia una doble responsabilidad de la universidad pedagógica: no sólo debe formar desde los valores, sino que su compromiso está precisamente en formar a otros profesores que serán multiplicadores de los modelos éticos presentados, desde lo cual la gerencia del aula se convierte en un espacio medular donde se siembran los principios que serán ejercidos en las aulas del país.

Por ello, en esta aproximación teórica, quedan expuestas estas condiciones formativas de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa (UPEL-IPB), en el marco de reflexionar sobre el diseño de estrategias que fortalezcan una toma de decisiones pedagógicas éticas, activando metodologías dinámicas que despierten la actitud reflexiva y comprometida del estudiante con la sociedad.

En síntesis, la aproximación teórica construida como parte de la interpretación situada de las voces de los actores sociales, reconociendo en ellas una vivencia axiológica del fenómeno, en tanto, no sólo expresan sus narrativas preocupantes sobre la realidad vivenciada, sino que develan una necesidad epistémica inherente a comprender la gerencia educativa universitaria como práctica ética, humanista y transformadora, desde la formación de profesionales íntegros, conscientes de su rol significativo para aportar a la sociedad y responder con sensibilidad y valores a los desafíos contemporáneos de la educación.

### **Umbral epistémicos: sentido y génesis de la teoría emergente**

Comprender el origen y la función de la teoría en un proceso de investigación cualitativa fenomenológica hermenéutica, se asocia con el hecho de poder trascender la idea tradicional como marco cerrado o corpus universal, para asumir la como construcción vivida, situada e intencionada en la realidad del fenómeno de estudio frente al horizonte de asimilar que la teoría no es un fin, sino un proceso en el devenir de los hilos discursivos que se significan en el entramado interpretativo a partir del diálogo profundo entre las vivencias de los actores sociales, cuyo posicionamiento ontológico de la investigadora da lugar a la implicación de sentidos que se generan en la experiencia compartida. Desde esta perspectiva, asumo la postura de Coffey & Atkinson (2003) en tanto que:

(...) nuestras ideas se pueden derivar de múltiples fuentes: de la ficción, la biografía, la autobiografía y el periodismo, formas de escribir que, por ejemplo, pueden darnos ideas tan a menudo como los escritores académicos en nuestra limitada especialidad. (...). la investigación cualitativa su acta múltiples versiones de realidades múltiples, pero si debemos reconciliar a lo particular y lo universal, pasando de lo único de un caso individual o de un ambiente individual a la comprensión de cómo funciona un proceso más general. Trascender lo local y lo particular es importante, pero debe considerarse en el contexto de garantizar que nuestros análisis sean metodológica y retóricamente convincentes. (p.196).

Esta postura de los precitados autores resalta una comprensión epistémica medular en la investigación cualitativa inherente a la generación emergente de la teoría, que no se impone desde marcos preexistentes, si no que se construye en torno a una lectura sensible y crítica de las múltiples realidades narradas por los actores sociales. En este sentido, al integrar con profundidad hermenéutica los sentidos que emergieron del vivir concreto, reconozco que las ideas pueden provenir de diferentes fuentes, lo que permite asumir una mirada amplia, abierta y dialógica al construir conocimiento en el entramado vital de los actores sociales y no únicamente en el marco estructural teórico prefijado.

Así, esta aproximación teórica cobró legitimidad cuando se configuró como una expresión interpretativa genuina del fenómeno, caracterizada por su complejidad contextual y fundamentada en una argumentación basada en la cientificidad del método seguido. En este sentido, el proceso de teorización, que identifiqué en la generación del conocimiento investigativo como producto, lo concibo en el ejercicio intelectual sensible de conferir inteligibilidad a los significados del fenómeno, lo que me lleva a pensar, en términos de teorización, cuando transformé lo dicho por los actores sociales en categorías cargadas de sentido comprensivo, capaces de dialogar con la literatura científica y al mismo tiempo, con la realidad vivida.

Sobre esta base argumentativa, traigo los razonamientos de Teppa (2011) quien advierte que teorizar en el paradigma cualitativo supone un acto de construcción relacional de saberes, basado en los principios de inducción analítica y el respeto profundo por las subjetividades implicadas. Esta mirada me lleva a comprender que la teoría no antecede al campo, sino que emerge en la realidad de las voces, de sus silencios y percepciones. Así, esta aproximación teórica emergente no fue un injerto prefabricado, sino que se comprende cómo hallazgos relevantes de un proceso hermenéutico sustentado en la lectura reiterativa, el contraste constante de los

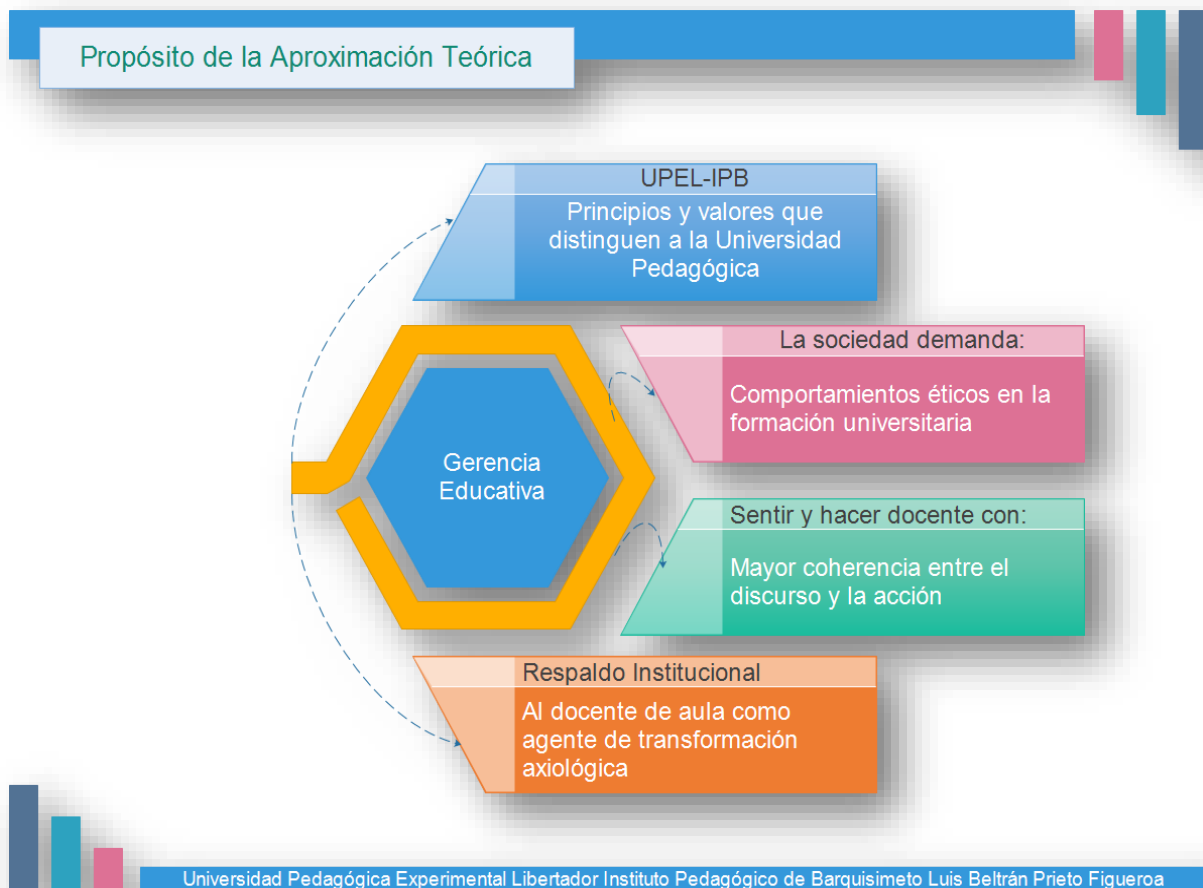
significados y la fusión de horizontes entre las experiencias vividas por los actores sociales de la UPEL-IPB y los postulados de autores pertinentes en el campo de la gerencia educativa.

En términos hermenéuticos, como método y acto de comprensión, me permitió entretejer cada constructo a partir de la profundidad de las narrativas, reconociendo en ellas, no sólo información, además la sabiduría vivida, en tanto, emergieron las categorías construidas que dieron lugar a los aspectos medulares de esta plataforma teórica, no desde una aplicación teórica previa, insisto, se trata de una cristalización interpretativa que responde al telos de la investigación orientada a comprender el sentido axiológico de la formación universitaria a través de la mirada experiencial de quienes la habitan y la transforman.

### **Propósito de la aproximación teórica**

Comprender la gerencia del aula desde un sentido axiológico, orientadora del liderazgo formativo integral en valores mediante prácticas pedagógicas éticas, reflexivas, responsables y de sensibilidad humana en la educación universitaria.

En el contexto de la formación universitaria actual, la gerencia del aula adquiere significancia y valor medular cuando se concibe sobre la edificación de su dimensión axiológica como práctica formativa, cuyo énfasis se enfoca en el dominio ético y humano del docente. Desde allí, se traduce no sólo el ejercicio continuo de la transmisión de conocimientos especializados, sino el modelo ético que presenta el docente a sus estudiantes, dadas las consideraciones profundas que coherentemente permearán las significaciones del estudiante, generando espacios de interacción con los otros, en la singularidad de los valores que deben sostener sus actuaciones en la vida profesional y ciudadana. La visualización o representatividad de este propósito de la aproximación teórica, se observa en la figura 16.



**Figura 16**  
**Representatividad del propósito de la aproximación teórica**  
*Fuente: elaboración de la autora (2025)*

La representatividad de la figura 16, permite comprender los elementos integrados que significan a la gerencia del aula como un contexto que no puede estar fragmentado en la realidad social, ni tampoco debe declinar en su función como prometedora de principios y valores en términos de la responsabilidad, tolerancia, equidad y el respeto al otro, delineando el perfil del egresado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa, con los requerimientos y exigencias que la sociedad espera del nuevo profesor en su carácter de ser íntegro, consciente de su compromiso social y transformador de realidades.

En este orden de ideas, esta aproximación teórica se manifiesta en el interés de situarse dentro de una realidad universitaria marcada por tensiones institucionales, económicas, sociales, debilidades estructurales que demandan comportamientos éticos en la formación universitaria, a pesar de escenarios cargados de crisis, desafíos globales y locales que enfrenta, sigue siendo un contexto privilegiado para la formación del docente cargado de valores. Así, este escenario universitario, como institución fundacional del conocimiento pedagógico y el saber hacer educativo en la formación de conciencia ciudadana, enfrenta el reto de sostener un modelo educativo que no sólo instruya al hombre, sino que humanice su condición con mayor énfasis en este sentido axiológico proyectado hacia la sociedad en el tipo de profesional docente que emerge de sus aulas, siendo capaz de actuar con sensibilidad, juicio crítico y sentido ético.

La formación de futuros docentes, como en el caso de la UPEL-IPB cobra vigencia en la prioridad de su profundo interés por rescatar y fortalecer el sentido axiológico de la gerencia en el aula universitaria tal como lo manifestó el actor social AC, al versionar que "es hora de proyectar lo que realmente es el ser docente, desde el respeto hacia los estudiantes, eso es básico porque si no se respeta al estudiante, sus necesidades e intereses, jamás se podrá hablar de axiología en un escenario pedagógico" (L: 22-25). Esta versión representativa del sentir y quehacer del docente apunta hacia un quiebre necesario en la práctica formativa, toda vez que, se exige una mayor coherencia entre el discurso y la acción, además de la puesta en práctica de la teoría ética en la vivencia pedagógica.

He allí donde se resalta, que esta condición de sentido crítico y reflexivo abre la puerta reflexiva y propositiva de esta aproximación teórica centrada en la integralidad del docente como gestor de valores, donde su acción se reconoce en torno al liderazgo ético que permea la formación moral y profesional de sus estudiantes, al tiempo que la comprensión de esta realidad se profundiza con las experiencias del actor social FM, quien develó una tensión entre el compromiso axiológico y las condiciones institucionales adversas cuando hizo el señalamiento que "no hay un acompañamiento al docente, no hay supervisión, no hay gestión estratégica para la consolidación formativa en valores de los estudiantes" (L: 6-7).

Por tanto, esta ausencia de respaldo institucional al docente del aula, emerge como una praxis pedagógica cargada de convicción personal y ética profesional, en la cual el aula representa

el entorno de resistencia y afirmación de sentido, dada la expresión del actor social FM en términos que "ese sentido axiológico en la formación del nuevo ser que los ciudadanos esperan de la educación para el cambio, se inicia con el modelo de educador que le presentamos manifestado en alta demanda de compromiso, sensibilidad humana" (L: 21-25).

En esta perspectiva, se destaca el dominio comprensivo inherente a la apropiación de esta aproximación teórica cuando el docente, como gerente del aula, se auto-desarrolla en la praxis pedagógica cotidiana como referente ético frente a los estudiantes, superando la lógica de la reproducción técnica del conocimiento especializado en el marco entendido de su configuración como agente de transformación axiológica. Tal como lo mencionó el actor social TR, se da cabida a la relevancia de una gerencia fundamentada en la convivencia sana, el trabajo colaborativo y el respeto mutuo, elementos de interés que conforman la visión dialógica y participativa de la gestión del aula, al tiempo que el valor formativo del ejemplo que muestra el docente en su vida personal y profesional devela las posibilidades de una co-construcción del aprendizaje y el ejercicio de libertad responsable, actuando como ejes vertebradores de la formación universitaria.

Desde este enfoque, se hace hincapié en la articulación de la gerencia del aula como una praxis ética y dialógica que en esta aproximación teórica asume la realidad de los aprendizajes académicos más allá de los procesos formativos curriculares, a fin de integrar el sentido axiológico en el estudiante universitario desde valores aplicados en la realidad de la enseñanza-aprendizaje, contribuyendo así a la formación de profesionales impregnados de sensibilidad humana y social.

En síntesis, esta aproximación teórica, intención a la interpretación de la gerencia del aula no solamente desde el punto de vista de una estructura organizativa o técnica de la enseñanza, va más allá al asumir espacios de interacción formativas donde se cultivan valores, se gestan convicciones y se forja la identidad profesional del futuro decente. De modo que, en el entramado del hacer cotidiano, el referente axiológico se convierte en la brújula que orienta cada decisión, palabra, gesto, acción del educador, y a su vez, edifica la labor docente hacia un ejercicio de congruencia entre el ser, el saber y el hacer.



## **Aspectos contributivos de la aproximación teórica**

Esta aproximación teórica da cuenta de diversidad de aspectos contributivos sobre la gerencia educativa en el sentido axiológico de la formación universitaria en el contexto de la UPEL-IPB, con el fortalecimiento de una formación ética y humanista, en tanto se reflexiona acerca de la reconfiguración de este escenario en la cosmovisión integral que articula los conocimientos disciplinares con la formación ética del futuro docente, al tiempo que se promueve un compromiso transformador en el cual el acto educativo va más allá de la transmisión mecánica de contenidos y más bien, se precisa en torno a la co-construcción de sujetos reflexivos que apuestan a superar las barreras y desafíos de sus contextos educativos, dando cabida al fortalecimiento del carácter formativo de la Universidad Pedagógica como espacio donde se gestan valores que configuran la identidad del profesional del magisterio.

Asimismo, la contribución de esta aproximación teórica en la dimensión social en términos de ciudadanía transformadora y responsabilidad con el contexto circundante de la realidad universitaria, se apropia sobre la base de un soporte sustantivo que impulsa la gerencia educativa comprometida con la transformación ciudadana, al integrar el sentido axiológico en las prácticas formativas, cobra relevancia el carácter formativo ciudadano de los profesionales de la educación a fin de responder éticamente a las distintas barreras contemporáneas como la desigualdad, exclusión y la pérdida de sensibilidad social, lo que hace comprensible que la universidad se convierta en un semillero de transformación, sensibilidad humana, conciencia social, y justicia en la responsabilidad de formar sujetos que fortalezcan el tejido ético de la sociedad pedagógica.

Vale decir que, se resalta el interés de esta aproximación teórica respecto a la gerencia del aula y concretamente, en el marco distintivo del liderazgo formativo con enfoques en valores, lo que da lugar a un contexto de gestión pedagógica que viabiliza las oportunidades y el protagonismo del docente como gerente del aula, al dinamizar los procesos educativos orientados por principios axiológicos. De allí que la gerencia áulica debe ser un ejercicio técnico-administrativo que se convierte en un acto de liderazgo pedagógico ético, donde se promueve la participación activa, reflexión crítica y el diálogo transformador, develando que este escenario es

un espacio vivo, de concreción de valores como la equidad, compromiso y respeto mutuo en las prácticas educativas que se consolidan de manera sostenible.

El referente contributivo de esta aproximación teórica a la sociedad pedagógica dentro de efectos multiplicadores de los valores en la cultura educativa, se resalta en la hermenéutica axiológica cuando se comprende que los valores no se limitan a un contenido curricular en la formación universitaria, sino que trascienden y permean toda la estructura y cultura organizacional de la institución formadora de formadores. En este sentido, los efectos de una gerencia formativa con sentido axiológico se multiplican en el sistema social pedagógico generando un modelo educativo que se reproduce en los escenarios escolares donde los futuros docentes ejercerán su práctica profesional de manera que, los valores vividos en la universidad se convierten en referentes prácticos de impacto en las nuevas generaciones.

En términos de la sensibilidad humana, esta aproximación teórica contribuye a ejercitar la educación como encuentro ético con el otro, resaltando uno de sus aportes más significativos como lo es la reivindicación existencial del ser que reconoce que educar implica una relación ética con el otro, sustentada en la empatía, humildad, escucha activa y el compromiso genuino que se hace ver con énfasis en la formación del ser humano en su carácter transformador del encuentro pedagógico, el docente se posiciona acá como un orientador y acompañante pedagógico del desarrollo humano integral, más allá del rendimiento académico.

Sostengo que la transformación institucional bajo el compromiso colectivo con una cultura axiológica en la UPEL-IPB, se restituye en el referente de esta aproximación teórica reflexiva emergente en términos de la responsabilidad institucional para consolidar una cultura organizacional coherente con los valores que se desean formar y que la sociedad espera de esta universidad, al formar educadores, se asume la función estratégica en la formación de prácticas formativas reflejadas en la ética profesional, coherencia institucional y compromiso colectivo dando entender una revisión crítica de las prácticas actuales, a fin de ir fomentando estructuras que respalden a los docentes en su rol de agentes axiológicos y promotores de ambientes vivenciales de lo que se enseña.

## **Constructos que estructuran la aproximación teórica**

### **Gerenciamiento productivo desde un liderazgo humanista fundado en estrategias adaptativas en el aula**

Este primer constructo generado en el proceso investigativo desde la discursiva de los actores sociales, da cuenta de la acción gerencial que fomenta el liderazgo humanista redefinido a través de la adaptabilidad que redefine la praxis del docente en el aula desde el contexto universitario, cuando se supera la tradicionalidad en el modo de hacer las funciones de control, eficiencia y proximidad al núcleo circundante social, manteniendo la centralidad en el ser humano como sujeto protagónico del proceso formativo y transformador.

En atención a ello, la gerencia cobra una nueva integración más allá de la mera función operativa en la transmisión de los conocimientos especializados y se convierte en un acto pedagógico trascendental de carácter ético y relacional, lo cual da a entender que esta mirada no sólo se interpreta en el sentido gerencial de una práctica direccionada estratégicamente, cuta vivencia ética del docente promueve el crecimiento integral del sujeto desde la dignidad, creatividad, espiritualidad y autonomía, implicando así una cosmovisión holística armonizada con la racionalidad instrumental redefinida en el amplio margen de la dimensión axiológica del liderazgo, a partir de la congruencia extendida de un gerente caracterizado por ser más supervisor de tareas, en la complementariedad de configurarse como mediador de sentidos y un articulador de los saberes. En esta realidad, destaco la postura de Farfán (2023) quien ofrece un punto de interés al connotar:

La gerencia humanista (...) Se vislumbra como una gestión enfocada en la acción y el talento del ser humano (..) con un margen creativo y de decisión al trabajador, con el fin que éste se desempeñe de la mejor manera de acuerdo con sus criterios. (s/n)

Así que esta postura rompe con la verticalidad de la gestión tradicional del docente en la formación universitaria, al proponer el hacer efectivo de un liderazgo accionador de manera horizontal y empático, en torno al cual los estudiantes son motivados al pensamiento creativo, la participación, la toma de decisiones compartidas y una significativa capacidad de poder transformar sus propias realidades académicas.

Así, con sentido adaptativo el docente no sólo apegado a la realidad que se le presenta y lo reta a vivirla, debe ser capaz de recrear en el aula acomodados estratégicos a las circunstancias del entorno y las realidades de los estudiantes, lo que significa que, no debe ser repetidor de estrategias formuladas en la literatura sobre el tema sino recrear la praxis docente desde los condicionantes existenciales del espacio áulico como un ente vivo y orgánico. De este modo, la gerencia con sentido ético y humanista, se convierte en una práctica reflexiva sostenible que reconoce la subjetividad, afectividad y la complejidad como categorías legítimas del hacer universitario.

El sentido de la ética formativa se involucra con la voluntad del docente, lo que me permite significar el hecho de trascender más allá de una imposición normativa externa, sino que la expresión de la conciencia crítica y el discernimiento valorativo del sujeto queda expuesta en la dialogicidad constante con su realidad inmediata de carácter social, cultural y espiritual. Sobre ello, González (2023) hace hincapié en lo siguiente:

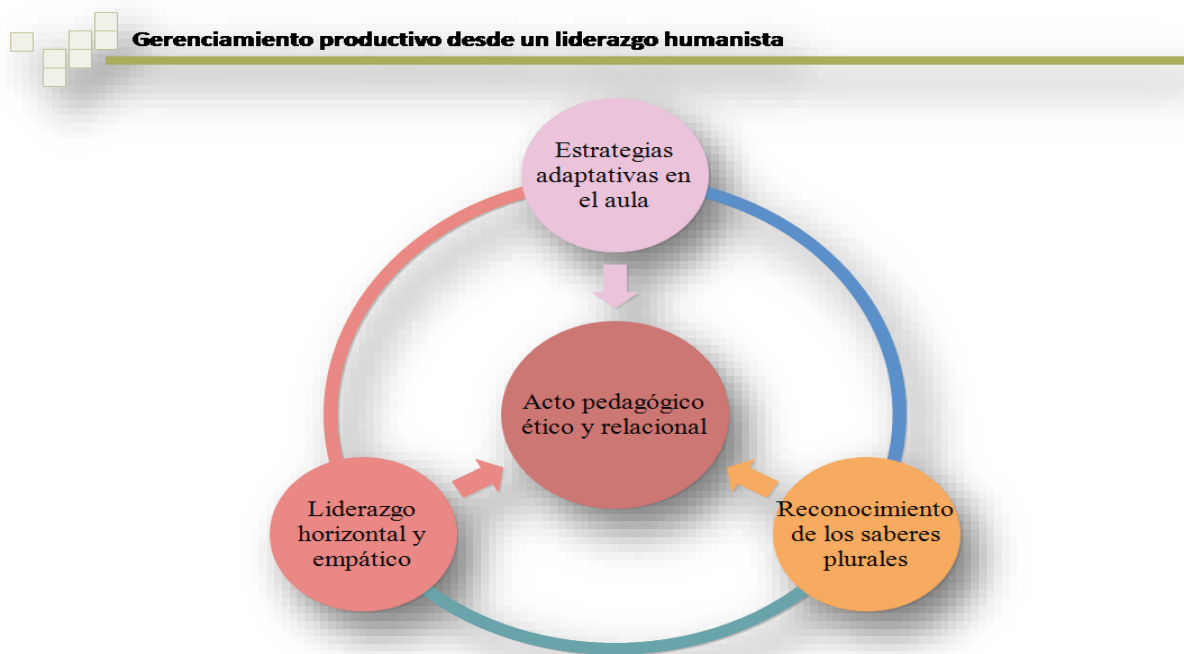
La gerencia enfocada en el trabajador como ente humano, implica enfrentarse a un arte o ciencia de desempeñar las actividades laborales con base al trabajo en equipo (...) Con un espíritu cooperativista y empático que permita lograr los objetivos de la organización. (p.166).

De hecho, al trasladar estos esbozos gerenciales hacia la praxis formativa integral universitaria, se constituye en un acto de justicia cognitiva, al reconocer y articular los saberes plurales presentes también en la comunidad organizacional en esa comunicación permanente con los otros, lo que significa que en términos transdisciplinarios cobra relevancia el fundamento de abordar metodologías que permitan la relectura y reconfiguración de la realidad social, en el marco de las distintas perspectivas que puedan contribuir a consolidar la formación integral más allá de la lógica fragmentaria, lo que ha de abrir nuevos horizontes de carácter integradores y dialógicos.

De acuerdo con Balza (2016) se trata de "una cosmovisión emergente de una realidad en construcción(...) Para apostar por la concepción de la realidad como un todo, donde se define la ontología de una lógica reconfiguración al, dialéctica y compleja" (p.27). Estas consideraciones cobran vigencia en la comprensión de la gerencia formativa integral con sentido ético y humanista como fundamento de la aproximación teórica emergente, en tanto se constituye en una praxis educativa gerencial en la cual se forma para transformar AL SER, se dirige para la

deliberación del ser que se forma y una gestión cuyo dominio es la humanización. En efecto, se trata de una plataforma inteligible que se construye desde la ética, creatividad, cooperación, el sentido de pertinencia y el bienestar integral educativo como pilares de la eficiencia con características sensibles del hacer pedagógico.

Este tipo de gerenciamiento implica una constante adaptación a las realidades individuales y colectivas de los estudiantes, favoreciendo una interacción inclusiva y enriquecedora. A través de esta dinámica, el aula se convierte en un espacio de aprendizaje activo, donde se valoran las diferencias y se construyen escenarios formativos que responden a las necesidades de todos, promoviendo la equidad y el respeto mutuo. La representatividad de este constructo, se observa en la figura 17.



**Figura 17.**

**Gerenciamiento productivo desde un liderazgo humanista**

*Fuente: elaboración de la autora (2025)*

## **Sentido axiológico de la gerencia desde la ética para una formación integral**

El sentido axiológico de la gerencia, subyace hacia la necesidad de mejorar los enfoques que integren principios axiológicos en la enseñanza, especialmente en el escenario universitario para la formación de los nuevos profesores, donde la trascendencia del comportamiento ético del facilitador y gerente del aula actúa como reflejo cultural y vehículo de identidad pedagógica. La hermenéutica, al ofrecer un marco interpretativo, facilita la integración de valores en los procesos educativos, así como la humanización de la educación universitaria en el ejercicio formativo para el comportamiento humano sensible a los valores fundamentales.

Al significar la visualización de la figura 17, atrae donde el sentido de la cotidianidad contextualizada en los espacios reflexivos vinculados a lo axiológico, adquiere un nuevo matiz cuando se reconoce que la formación universitaria, no sólo persigue el dominio disciplinar, sino que debe proyectarse como una práctica de vida orientada al desarrollo integral del ser. En este horizonte, el bienestar universitario debe emerger como núcleo de gestión educativa, desde una filosofía de formación humanista que entretejan el crecimiento con el compromiso social transformador. En este orden de ideas, comparto la visión de Arulsamy et al. (2023), quienes afirman que: “La capacitación y el desarrollo representan mecanismos esenciales para optimizar el desempeño del individuo y fomentar su crecimiento en términos de eficiencia, productividad, satisfacción, motivación e innovación dentro del contexto organizacional” (p. 406).

Esta afirmación, si bien, proviene del ámbito organizacional, cobra especial fuerza en la educación universitaria cuando se traslada de manera comprensiva hacia el eje axiológico concebido para formar profesionales capaces de actuar éticamente, con visión crítica y responsabilidad social. En el caso de la UPEL-IPB, urge repensar una gerencia educativa que, más allá de gestionar procesos, sea capaz de facilitar entornos formativo comprometidos con el florecimiento del ser humano y su contribución activa al bien común.

Por su parte, en esta condición, la gerencia educativa se manifestó desde el significado atribuido por el actor social FM quien reconoce en su narrativa, los códigos que avalan sus experiencias y vivencias, al identificar que (...) "en todas las áreas disciplinares", (...) "Somos multiplicadores del sentido axiológico de la sociedad", frente a lo cual se implican los escenarios del componente ético y formativo del futuro docente que ha de interiorizar su perfil educativo.

Ahora bien, de manera complementaria y recurrente, hubo coincidencia narrativa de la vivencia y experiencia que manifestó el actor social TR de la gerencia educativa axiológica, conjugando el escenario generativo asociado a las manifestaciones pedagógicas en el aula y dentro de la formación comprometida con los principios éticos y morales del docente. La figura 18 permite observar los elementos integrados de este constructo.



**Figura 18**

### **Sentido axiológico de la gerencia desde la ética**

*Fuente: elaboración de la autora (2025)*

### **Gestión pedagógica en la diversidad desde un sentido ético para la autonomía formativa**

Este constructo generado en el proceso investigativo, connota los requerimientos de una gestión pedagógica inclusiva con sentido ético en la formación universitaria trascendente, más allá de lo administrativo exclusivamente se proyectan funciones desarrolladas para ofrecer una mayor participación del estudiantado que adquiere interés en estas implicaciones ofrecidas en la

praxis articuladora con una visión estratégica, ética y humanista interceptada en la malla semántica de respuestas concretas frente a la demanda de nuevas realidades.

En el contexto universitario, se le ha de atribuir el sentido ético a la gerencia transformadora en el desarrollo integral de las actividades y procesos con pertinencia social. Tal como señala Acosta (2023) esta visión se argumenta al indicar que “la gerencia educativa es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una institución educativa con el fin de lograr sus objetivos y metas” (p. 50), lo cual exige una praxis estratégica que promueva ambientes colaborativos, motive al personal y desarrolle acciones alineadas con las demandas del entorno. Por tanto, la gerencia educativa eficaz en las funciones integrales universitarias implica una actuación consciente, proactiva y sensible que, desde la confianza y la motivación, con la articulación de esfuerzos para fomentar procesos de cambios sostenibles y orientados al desarrollo institucional y social.

De esta manera, interpreto la relación con el efecto pedagógico que avanza en la distinción de la gerencia educativa universitaria fundamentada dentro de la creación de un entorno de aprendizaje equitativo y accesible, donde la diversidad estudiantil, debe ser reconocida como un valor esencial para el desarrollo educativo. Tal como lo describen Carballo & Cotán (2024), se ha de concretar el éxito y permanencia desde el ámbito inclusivo en la universidad lo cual ha de impactar la disposición del profesorado para adoptar prácticas pedagógicas inclusivas, dando lugar a la transformación tanto en sus creencias como en su formación y diseño de estrategias didácticas. Sin embargo, para estos autores no todos los docentes comparten las mismas concepciones sobre este tipo de pedagogía, lo que genera barreras en la enseñanza, desde metodologías inflexibles hasta la falta de ajustes razonables en la evaluación.

En este contexto, considero que una gestión pedagógica de esta naturaleza participativa se convierte en un eje central de la gerencia educativa universitaria al promover la sensibilización, formación docente en la inclusión y el diseño de programas curriculares flexibles y más humanos que respondan a las necesidades de todos los estudiantes atendiendo toda la riqueza del aula. Así, el docente universitario debe significar además del rol de transmisor de conocimientos de su área de conocimiento específico, el hecho de constituirse en un agente de cambio que, a través



de sus creencias, conocimientos y acciones, contribuye a un sistema universitario equitativo y socialmente justo.

Igualmente, la narrativa del actor social TR develó desde su conciencia la siguiente información (...) “Es así como las vivencias y experiencias en la gerencia en el aula dominan la práctica cotidiana en el hacer responsable y comprometido que he experimentado con sentido axiológico dado las implicaciones reconocibles frente a los desafíos que devienen en esa interacción constante entre los seres humanos, como la resistencia al cambio, la necesidad de adaptar las estrategias a la diversidad estudiantil y la constante negociación entre la norma institucional y la realidad del discente”

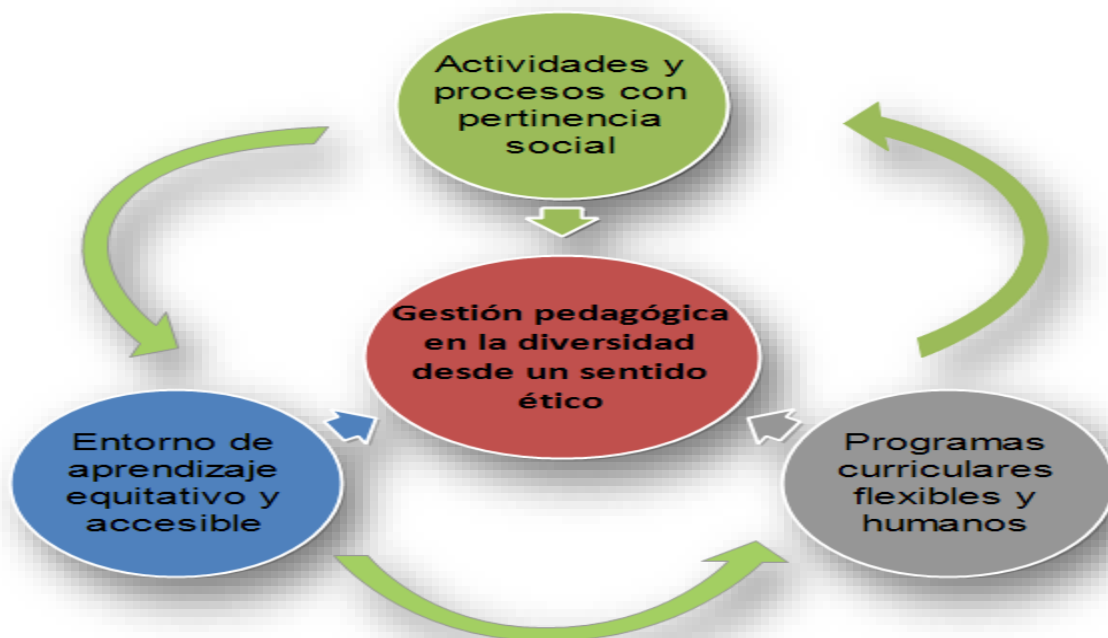
He allí donde se hace sentir el requerimiento en la articulación de metodologías innovadoras, en una cultura de corresponsabilidad entre educador y estudiante con conciencia axiológica en el ejercicio profesional implicada hacia la superación de los desafíos tratando de ajustar la dinámica de su hacer para abordar la resistencia al cambio, en los requerimientos de adaptabilidad y ajustes pertinentes. En este mismo ámbito los aprendizajes adaptados a los requerimientos y necesidades del estudiante universitario, lo comprendo en la integración de estos significados de gestión educativa involucrados en un enfoque flexible y contextualizado donde el docente se adapta a las necesidades cambiantes de los estudiantes, integrando diversidad de experiencias, culturas y formas de aprendizaje presentes en el aula-

De esta manera, la fundamentación significativa de este constructo emergente, se reconoce de igual modo según Jardinez y Natividad (2024), en la necesidad de transformar los entornos de aprendizaje para garantizar la equidad y la inclusión de todos los estudiantes. Así, la gerencia educativa universitaria cobra vigencia en su representatividad inclusiva como compromiso global a fin de ofrecer la igualdad de oportunidades, así como desde la perspectiva de la reconfiguración estructural y pedagógica para superar barreras como la falta de formación docente, la insuficiencia de recursos y la escasa participación de las familias.

En este sentido, la gestión educativa adaptativa se apoya en enfoque humanistas promotores de estrategias colaborativas, con el propósito de coadyuvar en escenarios de encuentros y posibilidades para el desarrollo integral del estudiante, mediante la eliminación de obstáculos físicos, cognitivos y metodológicos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Éste

elemento conceptual que entreteje la teoría generada, ha de responder a las necesidades formativa del estudiantado, dentro del fortalecimiento de una cultura educativa cimentada en la diversidad, empatía, equidad, asegurando así el acceso efectivo a una educación de calidad.

Desde esta perspectiva, el modelo docente debe promover una transición consciente hacia un aprendizaje autónomo y responsable, donde el estudiante asuma un rol protagónico en su propia formación, lo cual exige el reconocimiento crítico de sus necesidades formativas, en consonancia con su proyecto de vida y constitución como ciudadanos reflexivo, ético y comprometido con la transformación social. Es así como la autoformación se comprende no como una práctica aislada, fragmentada de la realidad, sino más bien como una experiencia activa, contextual y significativa al permitir al sujeto aprender a aprender, potenciar su autogestión del conocimiento para ir reconfigurando rutas formativas que integren razón, sensibilidad y acción transformadora. Así, la figura 19 es representativa de los elementos integrados en este constructo.



**Figura 19**

**Gestión pedagógica en la diversidad desde un sentido ético**

*Fuente: elaboración de la autora (2025)*

## **Gerencia formativa integral con sentido ético y humanista**

Este constructo me hace reflexionar como investigador ha comprometida con la transformación educativa, en tanto concibo que la gerencia formativa integral con sentido ético y humanista, se absorbe en nuestra cognición en torno a un comportamiento más allá de un marco administrativo, en tanto se asimila hacia el sentir y pensar de una praxis vida desplegada en el corazón mismo de la formación universitaria en el aula.

Asumo en esos términos, que esta gerencia formativa integral con una mediación ética, valora la forma de cuidar, decidir con compromiso y transformar con propósito firme, al asimilar el hecho cierto que, no gestiono personas, sino vínculos, afectos, procesos cognitivos y horizontes que dan sentido ético a la realidad de la formación integral, entendida como un todo coherente y unificado al sentido del ser biológico y social que formamos, como expresa Morís (2006) citado en Méndez de Garagozzo (2012), en un ser bio-psico-social, cuya integralidad debemos respetar y considerar en los procesos formativos, sin desarticularnos de su esencia humana.

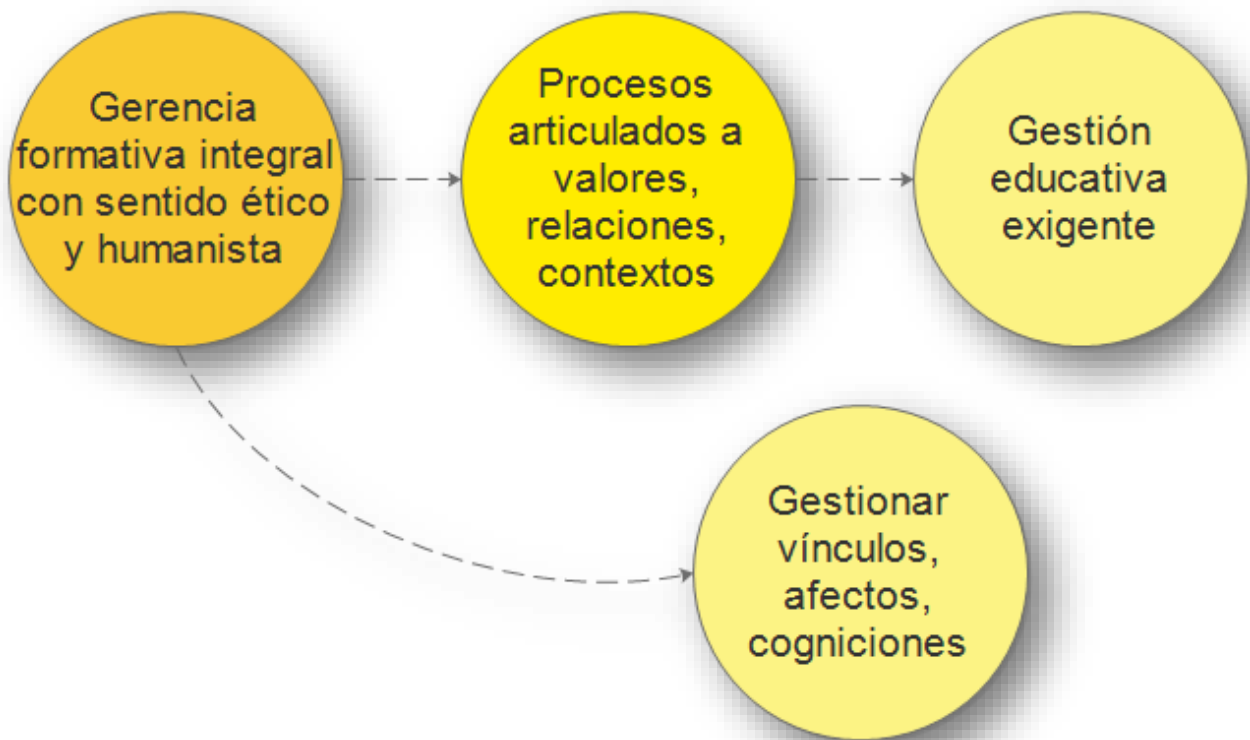
La singularidad escenario que puede observarse en la figura 20, respecto a la gerencia formativa integral con sentido ético y humanista, connota que el quehacer gerencial no está limitado exclusivamente a la planificación de los contenidos y objetivos educacionales en el área de nuestra incumbencia formativa, sobre todo, cuando se planifican y coordinan las acciones respectivas, sino que el avance y desarrollo de las actividades y procesos han de estar articuladas a los valores, relaciones, contextos y horizontes de sentido y significado ético.

Entiendo que, cuando el actor social AC versionó sobre la desconexión entre teoría práctica en la UPEL-IPB, no puedo interpretarlo exclusivamente como una falla, una limitación del sistema mismo, más bien, lo encuentro como una oportunidad develadora cuya manifestación trasciende al escenario universitario, configurado al igual que sus miembros de acción, en lo que representa transición y exigencia de nosotros mismos dentro de una manera de pensar y actuar la gestión educativa en su conjunto. En este sentido, la gerencia del aula que propongo es representativa en su aval de auto interpelación ética, que realimentan la alteridad al reconocer que todo proceso formativo es inseparable del sentido atribuido al ser humano quien aprende y enseña.

Es así como, la gerencia formativa integral con sentido ético y humanista concentrada en el aula, no es representativa de un modelo ninguna receta a seguir, se trata de una ética del cuidado situada, donde cada docente en su recorrido teórico práctico, gestiona con el alma de una comunidad educativa universitaria que le respalda. Se trata de una resistencia frente a la tecnocracia y apuesta radical hacia una educación que forme y capacite para pensar, sentir y transformar desde el reconocimiento del otro como legítimo interlocutor de lo posible.

Asimismo, afirman Bishop & Noguera (2019) que la complementariedad para que se concrete el razonamiento de la claridad gerencial alineada con los objetivos formativos integrales, se respaldan administrativamente en la gerencia del aula cuando el apoyo de iniciativas conjuntas impacta la transformación educativa. De modo que, respaldo este develamiento cuando la voz del actor social AC, hizo hincapié en el hecho que “(...) Hablar de gerencia educativa en la UPEL-IPB en estos momentos es un poco complicado. La práctica indica que los procesos sí se cumplen, pero a veces, no hay acuerdos entre las distintas dependencias que conforman la Universidad”

Estas consideraciones las interpreto como un señalamiento en la disonancia teórico práctica de la gerencia educativa dentro de la UPEL-IPB, destacando pocos acuerdos para la formación integral alineada a dificultades operativas que reflejan cierta desconexión entre teoría y práctica en la gestión, en tanto las decisiones no siempre se implementan de manera coherente y eficiente. Frente a este desafío, se evidencia la necesidad de adoptar nuevos enfoques formativos integrales con sentido axiológico que respondan a los riesgos globales y a las transformaciones estructurales que afectan la educación universitaria. Por ello, al comprender el significado de una gerencia formativa integral con sentido axiológico y humanista, este constructo se asocia con la praxis compleja de la gerencia educativa en el aula universitaria, donde he de reconocer la trascendencia de toda linealidad al contextualizar la interacción dinámica entre teoría, acción y contexto. A continuación, la figura 20, representativa de este constructo.



**Figura 20**

**Gerencia formativa integral con sentido ético y humanista**

*Fuente: elaboración de la autora (2025)*

**Congruencia ética del docente entre el discurso axiológico y la práctica formativa**

Al sumergirme en la interpretación profunda de este constructo, entiendo que no se trata solamente de una frase aislada, sino que es realmente una clave epistémica para asumir el tejido moral en toda acción formativa en el aula universitaria. De hecho, las mismas voces de los actores sociales de la UPEL-IPB, tomaron provecho de esta realidad cuando me vi interpelar a como una situación que devela tensión constante entre lo que se dice y lo que se hace en el ámbito de la praxis docente, reconociendo el contraste que me lleva a plantear como parte estructurante de la aproximación teórica emergente, el requerimiento impostergable de repensar acerca de la esencia misma de la praxis educativa universitaria en la formación de formadores.

Desde mi experiencia y hacer en el aula, los elementos significantes que la configuran dan cabida a la gerencia educativa, particularmente en contextos de formación docente, en tanto no

pueden concebirse de manera fragmentada sin una dimensión axiológica transversal que la sustente en su integridad en la formación universitaria, donde se juega el rol protagónico para avanzar en la capacidad de sus docentes en las vivencias acerca de lo que predicán, es decir, en ese recorrido que destaca los valores éticos, no solamente en el discurso sino en cada decisión, acción, intersección dialógica y modélica con el estudiante, en cada práctica evaluativa, desde el silencio y la palabra.

En este entorno de ideas, coincido con lo planteado por Nussbaum (2010) quien da a entender que la formación ética del profesorado no puede ser un componente adicional, se trata de un núcleo medular estructurante de la profesionalidad docente, dentro de lo cual debe existir la congruencia entre el discurso y la acción más allá de las expectativas institucionales, atrayendo actos de coherencia interior que redefinen la credibilidad del educador.

En la misma tónica del pensamiento, hacen ver Shapiro y Stefkovich (2022), lo propio de actuar en un modelo de toma de decisiones éticas en la administración educativa, al argumentar de del punto de vista de estos autores los líderes educativos deben integrar senderos luminosos de carácter axiológicos múltiples (justicia, cuidado, profesionalismo) como actitudes que orientan las decisiones más allá de la normatividad, lo cual resuena en el hacer investigativo, en tanto evidencia que no basta con enunciar valores en los documentos institucionales, si estos no se traducen en prácticas visibles, sensibles y compartidas.

En ambas dimensiones presentadas por los autores señalados anteriormente, encuentro significativo este hacer en la gerencia educativa del contexto de la UPEL-IPB, toda vez que se exige la reconfiguración profunda del hacer pedagógico sensible que asuma la ética como praxis, no como enunciado, como un documento que está vigente y hay que llevarlo a la práctica. He podido constatar, a través de los relatos de la vida académica de los actores sociales, que la formación de profesionales con pensamiento autónomo y sentido de responsabilidad social, depende exclusivamente del ejemplo ético de sus formadores, lo que significa que en términos formativos este escenario deja de ser efectivo cuando el discurso del docente está desconectado de su comportamiento real; cuando se predicán valores como el respeto, justicia, empatía, entre otros, pero no llegan a cristalizar la efectividad tanto en el discurso del docente como las

acciones, que más bien se develan desconectadas de su trato en la cotidianidad o en las evaluaciones académicas.

Por ello, en esta aproximación teórica propongo comprender la congruencia ética del docente como dispositivo formativo de alto impacto, cuya ausencia genera disonancias cognitivas entre los estudiantes, además que debilita el poder transformador de la educación universitaria, al no presentar señales profundas de la congruencia que se construye en la cotidianidad, en la transparencia del acto pedagógico, en la humildad de reconocer los propios límites éticos y en la disposición constante de diálogo moral.

No se trata de exigencias perfectibles de la ética, se asocia más bien con el fomento de una reflexión crítica constante sobre el lugar desde el cual enseñamos y gestionamos lo que significa reconocer nuestra postura como agentes éticos en formación permanente, conscientes que la praxis pedagógica incluye lo cognitivo, así como en lo moral y social de los estudiantes quienes serán los futuros profesores multiplicadores de estas mismas dinámicas.

En concreto, la congruencia ética del docente asociado con su discurso sociológico y la praxis formativa en el aula, constituye el eje medular de una gerencia educativa con rostro humano y ético, lo cual no es un ideal utópico, es más bien el compromiso de la cotidianidad en el hacer coherente, transparente y de responsabilidad moral en cada una de las facetas que incluyen actividades y procesos pedagógicos. Se trata de un acto radical en la enseñanza desde lo cual se divide, no sólo desde lo que se dice sino de lo que se prioriza como acción. En este sentido, se juega a la credibilidad de la universidad, el fundamento de la formación docente en el aula y la posibilidad real de saber educar ciudadanos conscientes que se conviertan en multiplicadores del sentido social y ético de la profesión y la existencia humana. Así, la figura 21, representa los elementos significados para este constructo.



**Figura 21**

**Congruencia ética de discurso y práctica**

*Fuente: elaboración de la autora (2025)*

**Liderazgo desde la reflexión del sentido axiológico de la formación**

Sobre este constructo emergente que conforma la aproximación teórica, he reflexionado profundamente, trayendo a colación las distintas versiones de los actores sociales en la UPEL-IPB y su trascendencia representativa en esta edificación de orden superior, que también interpela mi comprensión sobre la praxis educativa y los requerimientos de una transformación ética en la gerencia educativa del aula. La significancia de las narrativas de los actores sociales de TR y FM, las identifiqué como parte de una convergencia en la percepción acerca del liderazgo docente como proceso dinámico y ético. De esta manera, el actor social TR hizo hincapié en la gerencia



educativa como "un proceso dinámico de liderazgo pedagógico" fundamentado en valores y conocimientos especializados, mientras que el actor social FM, destacó la importancia de "hacer valer nuestros cargos gerenciales en niveles medios y concretamente en el espacio formativo".

Luego, significo las narrativas de los actores sociales TR y FM, identificadas como parte de una convergencia comprensiva acerca del liderazgo docente como proceso dinámico y ético. De esta manera, el actor social TR hizo hincapié en la gerencia educativa como "un proceso dinámico de liderazgo pedagógico", fundamentado en valores y conocimientos especializados, mientras que el actor social FM destacó la importancia de "hacer valer nuestros cargos gerenciales en niveles medios y concretamente en el espacio formativo".

Ambas perspectivas, evidencian una comprensión compartida acerca de lo que significa el liderazgo docente que ha de estar intrínsecamente unido a principios axiológicos entrecruzados hacia la orientación de la práctica formativa integral del futuro profesional. De este modo, la reflexión en este escenario me lleva a cuestionar las estructuras tradicionales de liderazgo en la educación universitaria, que a menudo se focalizan dentro de procesos administrativos que hacen hincapié en el cumplimiento de normas, dejando de lado, la dimensión ética y formativa.

De allí, resalto la postura de Gichuru (2023), quien da cabida a la descripción del liderazgo ético en las instituciones universitarias como algo esencial en cuanto al establecimiento de un fundamento permanente de integridad que fomenta el ambiente de confianza y respeto entre los miembros de la organización, para fundamentar el hacer efectivo de la formación ética universitaria. En este contexto, se han generado diversidad de estudios recientes sobre el impacto positivo DEL liderazgo ético, para afianzar el comportamiento humano sensible, de carácter axiológico, tanto en los empleados como en las autoridades universitarias que avalan el sector educativo mediado por el compromiso organizacional, reforzando de este modo la reflexión acerca de lo que significa ser líder educativo cuando se actúa en el sentir y hacer de un modelo ético que promueve la cultura organizacional basada en valores y principios éticos. De acuerdo con Guo et al. (2023):

(...) un impacto positivo y significativo del liderazgo ético en el comportamiento ético laboral de los empleados. Encontramos que el compromiso organizacional también media de manera significativa la relación entre el liderazgo ético y el comportamiento ético de los empleados. [...] El comportamiento ético puede fomentarse entre los empleados al establecerlo claramente como un requisito de sus funciones. Para lograr resultados positivos, la alta dirección y el liderazgo deben

educar a los empleados sobre el valor y la importancia del comportamiento ético en el lugar de trabajo. (s/n).

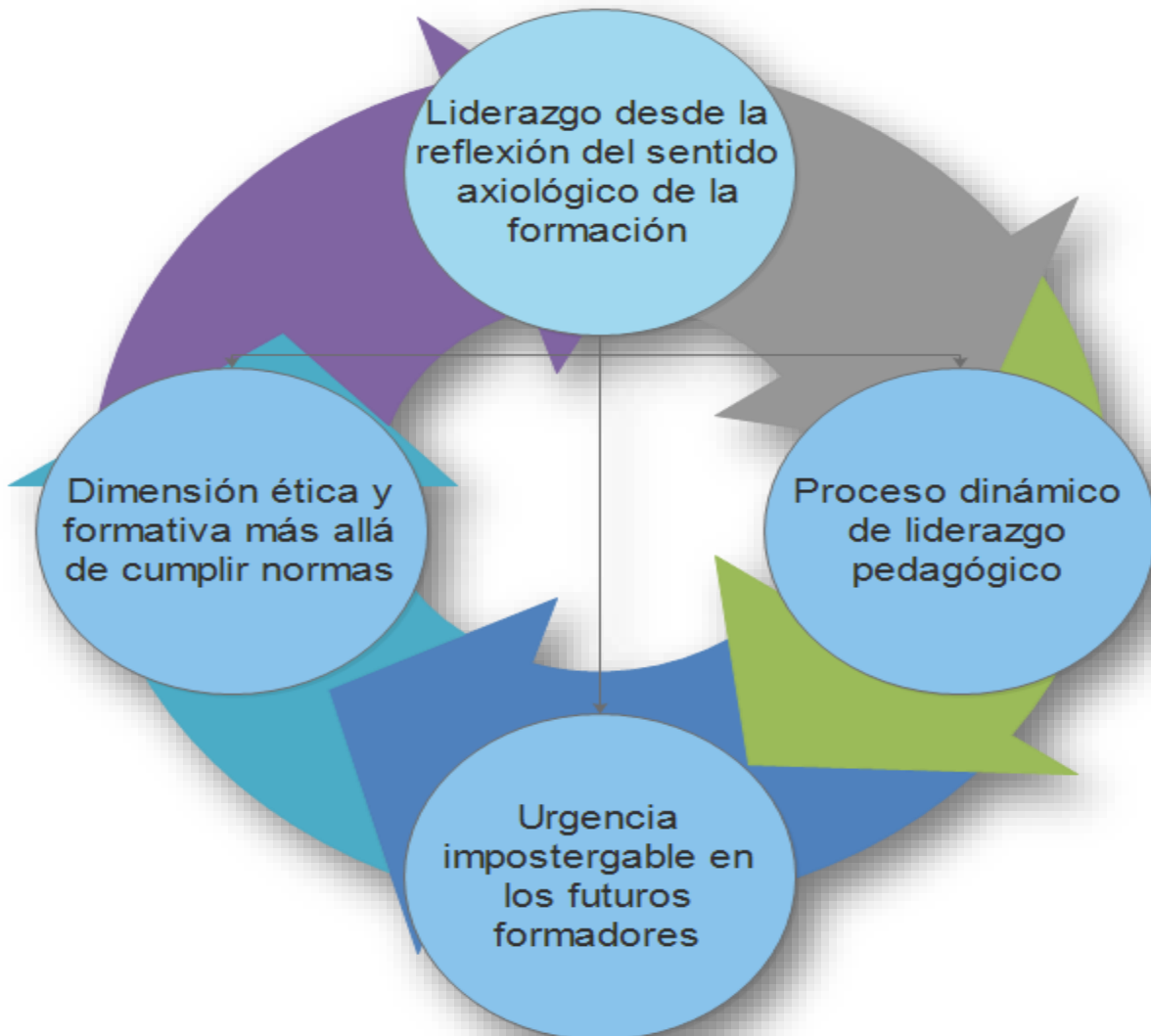
Por ello, desde una mirada indagadora del escenario de la UPEL-IPB, encuentro comprensible que el liderazgo desde la reflexión del sentido axiológico de la formación, no constituye una necesidad sino una urgencia impostergable, en el sentido que es allí donde se gesta la formación de los futuros formadores del país, en tanto no puede limitarse a escenarios exclusivamente administrativos o técnicos, se trata más bien de hacer emerger desde la conciencia ética profunda de cada actor institucional, las capacidades de orientación y contextos de decisiones acerca de los procesos, para hacer evidente las relaciones humanas en el sentido axiológico.

En este orden de ideas, esta postura connota el reconocimiento que cada acción pedagógica impacta en los aprendizajes inmediatos además de la construcción del ethos profesional de quienes más adelante se ocuparán de las aulas, serán los dirigentes de escuelas e incluso influirán en comunidades enteras. De este modo, el liderazgo exige que, como docentes investigadores, no nos conformemos con transmitir conocimientos, sino que promovamos desde nuestras propias capacidades el encuentro formativo, reflexionando críticamente sobre el compromiso moral y responsabilidad social que nuestro accionar conlleva.

En esos términos, enfocaremos la práctica pedagógica que interpela constantemente las propias convicciones, con sentido de coherencia entre lo se piensa, se dice y hacemos, lo que me reta a ser ejemplo vivo del tipo de profesional que deseamos formar y requiere el país. Así, cuando el liderazgo se ejerce desde el sentido ético, puede generarse una transformación en el aula, como espacio de emancipación intelectual, donde se fomenta el pensamiento riguroso, la sensibilidad humana y el hacer efectivo de acciones suscitadas con un marcado comportamiento ético.

Por ello, la UPEL-IPB más allá de sus tensiones estructurales y desafíos institucionales, se presenta como un terreno fértil para cultivar este tipo de liderazgo formativo a partir de fomentar decisiones donde se tenga la posibilidad de configurar un acto formador, desde lo cual, en cada conversación ver el espejo de valores y en cada proyecto académico ofrecer las oportunidades para sembrar conciencia ética en quienes construirán la educación venezolana del mañana. En lo personal, creo firmemente que liderar desde esta perspectiva me ha reconciliado con el

verdadero sentido de la docencia: formar seres humanos íntegros, críticos y comprometido con una sociedad más justa y humana en tiempo de transformaciones sociales. En esta perspectiva, encuentro significativo los elementos representados en la figura 22.



**Figura 22**

**Liderazgo desde la reflexión del sentido axiológico en la formación**

*Fuente: elaboración de la autora (2025)*

## **Gerencia formativa ética basada en competencias críticas y reflexivas desde la autonomía profesional**

Al significar este constructo en la edificación de la aproximación teórica emergente, me enfrento directamente con mis propias ideas, reflexionando sobre la relación entre ética, formación, gerencia y autonomía profesional que se entrecruzan con fuerza en esta producción nutrida por las voces de los actores sociales, ante una serie de decisiones técnicas y funcionales, frente a lo cual confieso que por momentos pensé que la gerencia educativa como una praxis reguladora del cumplimiento de las metas institucionales en la universidad era su firmeza, en tanto, esta producción investigativa me devela que dicha visión es limitada y en cierto modo, alienante.

Tal como se observa en la figura 22, los elementos que conforman este constructo se implican con el significado de una gerencia que no solamente se trata de planificar, evaluar y ejecutar tareas académicas y procesos dentro de los cuales se cultiva un liderazgo pedagógico, sino de fundamentar el potencial de competencias críticas y reflexivas que no se imponen, sino que emergen en el ejercicio libre y autónomo del pensamiento profesional docente y del estudiante. Así lo comprendo cuando el discurso del actor social FM puso en evidencia esta dimensión transformadora al señalar "mi gestión en el aula parte del reconocimiento de la autonomía del estudiante en la construcción del conocimiento".

Situación que da cabida a reafirmar la verticalidad derivada, imperante al evolucionar en los modelos de gestión educativa, resignificando al poder hablar de autonomía profesional, priorizando los esquemas jerárquicos y normativos que neutralizan la voz del estudiante e incluso la del docente. Por ello, para ampliar y saciar aún más esta reflexión recurro al trabajo de Mrayyan et al. (2024), quienes me otorgan luces para comprender que una gerencia ética del docente de aula, no puede reducirse a planificaciones institucionales, sino que su articulación como proceso reflexivo y crítico ofrece la participación con libertad responsable del docente.

De este modo, se han de desarrollar juicios éticos y promover en los estudiantes el pensamiento autónomo y transformador, lo que hace pensar sobre el reconocimiento del docente en su propia dimensión profesional de autonomía, capaz de ejercer un liderazgo pedagógico colaborativo con sus pares para la innovación de la enseñanza, a fin que responda a

las necesidades concretas de su contexto educativo, tal como ocurre en otros campos de acción profesional. En este sentido, cobra fuerza la investigación de Mrayyan et al. (2024), que traslado como analogía a la realidad educativa:

La autonomía profesional (...) se define como la competencia y el desempeño innovador para determinar actividades de enfermería de forma independiente o interdependiente, manteniendo la responsabilidad sobre sus decisiones y reflejando abogacía y cuidado. Las consecuencias de este concepto son resultados positivos como una alta satisfacción con la atención recibida, responsabilidad, empoderamiento, sentido de autoeficacia, compromiso con la profesión, la carrera y la organización, así como una alta calidad del trabajo” (s/n).

Cuando transfiero estos razonamientos a la gerencia del docente de aula, puedo entender que la sugerencia estriba en el hecho que el ejercicio profesional autónomo y ético, en contextos educativos, promueve una mayor eficacia pedagógica además de un compromiso eficiente del docente con la calidad del proceso educativo, su desarrollo profesional continuo y el impacto de su labor en los estudiantes y la comunidad. La formación docente debe fomentar la autonomía profesional articulando Así la competencia pedagógica, EL juicio ético, un liderazgo colaborativo basado en la responsabilidad reflexiva, orientando al educador hacia una praxis transformadora, tanto en el aula como en la institucionalidad, a fin de configurar la autonomía desde la colaboración con los otros al tiempo que se potencia la acción crítica y el compromiso con el bien común universitario. La figura 23 muestra este constructo.



**Figura 23**

### **Gerencia formativa ética desde la autonomía profesional**

*Fuente: elaboración de la autora (2025)*

### **Formación humanista promotora de valores como un alto compromiso social transformador**

En este constructo me enfrento con la necesidad de revisar, desafiar y reinterpretar el escenario emergente de la formación humanista promotora de valores desde la generación de compromisos sociales transformadores en la dinámica de una praxis académica ética. Así, reconozco que esta construcción parte de una premisa idealista capaz de ocultar profundas contradicciones estructurales en la significatividad de lo que la formación humanista en sí misma promueve, a través de valores como modelo del docente y un compromiso transformador que resulta problemático, si no se confronta con las prácticas reales de enseñanza, los entornos institucionales dominados por lógicas burocráticas e incluso las relaciones de poder que configuran las aulas universitarias.

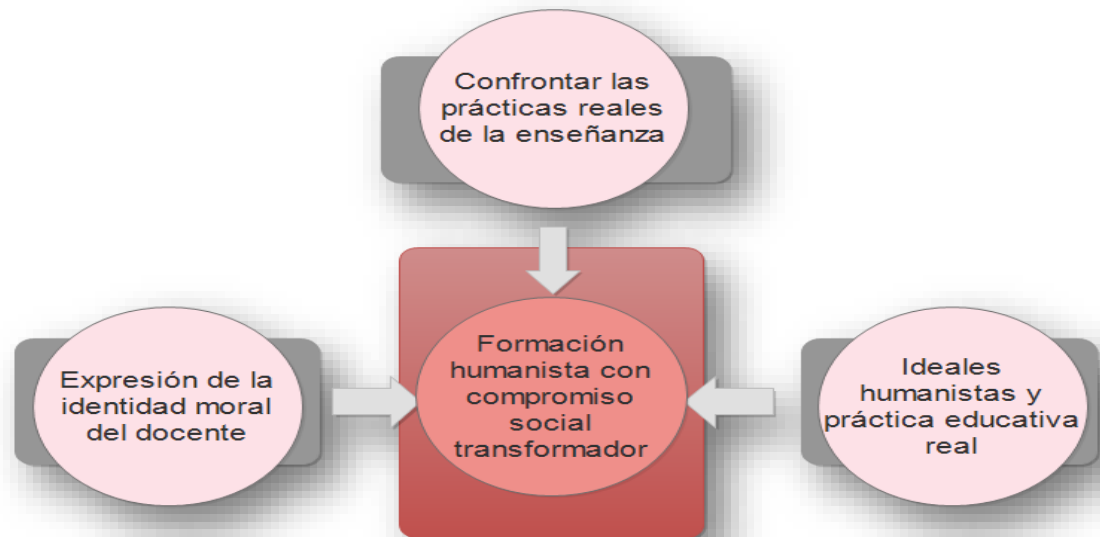
Por ello, me pregunto ¿De qué sirve hablar de valores si éstos no se manifiestan en las prácticas de la cotidianidad pedagógica en el desarrollo de los tiempos de aprendizaje para promover la equidad, fomentar el diálogo o gestionar los conflictos? Esta interrogante resulta de interés en los planteamientos que advierten Bolívar y Pérez (2022) en tanto “la enseñanza debe entenderse como una profesión con vocación, y más aún, como una profesión de valores” (p. 1), lo que da cabida al reconocimiento que los saberes pedagógicos y las competencias técnicas especializadas no son suficientes en el amplio dominio de orientaciones éticas. De allí que, se trata de repensar las actividades y desarrollos cotidianos de los procesos como un espacio donde se expresa la identidad moral del docente al tiempo que encuentre manifestaciones de compromiso con la equidad, respeto por el otro en la permanencia dialógica, para mantenerse coherentes desde el hacer pedagógico y su discurso legitimado en la ética. Desde los aspectos significativos que se integran en este constructo, construí la figura 24.

Así detecto los elementos significados en cuanto a la confrontación de las prácticas reales de la enseñanza transformadora, cuando se va más allá del discurso, en tanto, la realidad académica universitaria no se enfrenta con prácticas que parecieran contradictorias en este deber ser, al tiempo que la corrupción académica, el plagio normalizado, la comercialización del conocimiento y el uso del currículo como instrumento de control más que de liberación, constituyen situaciones sintomáticas de fallas estructurales en la formación humanista en valores, lo cual viene a eclipsar el discurso ético como una sombra que permanece y opaca el hacer docente.

En este orden de ideas, el actor social FM resalta en su trasfondo significativo (...) “En efecto, procuro mantener una gestión pedagógica inclusiva y participativa, fomentando espacios de diálogo, comunicación abierta a las nuevas realidades educativas y sociales para confluir en la co-construcción de saberes incorporadas a la dinámica del aula donde se respeten las diversas perspectivas”. Al respecto, García et al. (2024) enfatizan “la importancia de la educación en el fortalecimiento de los valores entre los estudiantes universitarios, abogando por un enfoque pedagógico renovado que responda a los desafíos contemporáneos” (s/n).

Esta afirmación da cabida a entender que una de las sombras estructurales que hoy pisa el discurso ético de la universidad se asocia con la distancia entre los ideales humanistas y la

práctica educativa real que se proclama como espacio formativo de ciudadanos íntegros, socialmente comprometidos, en tanto el discurso queda muchas veces atrapado en lo declarativo, sin una transformación profunda del modelo pedagógico para responder a la diversidad de dilemas éticos actualmente emergentes en la sociedad. Por ello, me afianzo en este fundamento de los precitados autores al fundamentar la emergencia de repensar la formación en valores no como un agregado curricular, sino como el corazón de un proyecto educativo universitario transformador, coherente, con una visión humanista comprometida con la justicia, dignidad, responsabilidad social.



**Figura 24**

**Formación humanista con compromiso transformador**

*Fuente: elaboración de la autora (2025)*



## **Formación universitaria motivadora a la transformación del ejercicio ciudadano desde la integralidad del ser**

En la comprensión de este constructo, asumo la hermanaseis como acto de lectura profunda introspectiva y transformadora del discurso axiológico que generalmente se describe en términos de los procesos formativos universitarios, al tiempo que, su condición emergente respecto a la formación universitaria en la transformación del ejercicio ciudadano desde la integralidad del ser, constituye un escenario categórico que impulsa al docente en su experiencia vivida para la inspiración ética, crítica y espiritual, en su rol protagónico de asimilar una nueva práctica educativa en el aula con vocación humanizante.

Así trasciendo la expresión del actor social FM y lo destaco a su vez, cuando afirma que "(...) actúo como mediador entre la institución y los estudiantes, asegurando que las políticas educativas no se apeguen únicamente al reconocimiento de los procedimientos administrativos, sino más bien, que se enfocan en los principios orientadores de la enseñanza como un propósito ético...". Esta connotación me permite valorar el núcleo ontológico de una gerencia educativa reconfigurada como acto de presencia ética y corresponsabilidad entre todos los miembros de la universidad, lo que da cabida a la formación universitaria, asimilada desde esta mirada, al dejar de ser una empresa de certificaciones, títulos y documentos académicos, para convertirse en una fuente inagotable de gestación ciudadana crítica y transformadora, nutrida en el marco del reconocimiento del otro, fundamentada en una praxis con compromiso hacia la dignidad humana.

Me interpela profundamente los requerimientos educativos universitarios más allá de los límites, superando la transmisión de contenidos específicos del orden disciplinar del conocimiento, al trasladar la implementación de reformas administrativas de corte utilitaristas hacia la verdadera transformación de la gerencia educativa universitaria con dominio del pensar y hacer bajo el paradigma tecnocrático y cobrar fuerza en la apertura de nuevos horizontes que orienten la pedagogía con sentido, aquella que solicita al ser en su totalidad: cognitiva, afectiva, espiritual, política, ciudadana y comunitaria, en el entender de MORÍN (2006) un ser integral, como ente bio-psico-social. En este ámbito de circunstancias, traigo a colación las premisas de la

educación socio formativa de transformaciones planteadas por Fajardo y Hernández (2022) quienes afirman:

La educación experiencial ha dado lugar a un aprendizaje fuera del aula de clase, permitiendo establecer la relación con el conocimiento en situaciones concretas de la realidad social... Es volcar la universidad a los contextos sociales de la realidad y generar propuestas de inclusión y desarrollo, aplicando las competencias adquiridas en el aula, de tal manera que los estudiantes se vuelvan protagonistas del cambio y del aprendizaje a partir de métodos y acciones experienciales. (s/n)

Los autores me invitan a reflexionar sobre la reconfiguración de la universidad como una comunidad formativa en la cual las humanidades no se reducen a una unidad curricular optativa, sino que se ha de hacer énfasis en la atmósfera ética y el sentido axiológico de la formación integral que sostiene aspectos clave de los procesos de aprendizaje significativos hacia la transformación vital del ser. Esta situación la argumento con los señalamientos de Savater (2010) en términos de rescatar lo humano en cada uno, lo cual exige trascender las configuraciones alienantes del sistema educativo y proclamar la dignidad del educando desde el eje transversal del acto educativo en permanente transformación.

En este orden de ideas, el sentido axiológico de la formación universitaria exige el abandono de las rutas tradicionales del aprendizaje centradas en la memorización, la recopilación de información, estandarización de competencias y reproducción de fórmulas académicas vacías, que no llegan a ponerse en práctica para beneficio de la ciudadanía. En lugar de ello, propongo un enfoque poco convencional que desplace las actividades y procesos tradicionales en torno al hecho de hacer hincapié hacia lo vital, lo demandante de la sociedad, el encuentro con el ser humano, la reflexión crítica, praxis y ética en el aprendizaje ciudadano puesto en práctica.

Luego, este enfoque alternativo se sustenta en el pilar esencial de la dialógica existencial al asumir que cada proceso de formación universitaria ha de considerar el diálogo profundo entre el ser del estudiante, el mundo socio productivo donde habita conjuntamente con los otros en su coexistencia y socialización. En este enfoque, me apegó a Paulo Freire, quien destacó la afirmación que no hay educación sin diálogo, sin reconocimiento del otro como sujeto epistémico. El aula no es un contenedor de saberes, sino un espacio de significación compartida.

Igualmente, en el dominio del aprendizaje experiencial para la ciudadanía transformadora, inspirada en Fullen (2015) y Tobón (2006), propongo en este constructo que

edifica parte de la aproximación teórica, un aprendizaje basado en proyectos de impacto social y ciudadano, donde el conocimiento se construya a través del servicio, del encuentro con la comunidad y hacia la aplicación de saberes para responder a problemáticas concretas, lo que significa que la formación se convierte en praxis liberadora, un ejercicio de ciudadanía activa educativa y política en acciones de corresponsabilidad.

Así, la trascendencia axiológica del ser que subyace en este constructo emergente representa la base de todo proceso educativo, donde se ha de habilitar el sentido axiológico con fuerza, no impuesto sino construido colectivamente a través de la reflexión permanente de los miembros de la universidad sobre la plataforma que representa la significación del ser humano, el hecho de poder vivir con otros en armonía y paz para poder actuar con justicia. Entiendo que la integralidad del ser nos enseña se divide, modela, es el testimonio del docente que avanza en la autenticidad y atrae las mayores posibilidades para que los estudiantes se orienten como sujetos autónomos y transformadores.

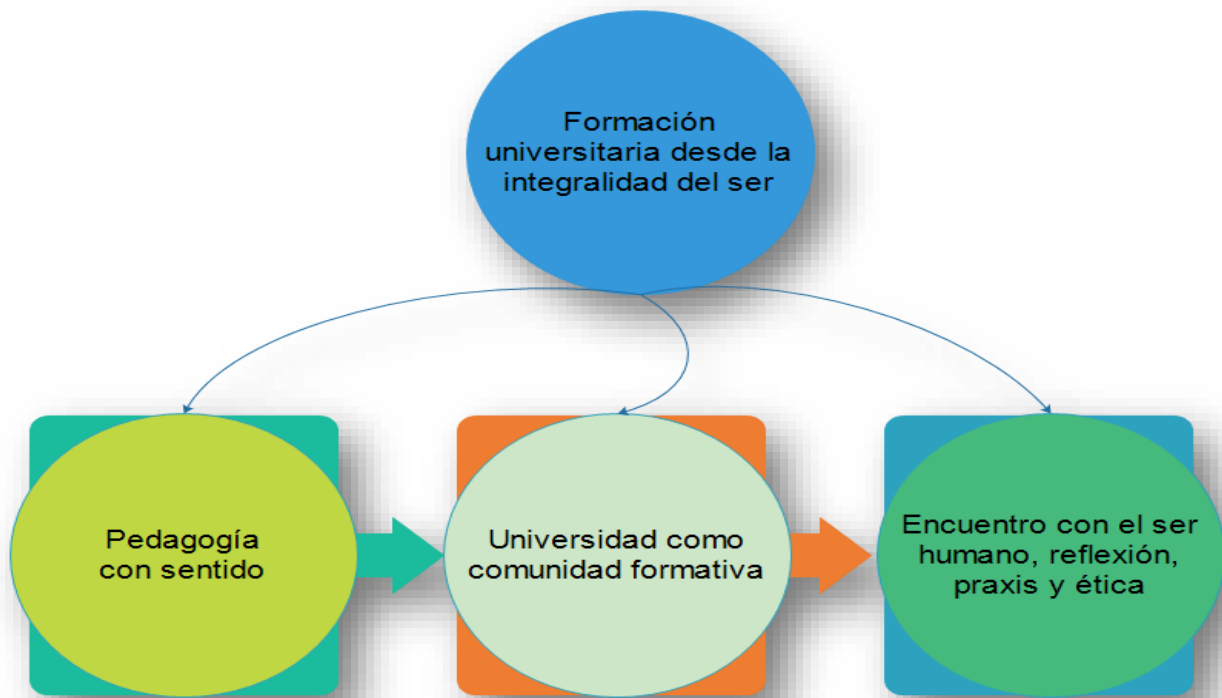
Es de este modo como formar la integralidad del ser ha de implicar en un esfuerzo colectivo donde se asume el paradigma de la enseñanza sin separar lo cognitivo y disciplinar del conocimiento, de lo afectivo y ético, con dominio de lo profesional y espiritual. Se trata de un acto de resistencia ante la lógica académica reduccionista a un número o un código, el lugar para tomar en cuenta como principio y médula de la formación universitaria al ser, apostando por el florecimiento humano y comunitario. Tal como lo plantea Villarini (2011), la formación integral:

Es la formación de un ser humano digno y solidario. Un ser humano que se autodetermina y busca su excelencia o desarrollo pleno en el proceso mismo de transformación de la sociedad junto a otros, en un lugar donde todo ser humano pueda vivir dignamente. (p. 15).

Al asumir estos cambios apegados a la solidez formativa de un ser humano con dignidad, tal como lo presenta la cita anterior, me convengo que el propósito está dado no solamente para comprender teóricamente la formación universitaria, se trata de ir más allá hacia la contribución de su resignificación práctica, ética y ontológica. Es así como la hermenéusis del sentido axiológico no es un ejercicio académico aislado, es una opción radical de esfuerzos y voluntades que se juntan como opción por la vida, la esperanza, la paz, la construcción de sociedades más humanas y justas a través del compromiso pedagógico formativo.

En síntesis, en el marco asimilado de una mirada comprensiva y hermenéutica, develé la gerencia educativa en el aula como un acto profundamente ético, formativo y humanizante, donde el liderazgo en su sentir y hacer no responde a las lógicas instrumentales, sino más bien a la conciencia del ser y su devenir en la otredad. Desde esta línea argumentativa, comprendo que la generación teórica sedimentada en el sentido axiológico de la formación universitaria como núcleo generativo de transformaciones, al develar que el gerenciamiento productivo, encuentra su fuerza no en la eficiencia técnica especializada, sino en el liderazgo humanista y una pedagogía sensible e interpretativa que se adapta a las necesidades de los estudiantes en el aula, como espacio vivo de diversidad, libertad y construcción del sentido axiológico.

Así, destaco los constructos que configuran la aproximación teórica sobre la gerencia educativa como construcción social del sentido axiológico en la formación universitaria. desde la cual, cobra fuerza la emergencia de una praxis pedagógica conjugada con la ética y autonomía, donde el docente se transforma en sujeto congruente en su tónica discursivo, capaz de unir las voluntades en la acción práctica formativa de carácter auténtica, liberadora y coherente con los valores que promueve, al tiempo que se reconoce la gerencia como una acción formativa integral, ética y crítica, fundamentada en competencias reflexivas bajo el compromiso social ineludible, inspirado en una universidad que motiva la transformación del ejercicio ciudadano y lo apoya hacia la integralidad del ser, en resonancia con el liderazgo educativo del docente que no solamente administra, sino que cultiva humanidad. Observemos la figura 25.



**Figura 25**

### **Formación universitaria desde la integralidad del ser**

*Fuente: elaboración de la autora (2025)*

### **Fundamentos filosóficos de la aproximación teórica**

Desde una mirada reflexiva y retrospectiva, comprendo que la generación del conocimiento investigativo es representativo del aporte sustantivo a la cosmovisión integral de la gerencia educativa, al configurar una plataforma cognitiva en profundidad que va más allá de lo operativo o administrativo, para adentrarse en lo ético, formativo y existencial de la praxis pedagógica en el contexto particular de la UPEL-IPB, donde converge la formación universitaria al reinterpretar la gerencia del aula como proceso que se nutre de la integralidad del ser.

De esta manera, no se trata de un hecho propositivo meramente concentrado en la funcionalidad del rol que se asigna a cada docente para comprender de manera profunda, sino la apertura a nuevos horizontes donde la gestión adquiere rostro humano y conciencia crítica, promoviendo a su vez liderazgos que generen significado y vinculación ética con la alteridad, el entorno sociocultural y el desenvolvimiento constructivo de una ciudadanía activa. De este

modo, los constructos generados no sólo articulan teorías, sino que resignifican la acción educativa, al dotarla de sentido axiológico, afectividad, compromiso y trascendencia, sedimentando una arquitectura epistémica que potencia la gerencia educativa como un acto profundo de responsabilidad moral y social.

En términos de la ontología idealista de la gerencia educativa, asumo que esta disciplina no puede ser comprendida sino deviene su pensamiento y cosmovisión desde la conciencia del ser humano como sujeto histórico, situado y transformador de sus contextos circundantes. Desde esta perspectiva, entiendo que en la UPEL-IPB, cuyo ethos institucional se manifiesta en la formación del docente como multiplicador del sentido axiológico del ser humano, es tiempo que la gerencia educativa trascienda los modelos mecanicistas tradicionales al concebirse como un acto ético-político profundamente anclado en los valores, la cultura y el sentido con rostro humano en el hecho de educar.

En este entorno de ideas, el fundamento ontológico exige reconocer al educador desde adentro, considerando su discurso y acción como gestor de procesos y agente axiológico, cuya praxis pedagógica da cabida a la proyección de los valores en la configuración de subjetividades y comunidades que avanzan en la hermenéusis de la formación universitaria como ámbito trascendente de vida y medio de resistencia a la instrumentación educativa universitaria, para conformar los factores, elementos y condiciones que gestan una universidad centrada en la dignidad humana, libertad intelectual y justicia social.

Dentro de estas consideraciones, el enfoque axiológico no es un accesorio, ni prédica contemplada en los documentos institucionales, sino un hecho constitutivo que otorga significancia al modelo de profesional que exige la sociedad en tiempo de transformaciones profundas de sus dinámicas y formas de comportamiento, para dar cuenta de la sensibilidad hacia el otro, bajo el dominio del respeto al ser humano, sus competencias, sensibilidad ética y compromiso sociocultural. Tal como lo manifiestan Yekimov et al. (2024):

La formación de los estudiantes de especialidades técnicas debe centrarse no solo en el desarrollo de la capacitación profesional, sino también incluir la educación de los estudiantes con una visión del mundo amplia y una conciencia de los valores profesionales y espirituales. La orientación en valores es un componente básico de la cosmovisión espiritual de una persona. (s/n).

Alineada con esta afirmación, aunque situada en la educación técnica, hago hincapié en una verdad transversal que recubre cada ángulo de la formación profesional, en el sentido que sin la interiorización crítica de valores, la competencia queda expuesta de manera limitada, hasta sin sentido. Es así como, la gerencia educativa universitaria en la UPEL-IPB requiere reformularse, como un espacio para repensar el cuidado ontológico del otro, donde se ofrecen mundos posibles de transformación y entendimiento, a partir del diálogo entre los saberes, el valor de la espiritualidad y el compromiso reconstituyente de cada uno.

El fortalecimiento de esta cosmovisión, se incorpora al pensamiento de Cullen (2000), quien destaca la pedagogía crítica latinoamericana advirtiendo que la formación ética no puede quedar rezagada a contenidos aislados, fragmentados de su propia realidad, sino que el avance y desarrollo debe permear todo el currículo universitario como una experiencia existencial de dominio del conocimiento, del aprendizaje y la pedagogía, donde el ser humano se mueve bajo el dominio de la libertad responsable y la construcción de sentido axiológico.

Por su parte, considero que el fundamento epistemológico de la gerencia educativa, particularmente en el contexto formativo de la UPEL-IPB, se ha de sustentar en una comprensión integradora del conocimiento pedagógico como construcción significativa situada, y en manifestaciones prácticas de fines ético-humanistas, al punto que no ha de desvincularse del valor intrínseco del saber, ni de su papel transformador en la conciencia de los futuros profesores que serán los multiplicadores de la educación de los jóvenes del país.

Entiendo que como universidad formadora articulada al magisterio venezolano, el interés institucional no puede reducirse a una agencia teórica de reproducción de saberes, su condición epistémica debe dominar el espacio constructivo del sentido axiológico direccionador del sujeto pedagógico, cuya praxis domine escenarios comprensivos, críticos y reflexivos en la realidad de una gestión formativa, esencialmente fundamentada en el proceso dialógico, ético y hermenéutico que concibe la orientación valorativa de las actividades y procesos no sólo en el que y en el cómo se enseña, también se ha de procurar revisar el por qué y para qué del acto educativo. En este marco de representatividad, traigo a colación el señalamiento de Acharya (2021), al referir que:

La epistemología no se ocupa únicamente del conocimiento de forma intrínseca. [...] La manera en que enseñamos en educación estará determinada principalmente por nuestras creencias o, quizás más importante aún, por el consenso comúnmente aceptado dentro de una disciplina académica sobre lo que constituye conocimiento válido en el área temática. (p.3).

Esta afirmación da cabida al repensar la praxis docente en términos de justicia cognitiva, al mismo tiempo cuestionar algunos sesgos del saber hegemónico para poder recuperar la pluralidad epistémica en la formación universitaria. Tal como advierte el pensamiento freireano, sin la conciencia crítica del conocimiento, el acto educativo vacía el sentido humanizador y deviene la domesticación. Situación que inspira al hacer y sentir de la gerencia educativa en el aula el ejercicio de un liderazgo formativo que articule saber, ética y sentido histórico, tal como lo proclamaron MacDonald y Hunter (2018) al destacar que “las características de una conceptualización profunda, una teorización generativa y un compromiso impactante con diversas formas de conocimiento ofrecen una nueva y animada interpretación del papel público de las universidades contemporáneas” (p.260).

Así, cuando la educación amplía la conciencia y no la minimiza a un mecanismo aislado de adquisición de información disciplinar, la formación integral trasciende en la idea del conocimiento construido en la formación de formadores que proyecta la UPEL-IPB, en el marco entendible de formar sujetos con capacidad para conocer, valorar y cuidar al otro, lo que permite orientar una práctica dinámica hacia la transformación social, con el dominio de una epistemología constructiva, humanista y comprometida con la dignidad del saber.

Asimismo, considero que el fundamento teleológico de la gerencia educativa en esta aproximación teórica, trasciende desde una condición exclusivamente instrumental hacia el escenario comprensivo del plano ético y axiológico de la acción formadora, lo cual en la UPEL-IPB como universidad de profesores que se despliegan hacia el ámbito formativo en la sociedad, se reconoce el carácter significativo, al focalizarse en el fin último de sus actividades y procesos, que no se concentren simplemente a la administración de recursos y estructuras, más bien, cobran relevancia en la orientación de la praxis gerencial en términos de formación integral de sujetos con pensamiento crítico, compromiso social y capacidad transformadora.

En la hermenéutica de la gerencia educativa con sentido axiológico, esta situación la asumo como una mediación consciente entre los fines educativos y los ámbitos decisorios de carácter estratégicos que se identifican en cada docente para su alcance, develando a su vez, la



esencia ética y el potencial teleológico hacia el desarrollo y evolución de una educación con sentido humano. Es decir, que este marco representativo es precisamente el reconocimiento de los sesgos ocultos que pudieran reducir la gerencia, a una función técnica, horizontal, sin reflexión acerca de sus impactos en el dominio subjetivo de las actividades educativas en el marco del proyecto de vida de los estudiantes.

Por lo tanto, un sesgo común se caracteriza al significar que la eficiencia y la planificación son suficientes para una buena gerencia, cuestión que dista de la realidad por cuanto lo que está en juego es el engranaje de elementos tangibles e intangibles para la orientación valorativa del acto pedagógico. En este sentido, se ha de situar la teleología de la gerencia educativa, no como un obstáculo, sino como una oportunidad de mirarse uno mismo desde adentro, a fin de humanizar los procesos organizativos del aula.

En palabras de Martens y Martens (2018), sobre la gerencia del aula "La interacción en el aula implica una comunicación tácita, como una epistemología tácita, que constituyen fundamentos esenciales para la construcción del conocimiento por parte de los estudiantes" (p.243). De este modo, este fragmento textual apoya el interés por los niveles implícitos del conocimiento pedagógico en los procesos de la educación universitaria al asumir la conexión de la formación integral directamente con la dimensión axiológica de la gerencia educativa, en tanto no es suficiente la planificación desde lo explícito, hay que incorporar también lo tácito, lo no dicho, configurar un sentido humano capaz de trascender el modo de hacer gerencial tradicional, manifestando dominio de la comunicación, liderazgo y la condición humana que cuida al otro.

En este orden de ideas, valoro la propuesta de Calvo (2021), quien en el ejercicio intelectual de la crítica contemporánea, hace ver que la educación universitaria debe resistirse a los reduccionismos tecnocráticos, promoviendo una formación integral de conocimiento, emoción y ética como ejes fundamentales, lo que da cabida a la gerencia educativa en contextos como el de la UPEL-IPB, así comprender este proceso como un acto ético-político en permanente tensión entre fines formativos y decisiones institucionales, es decir, entre lo que se ve a simple vista y los supuestos, entre lo explícito y lo implícito, como bien lo señalan los precitados autores, al aludir al fundamento epistémico que se construye en todo proceso formativo.

Ahora bien, los fundamentos ontológico, epistemológico y teleológico que sustentan la aproximación teórica sobre la gerencia educativa, interconectadas a esta condición de un fenómeno complejo y dinámico, reconocen al ser de la gestión institucional dentro de manifestaciones interactivas entre los actores educativos, las estructuras y contextos. El ejercicio epistemológico en la construcción del conocimiento, se sustenta en la interpretación crítica y contextualizada de prácticas, saberes y experiencias construidas con la promoción del diálogo y la conexión teórico-práctica.

La perspectiva teleológica, por su parte, orienta los fines y propósitos de la educación universitaria hacia la formación integral y el desarrollo ético de los futuros formadores, dando entender un compromiso con sentido axiológico profundo trascendente hacia el motor de transformación universitaria. Por lo tanto, el sentido hermeneúatico- axiológico sostiene la identidad formadora de la UPEL-IPB, guiando la praxis académica con sentido el valor, como se ilustra en la figura 26, donde la realidad construida en este proceso investigativo doctoral cubre sus expectativas en la representatividad de la aproximación teórica emergente sobre la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria, observada en la figura 26, que más que una diagramación o idealización del deber ser, constituye una arquitectura viva del pensamiento pedagógico y del ser experiencial en la trascendencia del fenómeno, que estructura desde los tres planos ontológico, epistemológico y teleológico que sirven de plataforma cognoscitiva para proyectar el sentido ético y formativo de la acción gerencial.

El fundamento ontológico, lo concibo desde ese sentir interior del gerente educativo que se consolida en las dinámicas pedagógicas relacionantes en constante devenir, mediante una existencia que no se agota de las funciones administrativas y docentes, sino que se expande hacia la cohabitación con los otros a través de un diálogo contextual permanente que atrae subjetividades y nuevas realidades a la formación integral del ser. Asimismo, desde la epistemología, comprendo que la gerencia está configurada como una construcción de conocimientos compartidos en el arte de enseñar, fundamentados en la pedagogía reflexiva valorada en los intereses comunes del saber educativo entretejido a la praxis dinámica y sinérgica del aula, que activa el liderazgo para el acompañamiento humano.



**Figura 26**

**Aproximación teórica sobre la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria**

*Fuente: elaboración de la autora (2025)*

De la misma manera, el fundamento teleológico de la aproximación teórica, lo significo con el fin y propósito de la gerencia que devela su praxis transformadora e intencional, orientada hacia la formación integral de los nuevos docentes hacia la búsqueda de su trascendencia más allá de lo técnico, hacia el anclaje de la ética del cuidado, la justicia y la emancipación del ser. Sobre esta plataforma de dominio, crece el entramado de factores, elementos y condiciones constructivas que he configurado como aspectos claves del sentido axiológico en la gerencia educativa.

De este modo, cada uno de estos factores expresa además de una función, el compromiso con la ética como columna vertebral de la gestión universitaria, con formación integral manteniendo el horizonte sensible de la participación, la diversidad como riqueza, la autonomía profesional como camino amplio para recoger y construir los elementos prioritarios que se han de transformar a través de un liderazgo significado como acto de consciencia vivencial.

Esta cosmovisión no es retórica, sino se trata de una apuesta radical por la universidad que deseamos hacia el reconocimiento de su hacer pedagógico más allá de la transmisión del saber, en la configuración de su artífice de humanidad. Así, la UPEL-IPB, reconocida por su prestigio formadora de profesores, encuentra en esta aproximación teórica, una ruta posible de reflexión profunda acerca de su misión. Por ello, propongo el fundamento de una gerencia que no reproduce lógicas de control, sino que siembra estructuras de sentido axiológico donde el sujeto no se reduce en sus dimensiones cognitivas, afectivas y volitivas, sino que se le reconoce como interlocutor legítimo para avanzar hacia la construcción colectiva de la sociedad educadora.

## MOMENTO VI

### REFLEXIONES

*La gerencia educativa encierra un tesoro en el arte de conducir almas, donde cada decisión cultiva libertad, pedagogía con sentido axiológico y humanidad compartida.*

Andreína Alcalá

### METÁFORA INSPIRADA EN LA VIDA DE UNA REPOSTERA

En este momento investigativo, centraré las reflexiones expuestas mediante el sendero comprensivo de la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria, al asimilar ciertas analogías de este fenómeno con la vida de una reportera. Iniciando con la dedicación de este oficio, intuición y búsqueda de perfección en el tránsito y producto requerido, que configura el espejo a través del cual se proyecta la praxis gerencial con sentido formativo y humano.

Para ello, asumo algunos aspectos vislumbrados en esta similitud reflexiva, toda vez que siendo repostera del alma universitaria manifiesto desde la profundidad de mi experiencia y vivencia la realidad formativa universitaria, el ejercicio del compromiso con la transformación educativa, donde siento que mi expresión también es imagen que ha emergido en este tramo de la indagación y en mi propio descubrimiento, en virtud que la gerencia educativa con sentido axiológico, se asemeja al arte de una repostera que, con manos sabias y corazón encendido, hornea dulces en distintas composiciones que no sólo alimentan, sino que además deleitan, transforman y celebran la vida. De allí que, esta metáfora vital se entreteje en sus elementos análogos al abordar los recorridos y tránsitos conjuntos en la dimensionalidad del ser formador pedagógico.

Concreto mis reflexiones a través de la metáfora de la repostera del alma en las similitudes que interpreto con la gerencia educativa, a través de aspectos concomitantes con ambos procesos. Así, en los efectos de la *selección de ingredientes con intención amorosa*,

encuentro analogía en el hacer de la reportera cuando elige con dedicación, esmero y suficiente planificación los insumos, ajusta los tiempos para sus prácticas y busca que todo esté a la mano. Asimismo, el gerente educativo con sentido axiológico activa su hacer efectivo de planificación estratégica y toma de decisiones, al seleccionar valores congruentes, principios de dominio filosófico-educativo, al tiempo que incorpora los saberes fundantes de la universidad.

Se destaca igualmente en esta semejanza que, así como la reportera, con manos firmes y alma encendida, selecciona esos ingredientes invisibles como la paciencia, amor, dedicación, compromiso, para crear exquisiteces que trasciendan el paladar, del mismo modo, el gerente educativo planifica en la cotidianidad institucional, una obra de arte intangible en la formación integral universitaria donde los valores no se imponen, sino que se descubren con el corazón. En este ejercicio simbólico el espacio universitario, se convierte en su cocina creativa donde cada aula es un horno donde se cuecen las convicciones, y cada estudiante es un pastel único que requiere temperatura ética, mezcla de saberes, el reconocimiento de sus actitudes y emociones, así como el tiempo de fermentación o consolidación humana.

En este sentido, la axiología educativa presente en la gerencia no se reduce a un manual normativo, sino que surge en la estética del alma, como una pedagogía de lo real y valioso que trasciende ciertas limitaciones para abrazar la diversidad, el sentido y la libertad del ser. Al volver la mirada metafórica hacia la repostera del alma, recuerdo que no solamente se ha de buscar alimentar, sino deleitar en el saber cómo mover la mezcla de ingredientes seleccionados, así la gerencia educativa universitaria con sentido axiológico no es exclusivamente para la organización de trayectos académicos y manejo de recursos, sino que convoca sentir y pensar la educación desde una ética vivida, en torno a la vocación que hornea sueños con el calor de lo humano, lo real, el sentimiento plasmado en la emoción de enseñar y aprender. Así la universidad no es una fábrica de saberes, es una pastelería del espíritu donde cada valor se aprende con los ojos cerrados, pero con el corazón ABIERTO dispuesto a dar y recibir.

Igualmente, en la misma similitud del hacer de la reportera del alma y la gerencia educativa, encuentro pertinente la opción sobre *recetas heredadas y recreadas* dentro de la cual hago hincapié en la praxis pedagógica armonizada bajo los legados institucionales, otorgando respuestas creativas e innovadoras frente a los desafíos de la sociedad contemporánea. Es de

este modo, como el sentido axiológico de la formación universitaria pedagógica se resalta, hacia el avance en términos de ir más allá de los enfoques mecanicistas de saberes, dejando ver una vivencia experiencial formativa pertinente que comprende valores, emociones y la identidad profesional entretejida a la enseñanza y el aprendizaje.

En este orden de ideas, el estudiantado no solamente se reconoce como un sujeto receptor de información pertinente y especializada, es un coautor de su propio horizonte ético y profesional construido a través de experiencias que permiten reelaborar las tradiciones heredadas en nuevos marcos de aval representativo en la acción pedagógica. Este proceso lo comprendo desde la analogía de la reportera del alma, en el hacer comparable a la gestión universitaria con sentido axiológico para dar cuenta del arte de mezclar recetas heredadas con creaciones propias, demostrando sabiduría, sensibilidad y pertinencia social de cara a los distintos escenarios cambiantes de la sociedad del conocimiento.

Al apuntalar sobre los enfoques conectados con el bienestar socio-educativo del estudiante universitario en el ejercicio formativo, comprendo que los espacios de aprendizaje deben generar condiciones favorables para la adquisición de conocimientos, sin que la salud emocional, inclusión y motivación académica queden fuera de estos procesos, sino que enriquezcan el sentido formativo. De esta manera, el aula universitaria no es una estructura de cemento con arquitectura acogedora, se identifica más bien, como el núcleo vital de experiencias y vivencias de aprendizajes cargados de afectos, memoria histórica, diálogo socializado e interacción significativa.

La comprensión profunda de la universidad como un espacio vivo más allá de la dimensión física, configurada como parte del territorio de sentido, afecto y transformación que conecta con la metáfora de la reportera del alma se asemeja a la gestión educativa en el arte de una combinación de recetas heredadas con creaciones propias, dando el sabor, textura y calor al aprendizaje, lo que se convierte en el aula en un horno de experiencias sensibles integradas a la tradicionalidad institucional.

Al hacer hincapié en los requerimientos de gestionar el aula universitaria bajo los principios del bienestar, comprendo que el enriquecimiento del aprendizaje da lugar a la creación de atmósferas saludables en la sociabilidad del conocimiento de manera que, se presenta la

similitud con la labor de la reportera del alma, quien no sólo sigue fórmulas técnicas, también enfoca el cuidado del proceso afectivo, simbólico y ético del acto de enseñar. En concreto, el horizonte analógico de la reportera del alma, encaja dentro de esta percepción metafórica inspiradora, en el sentido de una guía hermenéutica que comprende la función de la universidad como taller ético, cultural y afectivo donde se cultivan seres humanos sensibles y multiplicadores del ejercicio pedagógico en el país, capaces de responder con pertinencia social sin traicionar sus raíces.

Respecto al elemento analógico de la repostera del alma en términos del *calor justo del horno*, encuentro la similitud en cuanto al saber gerencial para generar una educación universitaria transformadora, donde el aula se comprende como el crisol axiológico que amalgama los saberes, valores y el sentido existencial del acto educativo en el hecho pedagógico a partir de la convicción del docente para el calentamiento adecuado de la sabiduría que regula el calor justo en la realidad de las experiencias de aprendizaje al nutrir intelectualmente el saber específico disciplinar, al tiempo que fermenta el desarrollo humano integral.

En este sentido, considero que la gerencia del aula, desde estas analogías da lugar a escenarios sensibles en el cambio pedagógico que permitan reconocer el momento y escenario pertinente para potenciar el pensamiento crítico, encender la creatividad o templar la emocionalidad del estudiante en función de la consecución de los objetivos planificados en una formación que responde a la emergencia social y existencial contemporánea.

En la idea de una docencia universitaria con sentido axiológico sostenida sobre el horizonte de resignificaciones trascendentes, se ha de manifestar que el estudiantado se forme con las capacidades y actitudes que la sociedad espera de ellos, en tanto se gesta desde el aula un territorio ético, cargado de saberes y puestos en práctica en el entorno social con la temperatura emocional y cognitiva justa para el sentir y hacer humano en proceso de formación.

En estas circunstancias, asimilo el perfil formativo del docente universitario con sentido axiológico, al convertir en eventos trascendentes la atmósfera constructiva del aula para que el estudiantado se vaya nutriendo del calor adecuado en el territorio ético, donde el saber no solamente da cabida a su trasmisión efectiva, sino que se mantiene con la temperatura emocional y cognitiva adecuada en el espacio vital de la enseñanza y el aprendizaje guiado por el docente



desde sus contenidos disciplinares que como reportero del alma, hornea con esmero las experiencias y el sentido axiológico que de marca la diferencia en el proyecto de vida de esos discentes.

Siguiendo la dinámica analógica de la reportera del alma, en el elemento que tiene que ver con el *tiempo de reposo y espera activa*, debo mencionar que la complejidad en el arte de educar con propósito axiológico en la formación universitaria, tiene similitudes respecto a la sensibilidad socio pedagógica que radica en el hecho de respetar el tiempo de reposo de una masa viva, preparada y leudante, sin prisa pero con un tiempo de espera ajustado al proceso de madurez que se intención a para alcanzar su punto justo.

De esta manera, esa condición de mantenerse activas en el pensamiento y al mismo tiempo lograr que la razón y la condición dinámica del acto de fe pedagógica que expresa la confianza en la formación axiológica, de esos frutos esperados que requieren re pensamiento, reflexión y silencio interior en virtud de asentarse y volverse convicción por parte de los miembros universitarios, lo que hace pensar que en el escenario áulico, esta situación es particularmente sensible al tiempo que se convierte en un horno simbólico donde la paciencia del educador, su congruencia ética y modelo a seguir.

De esta manera, se han de cubrir las expectativas de la sensibilidad cultural, social y educativa de las que se da cuenta el estudiante precisamente cuando se severamente su humanidad con dignidad siguiendo esta mediación. Por lo tanto, esta causa fecunda se traslada y cobra sentido axiológico trascendente en el modo de actuar del docente al modelar no sólo saberes, sino conciencias. He allí donde asimilo que enseñar se convierte en un gesto moral de trascendencia, además de una ofrenda de tiempo, verdad y modelo generador de conocimiento que nutre al ser humano en su dimensión integral, en el sendero abierto de la virtud amasada con intención y silencio. Situación que da cabida a comprender que el hacer pedagógico no puede ser apresurado ni exclusivamente tecnocrático, sus expectativas se comprometen con el arte de formar espíritus capaces de saber esperar, dialogar, tomar decisiones en la transformación educativa.

Ahora bien, en el elemento representado en la figura 29, relacionado con el toque personal que otorga sentido, asigno la similitud en el marco de la formación universitaria con

sentido axiológico, al concebir la gerencia aúlica como un espacio creativo innovador y significado en la amplitud del pensamiento pedagógico del docente, tal como la reportera del alma, al *mezclar los ingredientes con dedicación y esmero*, añade a esta experiencia un toque personal, irrepetible y técnico que le imprime el sabor, textura y sentido a cada proceso de elaboración.

Estas analogías reflejan una praxis educativa artesanal, emergente, situacional y ética, donde el manejo de los recursos didácticos y pedagógicos añaden a la experiencia en el aula la trascendencia del control conductual al convertirse en un arte relacional y eminentemente socio humano para la toma de decisiones orientadas a la sensibilidad frente a los requerimientos y exigencias del estudiante, dado el compromiso profundo con su desarrollo integral.

La perspectiva que asoman los precitados autores, me devela la dimensión esencial del proceso educativo en el aula como espacio de humanización, reconocible, además en el aspecto de tendencia holística del aprendizaje universitario, integrado al desarrollo emocional, social y axiológico, que permite trascender los contenidos disciplinares hacia la derivación de un acto pedagógico consentido axiológico. De allí, tomo provecho con la analogía de la reportera del alma, toda vez que, el *toque personal* que le atribuye el docente desde su experiencia y vocación de servicio hace pensar en la atención exigida para cada estudiante, en tanto fomenta relaciones empáticas y propicia el entorno ideal de oportunidades para aprender transformando los escenarios con su propio autodesarrollo como ser humano.

De forma similar, doy cabida a la formación universitaria integral, en el marco de la gestión en el aula al concebir el proceso pedagógico sensible, estético y profundamente ético, donde los profesores son representados en este caso, como una repostera del alma, al preparar el contenido académico y el desarrollo de los objetivos curriculares con la *decoración de intenciones conscientes* que generen ambientes humanizantes. Estos adornos no son superficiales, sino axiológicos, al integrar valores, emociones y relaciones interpersonales significativas que connotan sentido y pertenencia al aprendizaje.

Concedo como base argumentativa acerca de lo que se construye en la analogía entre la decoración consciente y estética que realiza la reportera del alma, bajo la figura sensible, cuidadosa, ética y estética hacia la experiencia humana y su aplicabilidad trasladada al hecho pedagógico en la formación integral universitaria dentro del aula. Cada elemento expresivo con

intención estética y afectiva narra lo invisible del espíritu humano, así también el docente universitario, incorpora conscientemente dimensiones socio emocionales que dan forma y sentido al proceso de enseñanza-aprendizaje. Por su parte, la analogía entre la reportera del alma y el docente universitario, connota el elemento significativo del placer compartido del resultado en el marco de la formación integral universitaria.

De allí que, esta cita la considero pertinente al sostener la analogía que se observa en una reportera del alma y la labor del docente universitario comprometido con la formación integral. Por una parte, no hay limitaciones para mezclar ingredientes, en tanto se trabaja con esmero en cada etapa del proceso hasta lograr el producto repostero que deleita a quien lo hace con gozo. Asimismo, el docente de la misma manera mantiene la combinatoria de destrezas educativas complejas en la gestión académica y emocional en virtud de alcanzar una experiencia formativa significativa. Por lo tanto, en ambas dimensionalidades y a la vez de la metáfora planteada, distingo el *placer compartido del resultado* emergente tanto del cumplimiento técnico del deber como de la armonía manifestada entre los componentes del proceso y el impacto en los destinatarios.

De hecho, el grado de compromiso, motivación y responsabilidad del estudiante en caja al equivalente en el cual quien prueba el postre experimenta satisfacción plena; de forma similar, estos resultados atribuyen el éxito integral del acto creativo. El aula, muy parecido a la cocina, se convierte así en la similitud de un taller sensible donde la gerencia efectiva va tomando provecho de aprendizajes humanizantes y satisfactorios. Resalto que el compromiso del estudiante es equivalente al momento en el cual cada quien prueba su propio postre experimentando la satisfacción plena de haber logrado un buen resultado.

## REFERENCIAS

- Abo-Khalil, A. G. (2024). Integrating sustainability into higher education: Challenges and opportunities for universities worldwide. *Heliyon*, 10(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29946>
- Acharya, R. (2021, July). *Epistemology, ontology and axiology in education*. Kathmandu University. [https://www.researchgate.net/publication/376834200\\_Epistemology\\_Ontology\\_And\\_Axiology\\_In\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/376834200_Epistemology_Ontology_And_Axiology_In_Education)
- Acosta, S. F. (2023). Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas. *Revista Educare*, 27(2), 48-52.
- Aguinis, H., Ramani, R. S., Alabduljader, N., & Bailey, J. R. (2018). A pluralist conceptualization of scholarly impact in management education: Students as stakeholders. *Academy of Management Learning & Education*, 18(1), 5-16. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0488>
- Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2, 100051. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100051>
- Ainscow, M. (2019). Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(1), 7-16. <https://doi.org/10.1080/20020317.2020.1729587>
- Albayrak, D., & Ateskan, A. (2022). Classroom management in higher education: A systematic literature review. *Journal of Further and Higher Education*, 46(7), 1006–1022. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2022.2038099>
- Antoniuk, V. Z., Alendar, N. I., Bartkiv, O. S., Honcharuk, O. V., & Durmanenko, O. L. (2022). Axiological aspect of professional training of future pedagogues. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(6), 156-165.
- Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, S., & Panchal, J. J. (2023). Employee training and development enhancing employee performance – A study. *Sandarshi*, 13(3). ISSN: 2581-3986.
- Audebrand, L. K., & Pepin, M. (2022). Principles for responsible management education: An axiological approach. *Journal of Management Education*, 46(5), 888-919. <https://doi.org/10.1177/10525629221077148>
- Baeva, L. (2012). Existential axiology. *Culture. International Journal of Philosophy of Culture and Axiology*, 9(1), 73–85.
- Balogun, J., & Jenkins, M. (2013). Re-conceiving change management: A knowledge-based perspective. *European Management Journal*, 21(2), 247-257. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00019-7](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00019-7)
- Balza, A. (2016). *De la disciplinarietà a la transdisciplinarietà del conocimiento*. Scribd. <https://es.scribd.com/document/460714356/DE-LA-DISCIPLINARIEDAD-A-LA-TRANSDISCIPLINARIEDAD-DEL-CONOCIMIENTO>
- Barnett, E., & Thomas, J. (2009). Methods for the synthesis of qualitative research: A critical review. *BMC Medical Research Methodology*, 9, 59. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-9-59>

- Bermea, G. O. (2022). Humanistic advising: Applying humanistic theory to the practice of academic advising. *NACADA Review*, 3(1), 3-20. <https://doi.org/10.12930/NACR-20-07>
- Bernal, Á., Cañarte, C., Macías, T., & Ponce, M. (2022). La comunicación asertiva y su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Polo del Conocimiento*, 7(4), 682-695. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i4.3850>
- Beymer, P. N., Benden, D. K., & Sachisthal, M. S. M. (2022). Exploring the dynamics of situated expectancy-value theory: A panel network analysis. *Learning and Individual Differences*, 100, 102233. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2022.102233>
- Bhimani, H., Mention, A.-L., & Salampasis, D. (2023). Disengagement in open innovation: A cognitive perspective. *British Journal of Management*, 34(1), 241-258. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12594>
- Bishop, J. P., & Noguera, P. A. (2019). The ecology of educational equity: Implications for policy. Peabody. *Journal of Education*, 94(2), 122-141. <https://doi.org/10.1080/0161956X.2019.1598108>.
- Bolívar, A., & Pérez-García, P. (2022). El compromiso y la ética profesional en el acceso a la docencia. *Innovación Educativa*, 32. <https://doi.org/10.15304/ie.32.8699>
- Boon, H. J. (2024). Applications of codes of teacher ethics in the context of anthropogenic climate change. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 30(3), 341-360. <https://doi.org/10.1080/13540602.2023.2282490>
- Bunge, M. (2004). *Epistemología*. (4ta. ed.). Argentina: Siglo XXI.
- Calvo Muñoz, C. (Ed.). (2021). *Aprender para transformar(nos): Miradas colectivas desde la educación de personas jóvenes y adultas*. Nueva Mirada Ediciones.
- Carey, L. (2024). Formación axiológica para la convivencia escolar. *Gaceta de Pedagogía / Investigaciones*, (48), 71-84. <https://doi.org/10.56219/rgp.vi48.2441>
- Carballo, R., & Cotán, A. (2024). Inclusive pedagogy at university: Faculty members' motivations. *Sustainability*, 16(11), 4588. <https://doi.org/10.3390/su16114588>
- Castells, M. (2009). *Lecture on higher education*. University of Cambridge.
- Celik, F., & Baturay, M. H. (2024). Technology and innovation in shaping the future of education. *Smart Learning Environments*, 11(54). <https://doi.org/10.1186/s40561-024-00339-0>
- Chan-Anteza, T. K. (2022). Management of a conducive classroom environment: A meta-synthesis. *Journal of Education and Practice*, 11(26), 54-70. <https://doi.org/10.7176/JEP/11-26-06>
- Chen, P., & Schmidtke, C. (2017). Humanistic elements in the educational practice at a United States sub-baccalaureate technical college. *International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET)*, 4(2), 117-145. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.4.2.2>
- Christou, E., & Piller, F. (2024). Organizational transformation: A management research perspective. En Letmathe, P., et al. *Transformation towards sustainability* (303-330) Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-54700-3\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-54700-3_11)

- Coffey, A & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido de los datos cualitativo. Estrategias complementarias de investigación*. Bogotá: Universidad de Antioquia.
- Cortina, A. (2009). *Ética de la razón cordial. Educar en la ciudadanía en el siglo XXI*. Madrid: Nobel.
- Cronqvist, M. (2024). Teachers' ethical responsibility in teaching; to guide the children about right and wrong. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/00313831.2024.2360901>
- Culduz, M. (2023). The impact of educational leadership in improving the learning experience. In Promoting crisis management and creative problem-solving skills in educational leadership (pp. 168-189). *IGI Global*. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8332-9.ch008>
- Cullen, C. (2000). *Crítica de las razones de educar: Temas de filosofía de la educación* (2.ª reimp.). Buenos Aires: Paidós.
- Davis, J. R. (2017). From discipline to dynamic pedagogy: A re-conceptualization of classroom management. *Berkeley Review of Education*, 6(2), 129-153. <https://escholarship.org/uc/item/3jb706gs>
- Expósito, C., & Marsollier, R. (2022). Los valores y la formación docente. Un análisis axiológico desde el Portrait Values Questionnaire (PVQ-40). *Praxis Educativa* (Arg), 26(3), 1-21. <https://doi.org/10.19137/praxiseducativa-2022-260310>
- Fajardo, E., & Hernández, F. (2022). La formación integral universitaria desde el contexto de las humanidades y su aporte al aprendizaje experiencial para el servicio. *Revista Humanidades*, 12(2), e51289. <https://doi.org/10.15517/h.v12i2.51289>
- Farfán, H. A. (2023). Gerencia humanista: Una visión transdisciplinaria de los procesos gerenciales en las organizaciones empresariales. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 11(1). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4804310024/>
- Farías, L. (2021). *Educación en valores desde la perspectiva de la ética dialógica en las instituciones universitarias*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Rafael Belloso Chacín, Maracaibo.
- Ferrer, J. D., & Botero, M. C. (2024). El currículo como eje de la formación educativa: Análisis de las tendencias curriculares y su resignificación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 2716-2733. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i2.10707](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10707)
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido* (30.ª ed.). Siglo XXI Editores. (Obra original publicada en 1970).
- Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (Nº 36.860, 30 de diciembre de 1999). Caracas, Venezuela.
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (2009). *Ley orgánica de educación* (Nº 5929 extraordinaria, 15 de agosto de 2009). Caracas, Venezuela.

- Gadamer, H. (1998). *Verdad y método II: Complementos y comentarios*. Salamanca: Sígueme.
- Gadamer, H. (2005). *El giro hermenéutico*. Madrid: Cátedra.
- Galat, W. (2023). The significance of humanistic approach in considerations on the university social responsibility. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2023(183), 135-150. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.183.8>
- Gandhi, M. H., & Mukherji, P. (2025). *Learning theories*. In StatPearls. StatPearls Publishing. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK558970/>
- Gichuru, E. N. (2023). Ethical Leadership in Institutions of Higher Education. *KIU Journal of Education*, 3(2), 87-97. <https://philarchive.org/rec/GICELI>
- Glaw, X., Inder, K., Kable, A., & Hazelton, M. (2017). Visual methodologies in qualitative research: Autophotography and photo elicitation applied to mental health research. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-8. <https://doi.org/10.1177/1609406917748215>
- González, C., Murillo, G., & García, M. (2021). *Gobierno y dirección universitaria en Colombia. Retos y realidades*. Capítulo 1. Gobierno corporativo. Cali: Serie gobierno, administración y políticas públicas.
- González, M., Ortiz, L., Sánchez, A., & Abad, E. (2020). The impact of the university classroom on managing the socio-educational well-being: A global study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 931. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030931>
- Gopalan, M., & Edara, R. (2023). Health Policies as Education Policies? A Review of Causal Evidence and Mechanisms. *AERA Open*, 9. <https://doi.org/10.1177/23328584231177616>
- Grant, C., & Osanloo, A. (2014). Understanding, selecting, and integrating a theoretical framework in dissertation research: Creating the blueprint for your "house." *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*, 4(2). <https://doi.org/10.5929/2014.4.2.9>
- Guo, F., Xue, Z., He, J., & Yasmin, F. (2023). Ethical leadership and workplace behavior in the education sector: The implications of employees' ethical work behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 1040000. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1040000>
- Habermas, J. (1987). *La acción comunicativa*. Tomo I. Madrid: Taurus.
- Harper, M., Gore, J., & Harris, J. (2024). A new conceptual framework for understanding and implementing train-the-trainer professional development on a large scale. *Professional Development in Education*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/19415257.2024.2306992>
- Heidegger, M. (2000). *Carta sobre el humanismo*. (H. Cortes y A. Leite, Trad). Madrid: Alianza. (Trabajo original publicado en 1947).
- Heidegger, M. (2005). *Ser y tiempo* (2ª ed.). Ediciones Istmo.
- Heller, A. (1977). *Sociología de la vida cotidiana*. Península.

- Henderson, T. S. (2024). Understanding the relationship between idea contributions and idea enactments in student design teams: A social network analysis approach. *Journal of Engineering Education*, 113(2), 225-250. <https://doi.org/10.1002/jee.20582>
- Herth, A., Verburg, R., & Blok, K. (2025). How can campus living labs thrive to reach sustainable solutions? *Cleaner Production Letters*, 8, 100078. <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2024.100078>
- Hormaza, Z., Intriago, J., Zambrano, L., & Palacios, E. (2022). Gerencia educativa en el contexto de educación superior: Caso Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 409-425. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.27>
- Horn, A., Visser, M. W., Pittens, C. A. C. M., et al. (2024). Transdisciplinary learning trajectories: Developing action and attitude in interplay. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 149. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02541-w>
- Huarcaya, V. K. G., Yépez Peña, M. A., & Cornejo Pumacchua, M. N. (2023). Importancia de la ética, valores y principios en la formación universitaria: Breve reflexión. *Yachay - Revista Científico Cultural*, 12(2), 119-126. <https://doi.org/10.36881/yachay.v12i2.301>
- Hurtado, I y Toro, J. (1998). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados.
- Husserl, E. (1962). *Ideas: general introduction to pure phenomenology* (W. R. Boyce Gibson, Trans.). Macmillan. (Trabajo original publicado en 1913).
- Jardine, M. J., & Natividad, L. R. (2024). The advantages and challenges of inclusive education: Striving for equity in the classroom. *Shanlax International Journal of Education*, 12(2), 57-65. <https://doi.org/10.34293/education.v12i2.7182>
- Javitt Jiménez, M. J. (2023). Eje axiológico en la formación universitaria: Una visión integral. *Mayéutica: Revista Científica de Humanidades y Artes*, 11(2), 75-97. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8153154>
- John, J., & Castleden, H. (2024). "Dear John": Overriding institutional axiology by privileging Indigenous relational ethics. *Research Ethics*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/17470161241288649>
- Kant, I. (2005). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres* (Trad. de Adelaida García Morales). Editorial Espasa.
- Koster, E., & de Regt, H. W. (2020). Science and values in undergraduate education. *Science & Education*, 29(2), 123–143. <https://doi.org/10.1007/s11191-019-00093-7>
- Kryvylova, O., Sosnickaya, N., & Oleksenko, K. (2020). Axiological approach to the psychological and pedagogical training of future teachers of the new generation. *Educational Dimension*, 3, 141–155. <https://doi.org/10.1007/s11191-019-00093-7>
- Kuhn, T. S. (1978). *La estructura de las revoluciones científicas* (2.ª ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Kuznetsova, I., Mukhamejanova, G., Tuimebayev, Z., & Myrzaliyeva, S. (2024). Axiological approach as a factor of university curriculum language. *XLinguae*, 17(2), 268-279. <https://doi.org/10.18355/XL.2024.17.02.18>



- Leal, J. E. (2012). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación*. Caracas: Autor.
- León, O y Suárez, G. (2014). (Coord.). *Dilemas morales. Una estrategia pedagógica para el desarrollo de la conciencia moral*. Bogotá: Ediciones USTA.
- Lewis, R. (2023). *Core Values in Higher Education: Students, Faculty, Staff, and Administrator Alignment at a Midwestern Research University*. Tesis doctoral no publicada. University of North Dakota, Grand Forks, Dakota del Norte, Estados Unidos.
- Ley de Universidades. (1970). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela, Nº 1429 (Extraordinario)*, del 8 de septiembre de 1970.
- Lievore, I., & Triventi, M. (2022). Social background and school track choice: An analysis informed by the rational choice framework. *Acta Sociológica*, 65(2), 111-129.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2012). *The paradigm dialog*. Sage Publications.
- Linneberg, M. S., & Korsgaard, S. (2019). Coding Qualitative Data: A Synthesis Guiding the Novice. *Qualitative Research Journal*, 19(3), 259-270. <https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2018-0012>
- Lipman, M. (2016). *El lugar del pensamiento en la obra de Matthew Lipman*. Octaedro
- Llinás, E. (2009). *La orientación académica desde el bienestar universitario*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Llorca Albareda, J. (2024). Anthropological crisis or crisis in moral status: A philosophy of technology approach to the moral consideration of artificial intelligence. *Philosophia Technologia*, 37(12). <https://doi.org/10.1007/s13347-023-00682-z>
- López, C. (2019). El liderazgo y la axiología del docente en la educación primaria. *Revista Scientific*, 4(12), 240-253. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.12.12.240-253>
- Lu, S. C., & Liu, A. (2012). Abductive reasoning for design synthesis. *CIRP Annals*, 61(1), 143-146. <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2012.03.062>
- Luckmann, T. (2008). On social interaction and the communicative construction of personal identity, knowledge and reality. *Organization Studies*, 29(2), 277-290. <https://doi.org/10.1177/0170840607087260>
- MacDonald, A., & Hunter, M. A. (2018). Arts-based research in education: Becomings from a doctoral research perspective: Matching method, paradigm, theories and findings. En L. Ravitch & N. Carl (Eds.), *Structuring the thesis* (pp. 251–261). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-0511-5\\_25](https://doi.org/10.1007/978-981-13-0511-5_25)
- Martens, H., & Martens, M. (2019). Teleology as a tacit dimension of teaching and learning evolution: A sociological approach to classroom interaction in science education. *Journal of Research in Science Teaching*, 56(3), 243-269. <https://doi.org/10.1002/tea.21518>
- Martineau, J. T., & Cyr, A. A. (2024). Redefining academic safe space for responsible management education. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05690-3>
- Martínez, J., Borrego, D y Cantú, D. (2022). *Aspectos axiológicos de la práctica docente*. Bloomington: Palibrio.

- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2006). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas.
- Martínez-Otero Pérez, V. (2019). Claves axiológicas y retos educativos en Iberoamérica / Axiological keys and educational challenges in Latin America. *Revista Iberoamericana de Educación*, 80(2), 105-127. <https://doi.org/10.35362/rie8023316>
- Maslow, A. H. (1970). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- Mazurkiewicz, G. (2021). Educational leadership in times of crisis. *Risks*, 9(5), 90. <https://doi.org/10.3390/risks9050090>
- Melé, D. (2016). Understanding humanistic management. *Humanist Management Journal*, 1, 33-55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>
- Méndez de Garagozzo, A. (2012). *La complejidad de los saberes haceres docentes. De la rutina a la cotidianidad*. Venezuela: ediciones Gema.
- Méndez de Garagozzo, A. (2020). Consideraciones filosóficas y epistemológicas sobre la generación del conocimiento. *Revista Educare*, 24 (2), 167-189.
- Méndez de Garagozzo, A. (2021). Resignificación ética desde las economías emergentes. Visionando la gerencia azul [Ethical resignification from the emerging economies. Viewing the blue management]. *Honoris Causa: Revista de Investigación y Desarrollo Científico*, 13(1), Edición Especial, abril. <https://orcid.org/0000-0002-5142-7608>
- Mohd, S., Abdul Latiff, A. R., & Syed Azhar, S. N. F. (2024). Research impact assessment on sustainable development goals in higher education institutions: A qualitative study. *Sage Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241281095>
- Moncayo, O., Boza, J., Manjarrez, N., & Cano, J. (2021). Profesionales en administración y su formación axiológica en el entorno actual. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(Esp.3), 76-86.
- Morín, E. (2006). *La ética: De la cuestión ética al desafío ético*. Editorial Gedisa.
- Morín, E. (2011). *Ciencia con conciencia* (2ª ed.). Barcelona: Anthropos.
- Morse, J. (2003). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Bogota: Universidad de Antioquia.
- Moye, S. (2024). Between & Betwixt: Considerations of cross-organizational readiness in university/public school partnership. *International Journal on Social and Education Sciences (IJonSES)*, 6(2), 200-217. <https://doi.org/10.46328/ijonSES.652>
- Mrayyan, M. T., Abu Khait, A., Rababa, M., Algunmeeyn, A., Al-Rawashdeh, S., Al-Atiyyat, N., Rababa, M., Abu Saraya, A., & Al-Rjoub, S. (2024). Professional autonomy in nursing: A concept analysis. *SAGE Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241302129>

- Muller, J. W. (2021). Education and inspirational intuition: Drivers of innovation. *Heliyon*, 7(9), e07923. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07923>
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A step-by-step process of thematic analysis to develop a conceptual model in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231205789>
- Namonje, E., Halwiindi, H., Zyambo, C., Simui, F., & Muleya, G. (2023). Axiological orientation of learning facilitators on reflective teaching practice in selected universities in Lusaka and Copperbelt Provinces of Zambia. *American Journal of Educational Research*, 11(9), 614-619. <https://doi.org/10.12691/education-11-9-10>
- Nassaji, H. (2020). Good qualitative research. *Language Teaching Research*, 24(4), 427-431. <https://doi.org/10.1177/1362168820941288>
- Nussbaum, M. C. (2010). *Not for profit: Why democracy needs the humanities*. Princeton University Press.
- O'Connor, J. D. (2021). Natural law and ethical non-naturalism. *Studies in Christian Ethics*, 34(2), 190-208. <https://doi.org/10.1177/0953946820962893>
- Oner, B., Hakli, O., & Zengul, F. D. (2024). A text mining and network analysis of topics and trends in major nursing research journals. *Nursing Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1002/nop2.2050>.
- Ozer, B., Duran, V., & Tekke, M. (2020). Training of trainers: An action-based research for improving the pedagogical skills of academicians. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 9(3), 704-715. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i3.20327>
- Padrón, J. (2007). Tendencias epistemológicas de la investigación científica en el siglo XXI. *Cinta de Moebio*, 28, 1-28.
- Pérez Gómez, A. (1998). *La educación que tenemos y la educación que necesitamos: Una mirada crítica desde la teoría educativa*. Editorial Morata.
- Pérez, G., e Iturralde, C. (2024). Calidad de la enseñanza en tiempos de crisis socio-política: Una mirada onto-axiológica. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(2), 816-829. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2404>
- Pernía, J. C. (2017). Formación profesional desde la configuración axiológica de la responsabilidad social en la gerencia universitaria. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 10(21), 66-72. <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/1452>
- Pernía, J.C. (2021). *Sentido axiológico de los directivos como agentes de la responsabilidad social en la Universidad Centroccidental Lisando Alvarado*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Fermín Toro, Cabudare, República bolivariana de Venezuela.
- Piñero, M. y Rivera, M. (2013). *Investigación cualitativa: orientaciones procedimentales*. Barquisimeto: UPEL.
- Pirela, W., & Alvarado, N. (2024). Estrategias gerenciales emergentes para fortalecer la gestión educativa en las instituciones universitarias de Venezuela. *En Prospectiva*, 5(1), 41-60.
- Porlán, R. (2017). (Coord.). *Enseñanza universitaria. Cómo mejorarla*. Madrid: Morata.

- Postholm, M. B. (2013). Classroom management: What does research tell us? *European Educational Research Journal*, 12(3), 389-402. <https://doi.org/10.2304/eerj.2013.12.3.389>
- Prempeh, A. A., & Kim, J. (2022). The impact of leadership style on teachers' organizational commitment. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, 2(8). <https://doi.org/10.55677/ijssers/V02I08Y2022-02>
- Pubill, Q. (2022). *Re-imagining management: An axiological approach for knowledge creation oriented organisations* [Tesis doctoral, Universitat Ramon Llull, ESADE - Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas].
- Rivera, Y., & Calderero, R. (2021). Gestión en la educación inclusiva y su influencia en el aprendizaje en los estudiantes de segundo de básica. 593 *Digital Publisher*, 6(4-1), 53-70. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.4-1.664>
- Rodríguez Akle, Á y Sánchez Buitrago, J. (2019). *Liderazgo en la gestión de las organizaciones escolares: transiciones paradigmáticas de la gestión educativa*. Santa Marta: editorial Unimagdalena
- Rodríguez, D y Valldeorola, J. (2007). *Metodología de la investigación*. Barcelona: Universidad Oberta de Catalunya.
- Rogers, C. R. (1983). *A way of being*. Houghton Mifflin.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. (5ta. Ed.). Bilbao: Deusto.
- Rusque, A. (2003). *De la diversidad a la unidad en investigación cualitativa*. Caracas: UCV
- Sáez, J y Esteban, M. (2015). (Coord.). *Dialéctica de los conceptos en educación*. Barcelona: Universidad Oberta de Cataluña
- Sakiman, J. B., & Yasin, M. (2023). Importance of ethics of education management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(12). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i12/20343>
- San Fabián Maroto, J. L., & Blaya, C. (2018). Formación para el pensamiento crítico y el compromiso social en la Universidad. *Aula Abierta*, 47(4), 381-382. <https://doi.org/10.17811/rifie.47.4.2018>
- Sandín, M<sup>a</sup> Paz. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: Mc Graw and Hill Interamericana de España.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893-1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Scheirlinckx, J., Van Raemdonck, L., Abrahams, L., Teixeira, K. C., Alves, G., Primi, R., John, O. P., & De Fruyt, F. (2023). Social-emotional skills of teachers: Mapping the content space and defining taxonomy requirements. *Frontiers in Education*, 8. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1094888>
- Schütz, A. (1976). *La fenomenología del mundo social* (Trad. de José Gaos). México: Fondo de Cultura Económica.

- Schwietz, J. (2022). *Virtues and values: A transcendental phenomenological examination of professional coach trainers' use of virtue ethics as a tool in their practice*. Tesis doctoral no publicada, Minnesota State University, Mankato.
- Scott, M. J. (2021). Reasons things happen for a reason: An integrative theory of teleology. *Perspectives on Psychological Science*, 17(2). <https://doi.org/10.1177/1745691621995753>
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2022). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (5th ed.). Routledge
- Soares, F., Lopes, A., Serrão, C., & Ferreira, E. (2024). Fostering humanization in education: A scoping review on mindfulness and teacher education. *Frontiers in Education*, 9(Teacher Education). <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1373500>
- Solbrekke, T. D., & Englund, T. (2011). Bringing professional responsibility back in. *Studies in Higher Education*, 36(7), 847-861, <https://doi.org/10.1080/03075079.2010.482205>
- Stough, L. M., & Lee, S. (2021). Grounded Theory Approaches Used in Educational Research Journals. *International Journal of Qualitative Methods*, 20. <https://doi.org/10.1177/16094069211052203>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Susanto, H., & Sofyan, A. (2024). Implementation of assertive communication through leadership style and its implications for organisational commitment. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 11(4), 986-994.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2003). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados* (J. Piatigorsky, Trad.). Barcelona: Paidós Ibérica. (Trabajo original publicado en 1986).
- Teodorescu, M. (2015). *University, the academic environment of axiological values*. University of Craiova. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3824.0163>
- Teppa, S. (2011). *Análisis de la información cualitativa y construcción de teorías*. Barquisimeto: GEMA.
- Tesar, M., Peters, M., & Jackson, L. (2021). The ethical academy? The university as an ethical system. *Educational Philosophy and Theory*, 53(5), 419-425. <https://doi.org/10.1080/00131857.2021.1884977>
- Tirmizi, S. R. H., Batool, A., Shah, M. H., & Ahmed, S. (2022). Classroom management strategies: A comparative study of university teachers. *Webology*, 19(1), 7886-7894.
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8, 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Tobón, S. (2006). *Las competencias en la educación superior*. Políticas de calidad. Bogotá: ECOE.
- Tomlinson, M. (2018). Conceptions of the value of higher education in a measured market. *Higher Education*, 75(5), 711-727. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0165-6>

- Ugas, G. (2011). *Método, metodología, epistemología*. San Cristóbal: Excelencia Creativa.
- UNESCO. (2021). *Caminos hacia 2050 y más allá: Resultados de una consulta pública sobre los futuros de la educación superior*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379984>
- Urionabarrenetxea, S., Fernández-Sainz, A., & García-Merino, J.-D. (2021). Team diversity and performance in management students: Towards an integrated model. *The International Journal of Management Education*, 19(2), 100478. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100478>
- Valeev, A. A., & Kondrat'eva, I. G. (2015). Axiological approach to the development of students' intercultural competences by foreign language means. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 361-365. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.377>
- Van Manem, M. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida*. Madrid: Idea Books.
- Vila-Henninger, L., Dupuy, C., Van Ingelgom, V., Caprioli, M., Teuber, F., Pennetreau, D., Bussi, M., & Le Gall, C. (2024). Abductive Coding: Theory Building and Qualitative (Re)Analysis. *Sociological Methods & Research*, 53(2), 968-1001. <https://doi.org/10.1177/00491241211067508>
- Villanueva, J. (2007). Definir la filosofía en el aula, una experiencia metodológica significativa en el proceso de formación docente. *Laurus* [Revista en línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485003>
- Villarini, A. (2011). Reflexión en torno a una experiencia de 25 años: La formación de los docentes es la piedra angular de las reformas educativas. *Revista Educación*, 44(1). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/2092>
- Vivas, A., Quiñonez, J., & Muñoz, N. (2021). Líder educativo y el pensamiento axiológico: Caso Escuela Municipal de Talca. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educacao*, 16(4), 2313-2328. <https://doi.org/10.21723/riaee.v16i4.15677>
- Wang, Z., Han, L., & Zhang, L. (2025). Exploring educational leadership and teacher ethics: who can lead and what are the key qualities? *Ethics & Behavior*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/10508422.2024.2447954>
- Yekimov, S., Ospanova, B., Dosbenbetova, A., Oripov, K., Kabulova, Z., Yangibayeva, N., & Mamatkulova, S. (2024). *Axiological significance of axiological education for the preparation of students of technical specialties*. E3S Web of Conferences, 531, 5006. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453105006>
- Yildiz, Y. (2022). Ethics in education and the ethical dimensions of the teaching profession. *Science Rise*, (4)81, Article 38. <https://doi.org/10.21303/2313-8416.2022.002573>
- Zaid, M. I., & Atshan, N. (2023). The impact of university culture on academic performance: Knowledge management as a mediating variable. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 4(1), 10-24. <https://doi.org/10.47616/jamrems.v4i1.390>
- Zemelman, H. (2006). *Voluntad de conocer. El sujeto y su pensamiento en el paradigma crítico*. Barcelona: Antropos.

## **ANEXOS**

**ANEXO A1**  
**TESTIMONIOS DE LOS ACTORES SOCIALES PRELIMINARES**



## Actores Sociales Preliminares de la UPEL-IPB del Departamento de Formación Docente

Actor Social Preliminar	Cargo	Testimonio
Profesor AT	Docente en la especialidad de Educación Integral	<p>¿Cómo percibe la formación en valores y la enseñanza académica en el contexto universitario actual?</p> <p>Bueno, reflexionando sobre los cambios en la dinámica educativa tras la pandemia del COVID-19, considero que la interacción entre docentes y estudiantes ha sido impactada por la virtualidad y la reorganización de las prioridades en la enseñanza. Entiendo que la formación en valores, que antes se integraba de manera más orgánica en el aula, ha sido desplazada por una orientación predominantemente académica, enfocada en el cumplimiento de objetivos curriculares, por eso ratifico que después de la pandemia del COVID-19, establecer una relación interpersonal sujeta a valores se vuelve algo complejo por la distancia que existe entre docentes y estudiantes, hoy día realmente se le da más importancia a lo académico para cumplir con la planificación, que a la formación en valores” (Conversación, mayo 2023).</p>
Profesor MT	Docente en la especialidad de gerencia educativa	<p>¿De qué manera considera que los valores deberían integrarse en la formación universitaria?</p> <p>Mira, siento con preocupación respecto a la implementación de los valores a partir de ese contacto permanente del docente con los estudiantes, enfatizando la ausencia de una estructura claramente definida en cuanto a la formación en valores. En otras palabras, la transición hacia un modelo educativo que reafirme el sentir y hacer educativo fundamentado en los valores como eje central del proceso formativo, es lo que debe ir garantizando su integración en la enseñanza. No obstante, la falta de lineamientos específicos ha generado resistencia al cambio, dificultando su consolidación dentro del ámbito académico... “Cuando se habla del nuevo diseño curricular que se usa en la Universidad, en la columna vertebral deberían estar los valores, pero siendo sincero como es un nuevo diseño curricular esos parámetros no están definidos, lo cual hace una cierta resistencia al cambio, es un tema muy complejo” (Conversación, mayo 2023).</p>

**ANEXO A2**  
**CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL PARTICIPANTE**




REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Instituto: UPEL-IPB

COMITÉ DE ÉTICA  
CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL PARTICIPANTE

1. Título tentativo de la investigación: GERENCIA EDUCATIVA. UNA HERMENEUSIS DESDE EL SENTIDO AXIOLÓGICO DE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA
2. Propósito de la investigación: Generar una aproximación teórica sobre la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria en el Departamento de Formación Docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto "Luis Beltrán Prieto Figueroa" UPEL- IPB.
3. Responsable de la investigación: Andreína Esperanza Alcalá Arráez
4. Lugar y fecha de la aplicación de la investigación: UPEL-IPB. julio, 2025
5. Duración de la investigación: un año
6. Descripción de la participación (opcional): la participación de los actores sociales fue al aportar sus vivencias y experiencias en la realidad del fenómeno de estudio a través de la entrevista a profundidad.
7. Condiciones de la participación: la participación de los actores sociales fue de carácter intersubjetivo, apegados al conocimiento que sostienen sobre la gerencia educativa en el contexto del estudio y particularmente, al formar parte del Departamento de Formación Técnica en la UPEL-IPB.
8. Consentimiento del participante: habiendo recibido y comprendido la información suministrada sobre el propósito, las características, las condiciones y la relación riesgos/beneficios de esta investigación, manifiesto que no tengo ningún problema en participar de forma voluntaria en ella, pudiendo retirarme voluntariamente en cualquier momento sin perjuicio por mi acción. Entiendo, además, que puedo resolver cualquier inquietud durante el proceso a través del investigador responsable o Comité de ética de la institución. Por tanto, doy mi consentimiento para participar en esta investigación, en calidad de participante, respetando el protocolo que se ha de desarrollar y aportando de manera fidedigna la información que me corresponda bajo el respeto de la confidencialidad.

Firma del responsable de la investigación   
CI: V-18.861.979, Correo electrónico: andre\_alcala@hotmail.es  
Contacto celular/teléfono: 58 4245328843  
lugar y fecha: Barquisimeto, 6-junio 2025  
C.C: participante y Comité de ética

Actor social AC  
Seudónimo o huella dactilar del  
participante consistente




REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Instituto: UPEL-IPB

COMITÉ DE ÉTICA  
CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL PARTICIPANTE

1. Título tentativo de la investigación: GERENCIA EDUCATIVA. UNA HERMENEUSIS DESDE EL SENTIDO AXIOLÓGICO DE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA
2. Propósito de la investigación: Generar una aproximación teórica sobre la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria en el Departamento de Formación Docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto "Luis Beltrán Prieto Figueroa" UPEL- IPB.
3. Responsable de la investigación: Andreína Esperanza Alcalá Arráez
4. Lugar y fecha de la aplicación de la investigación: UPEL-IPB. julio, 2025
5. Duración de la investigación: un año
6. Descripción de la participación (opcional): la participación de los actores sociales fue al aportar sus vivencias y experiencias en la realidad del fenómeno de estudio a través de la entrevista a profundidad.
7. Condiciones de la participación: la participación de los actores sociales fue de carácter intersubjetivo, apegados al conocimiento que sostienen sobre la gerencia educativa en el contexto del estudio y particularmente, al formar parte del Departamento de Formación Técnica en la UPEL-IPB.
8. Consentimiento del participante: habiendo recibido y comprendido la información suministrada sobre el propósito, las características, las condiciones y la relación riesgos/beneficios de esta investigación, manifiesto que no tengo ningún problema en participar de forma voluntaria en ella, pudiendo retirarme voluntariamente en cualquier momento sin perjuicio por mi acción. Entiendo, además, que puedo resolver cualquier inquietud durante el proceso a través del investigador responsable o Comité de ética de la institución. Por tanto, doy mi consentimiento para participar en esta investigación, en calidad de participante, respetando el protocolo que se ha de desarrollar y aportando de manera fidedigna la información que me corresponda bajo el respeto de la confidencialidad.

Firma del responsable de la investigación   
CI: V-18.861.979, Correo electrónico: andre\_alcala@hotmail.es  
Contacto celular/teléfono: 58 4245328843  
lugar y fecha: Barquisimeto, 6-junio 2025  
C.C: participante y Comité de ética

Actor social FM  
Seudónimo o huella dactilar del  
participante consistente



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Instituto: UPEL-IPB

COMITÉ DE ÉTICA  
CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL PARTICIPANTE

1. Título tentativo de la investigación: GERENCIA EDUCATIVA. UNA HERMENEUSIS DESDE EL SENTIDO AXIOLÓGICO DE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA
2. Propósito de la investigación: Generar una aproximación teórica sobre la gerencia educativa desde el sentido axiológico de la formación universitaria en el Departamento de Formación Docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto "Luis Beltrán Prieto Figueroa" UPEL- IPB.
3. Responsable de la investigación: Andreína Esperanza Alcalá Arráez
4. Lugar y fecha de la aplicación de la investigación: UPEL-IPB. julio, 2025
5. Duración de la investigación: un año
6. Descripción de la participación (opcional): la participación de los actores sociales fue al aportar sus vivencias y experiencias en la realidad del fenómeno de estudio a través de la entrevista a profundidad.
7. Condiciones de la participación: la participación de los actores sociales fue de carácter intersubjetivo, apegados al conocimiento que sostienen sobre la gerencia educativa en el contexto del estudio y particularmente, al formar parte del Departamento de Formación Técnica en la UPEL-IPB.
8. Consentimiento del participante: habiendo recibido y comprendido la información suministrada sobre el propósito, las características, las condiciones y la relación riesgos/beneficios de esta investigación, manifiesto que no tengo ningún problema en participar de forma voluntaria en ella, pudiendo retirarme voluntariamente en cualquier momento sin perjuicio por mi acción. Entiendo, además, que puedo resolver cualquier inquietud durante el proceso a través del investigador responsable o Comité de ética de la institución. Por tanto, doy mi consentimiento para participar en esta investigación, en calidad de participante, respetando el protocolo que se ha de desarrollar y aportando de manera fidedigna la información que me corresponda bajo el respeto de la confidencialidad.

Firma del responsable de la investigación:

CI: V-18.861.979, Correo electrónico: andre\_alcala@hotmail.es

Contacto celular/teléfono: 58 4245328843

lugar y fecha: Barquisimeto, 6-junio 2025

C.C: participante y Comité de ética

Actor social TR

Seudónimo o huella dactilar del  
participante consistente

**ANEXO A3**  
**PREGUNTAS ORIENTADORAS DE LA ENTREVISTA**

Número	Pregunta
1	¿Qué significado le otorga a la gerencia educativa en la formación de los estudiantes en la UPEL-IPB?
2	¿Cómo significa el sentido axiológico de la gerencia formativa?
3	¿Cómo se manifiesta el sentido axiológico de la gerencia del aula en las prácticas formativas de los docentes en la UPEL-IPB?

**ANEXO A4**  
**TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS**



**Tabla 5**

*Actor Social FM*

L	Manifestaciones del Actor Social FM
1	<b>¿Qué significado le otorga a la gerencia educativa en la formación de los estudiantes en la UPEL-IPB?</b>
2	Buenas tardes, la alta gerencia educativa en la UPEL-IPB en los últimos tiempos realmente se ha
3	implementado de una manera muy ineficaz, esto es porque los gerentes quienes realmente tienen que
4	accionar y llevar a cabo las funciones integrales de la universidad no están haciendo el papel que
5	realmente les corresponde sino que bueno, solamente viene firman y eso es todo, no hay un
6	acompañamiento al docente, no hay supervisión, no hay gestión estratégica para la consolidación
7	formativa en valores de los estudiantes, porque en este caso, quienes estamos llevando la gestión a
8	cuestas somos aquellos que estamos en funciones de gerencia media, somos nosotros realmente los
9	encargados de buscar a todas luces que las actividades prosigan con eficiencia, que los pocos recursos
10	que se tienen rindan sus efectos más allá del cumplimiento de los objetivos curriculares, hacia el
11	compromiso de la formación con sentido de fundamento en los valores que trascienden como la
12	responsabilidad, la tolerancia y el compromiso con el respeto al otro, en eso estamos nosotros tratando
13	de fortalecer esta condición axiológica desde el aula incluso desde poco antes de la pandemia hasta el
14	presente. Hemos llevado el trabajo a costas en nuestros hombros y hemos sido la cabeza visible dentro
15	de la organización porque vuelvo y repito, si es hablar propiamente de los gerentes de máxima autoridad
16	institucional, desde su sentir gerencial está neutralizado, eso está acabado.
17	<b>¿Cómo significa el sentido axiológico de la gerencia formativa?</b>
18	Desde lo axiológico, pienso que nuestra gerencia para la formación de los estudiantes universitarios
19	sostiene un respaldo en el modelo de docente que se presenta con sentido de responsabilidad, respeto
20	a las ideas de los otros en su carácter de tolerancia, convivencia y paz.
21	Este contexto es importante al visualizar la generación de relevo en sus convicciones éticas y morales
22	siendo que somos una universidad que forma profesores, lo cual a su vez, representan la multiplicación
23	de esos valores en la sociedad entonces, ese sentido axiológico en la formación del nuevo ser que los
24	ciudadanos esperan de la educación para el cambio, se inicia con el modelo de educador que le
25	presentamos manifestado en alta demanda de compromiso, sensibilidad humana, donde cada uno tenga
26	la motivación por asumir lo que le corresponde, esto hay que fortalecerlo desde las aulas a través de un
27	acompañamiento e interacción cercana con los estudiantes, porque se ha ido decayendo, quizás por
28	diversidad de circunstancias haciendo que la vida útil que engloba el hacer transformativo del buen
29	ciudadano a partir de la formación universitaria de estos profesionales esté disminuyendo en su poder,
30	al entender que cada vez más, en ese empuje que subyace a la gerencia en la formación se debe
31	consolidar en todas las áreas disciplinares, pero que en la función de los docentes que se están formando
32	en nuestras aulas, es más significativo en tanto somos multiplicadores del sentido axiológico de la
33	sociedad, por lo tanto, se trata de una gerencia educativa entre colaboradores.
34	Esto lo menciono puesto que no todos los gerentes en el aula comparten esta misma situación, porque
35	quienes realmente estamos haciendo valer nuestros cargos gerenciales en niveles medio y
36	concretamente en el espacio formativo, estamos buscando siempre poder sacar adelante este sentir y
37	hacer de la educación universitaria.
38	El hecho que sentimos el compromiso de continuar en cada una de las funciones, proyectando desde lo
39	interno el sentido de pertinencia a la universidad que queremos, es el punto central de atender la
40	formación en valores de los estudiantes.
41	Por eso, el referente axiológico es tan importante en el marco de la interacción con los estudiantes lo que
42	significa que ese contacto diario no debe perder su enfoque en mostrar con el ejemplo, los valores de los
43	que te estoy comentando, situación que a veces se observa contradictoria, cuando, por ejemplo, se
44	observa que acá en la universidad el personal docente prácticamente no está existiendo, somos pocos
45	quienes venimos todos los días a trabajar, quienes no faltamos a clase.
46	El caso que se observa hoy aquí, donde los profesores iniciamos semestre hoy 19 de febrero 2024 y el
47	docente asiste a esta iniciación y luego, aparece cuando culmina el semestre, es decir durante el semestre
48	el profesor no está haciendo vida académica en la universidad, entonces si estamos hablando de valores,

49	de ética, de moral, nos podemos dar cuenta con facilidad que no se está logrando el deber ser del que
50	hablamos anteriormente en esa interacción con los estudiantes, con la tarea que tenemos encomendada,
51	si es realmente apegarse al sentido axiológico de la formación, lo que significa más que cumplir un horario
52	es atender las necesidades individuales de los estudiantes todos los días y bueno no se puede ocultar el
53	trabajo que realmente estamos haciendo acá en la universidad pero si desde mi punto de vista, el enfoque
54	o sentido axiológico de la formación, se está perdiendo y estamos en crisis estamos en ese contexto
55	trascendente de la gerencia formativa.
56	<b>¿Cómo se manifiesta el sentido axiológico de la gerencia del aula en las prácticas formativas de los</b>
57	<b>docentes en la UPEL-IPB?</b>
58	Mi vivencia del sentido axiológico en la gerencia del aula se entrelaza con la construcción de valores que
59	guían la formación integral de los estudiantes. Desde esta posición, observo que la gerencia del aula no
60	se limita a la administración del tiempo, los recursos o la planificación curricular, sino que se convierte en
61	un espacio de interacción continua y sensible en ese acompañamiento pedagógico donde se forja la ética
62	profesional, el compromiso académico y la responsabilidad social.
63	Por lo tanto, las manifestaciones concretas del sentido axiológico en la gerencia del aula, no son volátiles
64	o impalpables, en tanto este sentido se traslada al liderazgo formativo con valores. En mi rol de gerente
65	de aula, actúo como mediador entre la institución y los estudiantes, asegurando que las políticas
66	educativas no se apeguen únicamente al reconocimiento de los procedimientos administrativos, sino más
67	bien, que se enfocan en los principios orientadores de la enseñanza con un propósito ético. Mi gestión en
68	el aula parte del reconocimiento de la autonomía del estudiante en la construcción del conocimiento, y
69	al mismo tiempo, con el sustento de la corresponsabilidad docente como modelo apreciativo en la
70	formación de ciudadanos comprometidos con la sociedad.
71	Para asumir estas prácticas formativas con enfoque axiológico, particularmente implemento
72	metodologías activas que permitan la reflexión crítica y ética, como el estudio de casos y el aprendizaje
73	basado en problemas, donde los estudiantes pueden reconocer diversas alternativas demostrables con
74	los conocimientos técnicos, porque se debe cumplir con la planificación disciplinar, pero al mismo tiempo
75	y quizás de manera transversal, desarrollar una conciencia ética sobre su futura profesión.
76	En efecto, procuro mantener una gestión pedagógica inclusiva y participativa, fomentando espacios de
77	diálogo, comunicación abierta a las nuevas realidades educativas y sociales para confluir en la co-
78	construcción de saberes incorporadas a la dinámica del aula donde se respeten las diversas perspectivas.
79	Entiendo que las estrategias en el sentido axiológico permiten valorar la evaluación formativa y ética,
80	evitando el enfoque punitivo con el fin de ir promoviendo un proceso reflexivo acorde con los
81	requerimientos de cada asignatura o área curricular donde el error es una oportunidad de aprendizaje y
82	crecimiento.
83	Es así como las vivencias y experiencias en la gerencia en el aula dominan la práctica cotidiana en el hacer
84	responsable y comprometido que he experimentado con sentido axiológico dado las implicaciones
85	reconocibles frente a los desafíos que devienen en esa interacción constante entre los seres humanos,
86	como la resistencia al cambio, la necesidad de adaptar las estrategias a la diversidad estudiantil y la
87	constante negociación entre la norma institucional y la realidad del discente.
88	He vivenciado situaciones adversas al compromiso que se debe esperar en este escenario de la
89	universidad que valora la formación futura de la sociedad, lo que significa que los estudiantes enfrentan
90	dilemas éticos en sus prácticas académicas y profesionales, que también son parte de la construcción del
91	conocimiento y de las experiencias de aprendizaje. En estos casos, más allá de impartir conocimientos,
92	mi rol gerencial implica orientar desde la ética y generar espacios de reflexión sobre la responsabilidad
93	de sus decisiones.
94	Ok. Muchísimas gracias
95	
96	

A continuación, la tabla 6

**Tabla 6**

*Actor Social AC*

L	Manifestaciones del Actor Social FM
1	<b>¿Qué significado le otorga a la gerencia educativa en la formación de los estudiantes en la UPEL-IPB?</b>
2	Hablar de Gerencia Educativa en la UPEL en estos momentos es un poco complicado porque el proceso
3	no puede desarrollarse tal como lo indica la teoría. La práctica indica que los procesos sí se cumplen, pero
4	a veces, no hay acuerdos entre las distintas dependencias que conforman la Universidad. Cito un ejemplo
5	reciente, me asignaron mi carga académica y la información fue que comenzaría el lapso en la semana 2,
6	es decir el lunes 26 de febrero. Luego recibo otra orden desde otra instancia y me dicen que estaba
7	pautado que iniciaría con mi curso en semana 1, hoy.
8	No hubo una comunicación precisa y eso luego se constituye en un inconveniente administrativo para
9	quienes debemos realizar el proceso enseñanza-aprendizaje. Además, se presentan otras circunstancias
10	que obstaculizan los procesos en la gerencia del aula, como son aspectos emocionales, sociales,
11	financieros, entre otros.
12	La gerencia educativa en el aula está marcada por el estilo de cada docente, aunque existan lineamientos
13	estratégicos gerenciales que vienen desde el alto nivel, siempre el docente marcará la diferencia con sus
14	propias experiencias. Por lo tanto, el significado dependerá de la responsabilidad de cada docente y su
15	capacidad para organizar cada encuentro académico.
16	<b>¿Cómo significa el sentido axiológico de la gerencia formativa?</b>
17	El sentido axiológico de la gerencia formativa en la universidad es un tema bastante interesante porque
18	toca todo lo referido al mundo de los valores, y precisamente he trabajado en el área Teoría Educativa y
19	ese tema se aborda en el curso Ética y Docencia. Pero, definitivamente es un tema de carácter y decisión
20	personal. Se puede trabajar teóricamente, pero la salida es que cada docente en realidad sea congruente
21	entre lo que propone y lo que ejecuta en su vida profesional y en su quehacer personal.
22	Es hora de proyectar lo que realmente es el ser docente, desde el respeto hacia los estudiantes, eso es
23	básico porque si no se respeta al estudiante, sus necesidades e intereses jamás se podrá hablar de
24	axiología en un escenario pedagógico. Necesitamos asumir esos valores con el ejemplo que le mostremos
25	a nuestros estudiantes.
26	De la misma manera, es necesario que la gerencia del aula se practique desde el conocimiento de las
27	emociones y conectar con el valor del respeto de cada historia de vida. Hay que dejar de lado el engaño,
28	porque hay docentes que exigen mucho, pero no dan lo que sus estudiantes necesitan.
29	Otro elemento importante, reconocer que el proceso enseñanza-aprendizaje exige un conjunto de
30	elementos humanos y materiales para garantizar el desarrollo de un proceso de calidad en un ambiente
31	donde el norte sea cada uno de los valores necesarios para alcanzar los objetivos propuestos y formar
32	ciudadanos, profesionales con el compromiso y la entrega que estos tiempos requieren.
33	Con la convicción de una labor desde la ética y la excelencia académica. La gerencia educativa en el aula
34	desde una perspectiva axiológica tiene una gran relevancia por cuanto, nos permite asumir el valor de los
35	elementos gerenciales necesarios para una praxis educativa ética y con los valores propios del quehacer
36	docente.
37	<b>¿Cómo se manifiesta el sentido axiológico de la gerencia del aula en las prácticas formativas de los</b>
38	<b>docentes en la UPEL-IPB?</b>
39	La educación para mí es un camino que me ha permitido ver más allá de las sombras, es poder imaginar,
40	crear, sentir y compartir desde lo humano cambios, experiencias de vida y convencerme que sólo a través
41	de una bonita educación podemos alcanzar nuestra realización personal, profesional y social. Y un
42	elemento muy importante sólo cuando logramos la transformación podemos hablar de educación.
43	No nos educamos para ser millonarios monetariamente hablando, nos educamos para mostrar nuestro
44	verdadero ser y ofrecer lo mejor de nosotros al mundo sin egoísmos, sin prepotencia al contrario con
45	toda la humildad que pueda caracterizar a un ser educado. Son las organizaciones educativas las garantes
46	de que se manifieste un porceso de calidad, significativo que permita generar semillas con miras al futuro.
47	A ello agrego que todo se trata de valorar las experiencias y vivencias en el sentido axiológico de la
48	gerencia del aula en la UPEL-IPB, manifestadas a través de la convergencia entre la formación académica

49	y la formación ética del estudiante, lo cual advierte acerca del hacer de un liderazgo axiológico, recargado
50	de eventos pedagógicos puestos en práctica para la orientación, reflexión crítica y gestión en el aula como
51	promotora de responsabilidad, equidad y ética profesional. En este escenario, el aula se transforma en
52	un espacio de formación integral, donde la enseñanza informa y más allá de ello, transforma realidades.
53	La gerencia del aula también me ha enseñado que la coherencia entre el discurso y la acción docente es
54	muy importante, yo diría que fundamental para darse a entender en los modos de comportamiento que
55	mostramos como docentes ante nuestros estudiantes puesto que, no basta con hablar de valores, sino
56	que éstos deben evidenciarse en la gestión del aula, en situaciones donde es necesario demostrar el
57	respeto a los tiempos de aprendizaje, la equidad en la evaluación, apertura al diálogo y en la actitud
58	constructiva del docente ante los conflictos.
59	OK, muchísimas gracias.
60	

A continuación, la tabla 7

## Cuadro 7

### Actor Social TR

L	Manifestaciones del Actor Social FM
1	<b>¿Qué significado le otorga a la gerencia educativa en la formación de los estudiantes en la UPEL-IPB?</b>
2	En la UPEL IPB bueno, para poder gerenciar se requiere un trabajo en equipo desde el comienzo no existe
3	ninguna única organización correcta, es decir; que lo que existe son organizaciones cada una con sus
4	ventajas claras sus limitaciones claras y sus aplicaciones específicas.
5	La gerencia en la UPEL IPB no es un absoluto sino una herramienta que permite a los docentes que hacen
6	vida activa en nuestra institución ser productivos y gerentes en su labor, por lo tanto, nuestra universidad
7	es y seguirá siendo líder en la formación, capacitación y perfeccionamiento e impulsa también la
8	transformación de una realidad social.
9	En todo caso, pienso que la idea es asimilar que la gerencia educativa en la formación de los estudiantes
10	en la UPEL-IPB, al hacerlo en referencia a la gerencia del aula, representa un proceso dinámico de
11	liderazgo pedagógico donde el docente al administrar sus conocimientos especializados, al mismo tiempo
12	debe construir espacios de aprendizaje fundamentados en valores y principios éticos que guían la
13	formación integral del futuro profesional.
14	Se debe aclarar que la gerencia del aula se traduce en la capacidad del docente para articular
15	metodologías innovadoras, promover el pensamiento crítico y ético, gestionar la diversidad de
16	aprendizajes y articular una cultura de corresponsabilidad entre educador y estudiante, todo ello con el
17	propósito de formar ciudadanos con un sentido profundo de compromiso social, autonomía y conciencia
18	axiológica en su ejercicio profesional. Así, entiendo que la gerencia educativa en el aula trasciende la
19	simple transmisión de contenidos, convirtiéndose en un eje transformador donde convergen la
20	enseñanza, la ética y la gestión del conocimiento en un ambiente ideal capaz de fomentar la paz social, el
21	encuentro de saberes, la equidad, inclusión y la excelencia académica.
22	<b>¿Cómo significa el sentido axiológico de la gerencia formativa?</b>
23	A mí parecer la labor educativa tiene su eje fundamental que viene siendo la formación axiológica de los
24	futuros profesionales de la docencia en sí y para que esto se pueda asumir con sabiduría y dignidad pues
25	los retos serían que esos futuros docentes tienen ante la sociedad la importante labor en la cual puedan
26	enriquecer esa práctica en el contexto de su actuación profesional y por lo tanto, amerita que deben ser
27	formados y formarse desde la instrucción de valores en el marco de una caracterización que impulsa o
28	que identifica a ese profesional.
29	De la misma manera, las organizaciones actuales, cada vez y con más frecuencia, requieren dejar un
30	impacto en los roles administrativos emergentes, de gerentes que direccionen el hacer efectivo con la

31	manifestación de una visión de mayor claridad para crear un futuro transformador, puesto que la
32	incertidumbre, complejidad y el dinamismo, son condiciones permanentes en las instituciones.
33	Por ello, la gerencia en las instituciones educativas en el presente siglo, se convierte en un reto, un desafío
34	creciente frente a lo cual se ha de conseguir la construcción de nuevos conocimientos que generen un
35	andamiaje para sustentarse en el tiempo, de allí que sea necesario conceptualizar la gerencia en esta
36	época cambiante.
37	En este caso, el sentido axiológico construye la realidad desde la interacción dialógica y la convivencia. Al
38	considerar lo planteado, puedo señalar que la gerencia, debe ser la suma de elementos y funciones; es
39	decir, el trabajo en equipo es factor fundamental donde cada uno de sus integrantes aporten ideas,
40	conocimientos y valores, a los fines de alcanzar el objetivo de trabajo que se haya propuesto y que
41	permita que entre todos, construyan su propio aprendizaje.
42	Por lo tanto, el sentido axiológico de la gerencia formativa lo significa como el entramado de valores,
43	principios y convicciones que orientan la gestión educativa en la formación de los estudiantes,
44	convirtiéndola en un proceso integral que va más allá de la simple transmisión de conocimientos. En este
45	marco, la gerencia formativa adquiere un significado profundo al establecer una conexión entre la
46	enseñanza, la ética y la formación de ciudadanos comprometidos con la transformación social.
47	En realidad, la construcción de ambientes de aprendizaje en el contexto de la práctica docente adquiere
48	interés en ese sentido axiológico que representa valores como la equidad, la justicia, la responsabilidad y
49	el respeto mutuo puesto que son pilares fundamentales.
50	Además, en esos mismos senderos de construcción educativa el sentido axiológico de la gerencia
51	formativa se asocia con la toma de decisiones pedagógicas conscientes del docente para activar
52	estrategias, metodologías y técnicas que favorezcan el desarrollo de competencias críticas y reflexivas en
53	el estudiante universitario, formando sujetos autónomos con una visión ética en su ejercicio profesional
54	futuro del magisterio.
55	Así, la gerencia formativa, es especialmente sensible en esta universidad porque formamos al educador
56	que debe estar impregnado de un sentido axiológico, lo que significa un gran interés y responsabilidad
57	que debe tener la universidad para apoyar al docente del aula en el marco de saber que su esencialidad
58	y rol de docente transformador se convierte en el potencial de situaciones y espacios representativos de
59	la construcción de saberes que fomenta la excelencia académica y la formación humanista, promoviendo
60	el desarrollo de individuos con valores puestos en práctica al afrontar los desafíos del contexto educativo
61	y social.
62	<b>¿Cómo se manifiesta el sentido axiológico de la gerencia del aula en las prácticas formativas de los</b>
63	<b>docentes en la UPEL-IPB?</b>
64	En la universidad como organización, considero que es el gerente quien tiene como finalidad principal
65	mejorar la calidad del proceso educativo, lo cual implica asumir un enfoque sistemático humanista, es
66	decir, donde el talento humano sea el eje de interés en el proceso, lo cual implica investigar, participar,
67	evaluar el proceso universitario; al considerar imprescindible que los gerentes tengan una actuación
68	cónsona no sólo desde un enfoque administrativo, sino también, basado en las competencias de estos
69	niveles.
70	Ahora bien, el sentido axiológico de la gerencia del aula en las prácticas formativas de los docentes en la
71	UPEL-IPB se manifiesta a través de la integración de valores fundamentales en el ejercicio pedagógico,
72	fomentando un ambiente de aprendizaje que trasciende lo meramente académico para consolidar una
73	formación humanista y ética en los futuros docentes.
74	La gerencia en el aula, se expresa en la planificación y ejecución de estrategias didácticas que promuevan
75	la equidad, el respeto y la responsabilidad, garantizando una enseñanza centrada en el desarrollo integral,
76	la motivación, las emociones y las necesidades del estudiante.
77	Asimismo, se evidencia en la coherencia entre el discurso y la acción del docente, quien modela con su
78	ejemplo, los valores que espera inculcar. En este contexto, la gerencia del aula regula los procesos
79	educativos, al tiempo que actúa como un espacio de construcción axiológica multiplicador de valores,
80	donde los docentes, a través de sus prácticas, refuerzan principios como la justicia, la empatía y la ética
81	profesional, formando así educadores con un alto compromiso social y transformador.
82	OK, muchísimas gracias.
83	

## RESUMEN CURRICULAR

Andreína Esperanza Alcalá Arráez

[andre\\_alcala@hotmail.es](mailto:andre_alcala@hotmail.es); ORCID: 0009-00051201-7904

Profesora de Educación Integral (Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa, UPEL-IPB). Magíster en Gerencia Educativa (Universidad Yacambú, UNY). Experto en procesos E-learning (Universidad virtual de FATLA). Diplomado en Investigación Educativa (Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas, UNEFA). Miembro de la Asociación mundial de tutores virtuales (ASOMTV). Cursos: adaptaciones curriculares según la normativa venezolana (Centro Simón Rodríguez). Curso básico de comunicación asertiva (Instituto de comunicación y oratoria). Comprendiendo al niño TDAH: lo que deben saber padres y maestros. (Centro Simón Rodríguez). Coaching para educadores (Centro Simón Rodríguez). Uso de soportes visuales en el TDAH (Centro Simón Rodríguez). Administración organizacional: funciones de dirección y supervisión (Centro Simón Rodríguez). Estrategias ingeniosas: escritura en los niños. (Centro Simón Rodríguez). Inglés con propósitos heurísticos. (UPEL-IPB). Congreso de educación católica (Asociación Venezolana de Educación Católica, AVEC). IV Feria de investigación y postgrado-encuentro institucional de unidades de investigación. (UPEL-IPB). I jornada institucionales sobre gerencia y liderazgo en las organizaciones del siglo XXI (UNY). I congreso internacional de investigación en ética y educación (UPEL-IPB). II jornadas repensando la dinámica venezolana en el marco de la praxis institucional y la reflexión ciudadana (UPEL-IPB). Sexto congreso nacional de extensión universitaria. (Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, UCLA). Docentes al estilo de Jesús. (Pastoral educativa de Barquisimeto). Fortalecemos la gestión desde la visión del modelo SAF de la AVEC. (AVEC). Certificado internacional practicante de Círculo de Realización Personal, CRP. (Uniriqueza). En el ámbito laboral de la educación universitaria, y administrado las áreas del conocimiento: medios para el proceso de enseñanza y aprendizaje (UPEL-IPB), Cátedra Bolivariana I (UNEFA-Lara). Historia económica y social de Venezuela (UNEFA-Lara). Lenguaje y comunicación (UNEFA-Lara). Experiencia laboral como docente de aula en: Colegio Estado Lara, Colegio María de Lourdes Perera, Colegio Divina Pastora, Colegio María Santísima de Barquisimeto. Coordinadora pedagógica en Instituto Agustiniano Casa Hogar Dr. Gualdrón. Reconocimientos por desempeño laboral (UNEFA-Lara). Reconocimiento por desempeño laboral (Instituto Agustiniano Casa Hogar Dr. Gualdrón).