

NUEVA COMPRENSIÓN DE LA GERENCIA ACADÉMICA CON LA FENOMENOLOGÍA HERMENÉUTICA DE MAX VAN MANEN

New Understanding of Academic Management with Max Van Manen's Hermeneutic Phenomenology

Erika Magdalena Luchón Lugo
Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada
licdaerika.09@gmail.com
ORCID: 0009-0002-5028-1771

Resumen

La educación contemporánea enfrenta el desafío de reimaginar sus procesos de formación, especialmente en el nivel de media general. Esto invita a cuestionar los modelos de gestión tradicionales. Por ello, esta investigación propone una nueva comprensión de la gerencia académica con la fenomenología de Max van Manen, donde el liderazgo se transforma en un ejercicio de empatía y escucha profunda, en lugar de un mero acto administrativo. El propósito del estudio es, generar la teoría de gerencia académica desde la alteridad de los actores educativos. La metodología adoptada es cualitativa con un enfoque fenomenológico hermenéutico de Manen, que incluye entrevistas en profundidad, observación participante y grupos focales con coordinadores de educación media general. Como hilo teórico por gerencia académica esta Olivar Linares. Los resultados revelan que la gerencia académica enfrenta desafíos estructurales y organizativos que limitan el liderazgo pedagógico efectivo. Las conclusiones destacan la necesidad de reinventar la gerencia académica desde una perspectiva humana, ética, participativa e innovadora, orientada a la colaboración y la adaptabilidad frente a los desafíos actuales. Se recomienda fortalecer la formación continua, reducir la burocracia y fomentar un liderazgo que priorice el bienestar y el respeto mutuo, con el fin de lograr una educación de calidad.

Palabras clave: gerencia académica, educación media general, fenomenología hermenéutica.

Abstract

Contemporary education faces the challenge of reimagining its training processes, especially at the general secondary education level. This invites us to question traditional management models. Therefore, this research proposes a new understanding of academic management through Max van Manen's phenomenology, where leadership is transformed into an exercise in empathy and deep listening, rather than a mere administrative act. The purpose of the study is to generate a theory of academic management from the otherness of educational actors. The methodology adopted is qualitative, with Manen's hermeneutic phenomenological approach, which includes in-depth interviews, participant observation, and focus groups with general secondary education coordinators. Olivar Linares serves as the theoretical thread for academic management. The results reveal that academic management faces structural and organizational challenges that limit effective pedagogical leadership. The conclusions highlight the need to reinvent academic management from a humane, ethical, participatory, and innovative perspective, oriented toward collaboration and adaptability in the face of current challenges. It is recommended to strengthen continuing education, reduce bureaucracy, and foster leadership that prioritizes well-being and mutual respect, in order to achieve quality education.

Keywords: academic management, general secondary education, hermeneutic phenomenology.

Introducción

El gerente académico como guía que traza una ruta de viaje proporciona herramientas y asegura que tanto estudiantes como docentes lleguen a su destino, esta metáfora me permite afirmar que la gerencia en general, ha existido desde siempre. En este caso se pretende generar una teoría gerencial que favorezcan una gestión académica contextualizada a la realidad del país para la transformación educativa. Esto conlleva el análisis de las interacciones intersubjetivas entre los actores educativos, identificando cómo estas contribuyen a la construcción de la gerencia académica desde la alteridad de los actores educativos, estas acciones cobran aún más relevancia, pues permiten abordar la gerencia académica desde una perspectiva inclusiva, participativa y dialógica, reconociendo la diversidad y singularidad de quienes forman parte del entramado escolar.

El estudio se enmarca en un paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo y un método fenomenológico hermenéutico de Van manen (2016), complementado con autores como Olivar Linares (2014) con su Modelo emergente innovador "Leafar" de gerencia académica leafar y a Fullan (2006) con la teoría de sistemas. Estos hilos conductores giran en torno a la alteridad e intersubjetividad en la gerencia académica. En otras palabras, y tomando en cuenta la escritura de Max Van Manen, quien inclina su estilo hacia lo poético según el mismo autor (2023) al referirse a el mismo como "maestro en el arte de la fenomenología y la escritura fenomenológica", me atrevo a describir desde mi perspectiva a la gerencia académica, la cual actúa como una brújula en alta mar, en donde uno como investigador navega entre corrientes de información, vientos de cambio y mares de incertidumbre, asegurando que cada paso esté alineado con el rumbo trazado hacia la excelencia académica y el aporte significativo al conocimiento.

La metodología incluye técnicas como entrevistas en profundidad, observación participante y grupos focales, aplicadas a informantes clave (directores y coordinadores) con más de 5 años de experiencia, seleccionados mediante muestreo intencional. Los datos se analizan mediante análisis temático y triangulación, siguiendo las pautas de autores metodológicos como Van Manen (1990) y Martínez (2006). Para garantizar la rigurosidad científica, se aplican criterios de validez como la triangulación, el registro detallado del proceso y en la ética está el consentimiento informado para su confidencialidad, los recursos incluyen herramientas como guías de entrevistas, ya que el estudio pretende describir e interpretar las experiencias vividas por los actores educativos, ofreciendo lineamientos para una gerencia académica más humana y colaborativa.

En otras palabras, busca profundizar cómo las prácticas de gestión académica pueden ser replanteadas desde una visión más inclusiva y humanista, en consonancia con las realidades concretas de las comunidades educativas. Esta aproximación no solo permitirá una mayor pertinencia en las decisiones gerenciales, sino que también abrirá caminos hacia una transformación social más profunda y sostenida. Asimismo, se pretende identificar los desafíos que enfrentan las instituciones educativas en el siglo XXI, para así diseñar un modelo de gestión que no solo sea eficiente, sino también ético, participativo y adaptado a los cambios globales y locales que inciden en la educación contemporánea.

Desde esta óptica, los desafíos planteados por la globalización, la tecnología y las demandas sociales ejercen una presión significativa en las instituciones educativas, exigiendo adaptación constante y una reevaluación de sus modelos de gestión. La globalización no solo transforma los contextos sociales y económicos, sino que pone en movimiento nuevas dinámicas culturales que afectan directamente la educación. La tecnología, por su parte, reconfigura las formas de aprender y enseñar, haciendo imprescindible el desarrollo de modelos de gestión flexibles y abiertos al cambio. En cuanto a esto, Fullan (2002) enfatiza que "el cambio educativo es un proceso complejo y no lineal, donde factores contextuales y humanos interactúan continuamente" (p. 45), este cambio del que habla

Fullan invita a comprender la gestión educativa más allá de lo administrativo, como un proceso esencialmente humano y cultural.

Por otro lado, Peter Senge (1990) aporta con su enfoque de las organizaciones como sistemas que aprenden, y señala que "la capacidad de aprender a adaptarse es la esencia del liderazgo en entornos nutridos" (p. 9). Por tanto, la capacidad de las instituciones educativas para responder a estos desafíos depende de un liderazgo que propicie la colaboración entre los actores, la innovación constante y el aprendizaje organizacional sostenido. De allí, la relevancia de analizar la realidad vivida en el contexto educativo, específicamente en la educación media general, donde la gerencia académica se ve afectada por los desafíos y exigencias de la problemática predominante en Venezuela, como lo es la migración de docentes, lo cual genera inestabilidad y dificultad para la planificación académica, acarreando sobrecarga académica y administrativa en los actores educativos.

En este mismo orden, Van Manen (1990) señala que la comprensión del fenómeno educativo debe partir del análisis de la experiencia vivida, pues "sólo a través de la experiencia de la alteridad podemos realmente entender y empatizar con el otro" (p. 36). Sin embargo, en el contexto educativo, esta alteridad se fragmenta, afectando la gestión académica y la cohesión institucional. Olivar Linares (2014) señala la ausencia de un sentido profundo de gerencia académica que responda a las necesidades sociales y personales, advirtiendo que "la burocratización y las presiones externas erosionan el sentido ético y humano de la gestión educativa" (p. 102). En este sentido, la migración del talento docente es un síntoma visible del fracaso en articular una gestión que considere las dimensiones emocionales y sociales de quienes forman la comunidad educativa.

Por tanto, es importante mejorar las condiciones de los actores educativos en busca de una buena calidad educativa, en pro de la evolución del país. Pues, el fortalecimiento de la formación docente es primordial para dotar a los educadores con herramientas teóricas y prácticas que respondan a los cambios del entorno. Es necesario que exista la actualización continua, no sólo para orientar en la incorporación de tecnologías o metodologías innovadoras, sino también en la comprensión de las emociones y motivaciones humanas dentro del proceso gerencial. Esto es importante, tal como lo señala Van Manen (1990), "la educación es, en esencia, una experiencia existencial que integra mente, cuerpo y espíritu" (p. 56). Por ello, se pueden generar ambientes donde el docente se sienta motivado y apoyado para afrontar los retos actuales a través de programas de formación que integren estos enfoques, junto con una visión sistemática y humana del management educativo según las ideas de Senge (1990).

Todo eso lleva a confirmar, que la educación media general requiere una transformación profunda en vista de los desafíos que enfrenta: diversidad de actores educativos, gestión académica adaptada a las realidades del país, políticas públicas que aborden las carencias actuales y logren la calidad educativa deseada. Adoptar una perspectiva de alteridad implica reconocer y valorar la multiplicidad de identidades, historias y necesidades presentes en el aula y la institución educativa. En cuanto a esto, Levinas (1961) plantea que "la ética comienza con la responsabilidad hacia el otro, con la alteridad irreductible" (p. 79), un principio que debe permear toda gestión educativa para ser auténticamente inclusiva y transformadora. Esto implica que la gerencia académica debe ser capaz de diseñar políticas flexibles, sensibles a los contextos y que fomenten la equidad y la participación. Según Fullan (2002), "la verdadera reforma educativa solo sucede cuando se logra un compromiso colectivo que trasciende el papeleo y la formalidad" (p. 112), lo cual hace un llamado urgente a una revisión radical del modelo actual para poner en el centro la humanidad de todos los actores.

Otro factor que afecta la calidad de la enseñanza es que los gerentes educativos, académicos o de aula, dedican más tiempo a las tareas administrativas, dejando de lado la función pedagógica. Leithwood (2009) señala que "una proporcionalidad excesiva de tiempo dedicado a tareas

administrativas desvía la atención del liderazgo pedagógico que es esencial para el aprendizaje de los estudiantes" (p. 85). Este fenómeno genera un déficit en la calidad educativa porque obstruye la capacidad del liderazgo para supervisar y mejorar los procesos pedagógicos, afectando la motivación del personal docente y la experiencia del estudiante. Para contrarrestar esto, se requiere repensar la distribución de responsabilidades y enfatizar el liderazgo instruccional, alineado con el aprendizaje organizacional descrito por Senge (1990). Así, la gestión académica puede retomar su vocación original, centrada en la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Este fenómeno de sobrecarga administrativa puede llegar a ser un obstáculo significativo que limita la capacidad de los gerentes académicos para ejercer un liderazgo pedagógico efectivo y transformador. De hecho, esta situación se ha convertido en una tendencia creciente en el ámbito educativo, dificultando que estos líderes puedan concentrarse plenamente en aspectos clave como la innovación didáctica, el acompañamiento docente y el desarrollo integral de sus estudiantes. Bass (1985) sostiene que dicha sobrecarga administrativa representa una carga excesiva para los gerentes, lo que reduce considerablemente su eficacia y su tiempo disponible para la toma de decisiones estratégicas. Esta presión administrativa desvía la atención del liderazgo hacia tareas rutinarias o burocráticas, dejando en segundo plano las responsabilidades pedagógicas. Como consecuencia, la calidad del liderazgo educativo se ve afectada, lo que impacta directamente en el clima escolar y en los resultados académicos. Por lo tanto, es indispensable identificar y disminuir estos factores para fortalecer el liderazgo pedagógico y mejorar el desempeño institucional.

Sobre este gerente, Olivar (2014) tiene su aporte por la gerencia académica, aun cuando hay muy pocos estudios sobre ella, podría decir que es un campo en constante evolución, y en donde los investigadores continuamos explorando para mejorar la gestión en las aulas de las instituciones educativas. Gran parte de la motivación en busca de esa mejora, la tienen los desafíos actuales incluyendo la globalización, la tecnología, la diversidad y la necesidad de preparar a los estudiantes para el siglo XXI. Y es aquí donde recientemente en 2014 surgió un modelo emergente sobre la gerencia académica de Rafael Olivar, el cual propone una gestión educativa flexible, adaptativa y centrada en la mejora de los procesos académicos. De acuerdo a lo comprendido, este modelo de gerencia se basa en la necesidad de que las instituciones académicas se transformen continuamente para seguir siendo relevantes en un entorno cambiante.

El principal objetivo de Olivar a través de este enfoque gerencial emergente e innovador es lograr que las instituciones educativas sean más eficientes, relevantes y comprometidas con la sociedad, respondiendo a las demandas actuales y futuras. Es importante destacar que esta gerencia académica se apoya en tres ejes fundamentales: el liderazgo académico, la innovación educativa y la gestión participativa, que juntos buscan transformar el entorno escolar. Estos pilares permiten impulsar procesos de mejora continua, promoviendo una cultura organizacional dinámica y flexible. Todo esto me lleva a comprender que la gerencia académica del siglo XXI ha dejado atrás un modelo burocrático y rígido para adoptar una gestión más estratégica, participativa e innovadora. Este cambio enfatiza la necesidad de adaptabilidad constante ante los retos y oportunidades del contexto global. Así, la gerencia se convierte en un agente relevante para fomentar la inclusión, la creatividad y el desarrollo integral en las instituciones educativas.

Ante lo descrito, este estudio doctoral gira en torno a generar la teoría de la gerencia académica, posibilitando el entendido de una educación basada en reconocer el sentido filosófico de la concepción del mundo y de los intereses de otro, es decir, de la otredad, llevando a realizar estas interrogantes: ¿Cuál es la situación de la gerencia académica desde los actores educativos? ¿De qué manera se comprende las experiencias vividas por los actores educativos desde su alteridad en el ejercicio de la

gerencia académica? ¿Cuál es la interpretación de los significados que atribuyen los actores educativos desde su alteridad a la gerencia académica?

Tomando en cuenta estos desafíos y necesidades y en base a estas interrogantes, se pretende llevar a cabo unos propósitos para mitigar la problemática existente.

Propósito General:

Generar la teoría de la gerencia académica desde la alteridad a partir de las experiencias vividas por los actores educativos.

Propósitos Específicos:

- Describir la situación de la gerencia académica desde su alteridad de los actores educativos.
- Comprender las experiencias vividas por los actores educativos desde su alteridad en el ejercicio de la gerencia académica.
- Interpretar los significados que atribuyen los actores educativos desde su alteridad a la gerencia académica.

Importancia del estudio

El aprendizaje continuo es una condición esencial para la supervivencia y el éxito de las instituciones académicas en el siglo XXI, así lo confirma Olivar (2014), dándole importancia al proceso de transformación que conlleva la formación continua del personal docente para garantizar que los mismos cuenten con las habilidades y los conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos del aula y las nuevas demandas de la sociedad. Todo esto hace, que la presente investigación sea necesaria, debido a la crisis estructural, organizativa y pedagógica que enfrenta la gerencia académica en la educación media general. Abordar esta realidad desde la alteridad de los actores educativos permite reconocer al otro en su esencia y valorar su participación en la toma de decisiones educativas.

De hecho, se puede mostrar que la dimensión ontológica, se basa en la comprensión del “ser” de los actores educativos como gerentes académicos del proceso educativo, asumiendo que desde la fenomenología se busca develar la realidad vivencial de estos actores educativos y su relación con la gerencia académica. En el contexto de la gerencia académica en educación, la fenomenología ofrece una herramienta poderosa para analizar las experiencias y percepciones de los actores educativos (directores, coordinadores y docentes) de manera profunda y significativa. La aplicación de la epojé, la suspensión del juicio y los prejuicios, permite a los investigadores educativos dejar de lado las concepciones preconcebidas y explorar los fenómenos de la gestión académica tal como se manifiestan en la conciencia de estos actores.

A toda esta idea se suma Van Manen (1990) en su obra *Researching lived experience*, quien explora cómo la fenomenología puede aplicarse al ámbito de la educación, con el fin de comprender la experiencia vivida de coordinadores y docentes. El autor expone que la alteridad como capacidad para reconocer y valorar al otro como un individuo con sus propias experiencias, debe estar presente en la enseñanza, ya que el conocimiento se construye con el intercambio, es decir, en la relación con el otro. Este estudio es relevante porque enfatiza la necesidad de una gerencia académica que parte de la comprensión profunda de los actores educativos.

En cuanto a lo epistemológico, viene dado de la descripción e interpretación de las experiencias vividas por los actores educativos, a la que hace Van Manen (2014) cuando se busca comprender la esencia de los fenómenos a través de la reducción fenomenológica en su enfoque fenomenológico, donde enfatiza una apertura radical ante el fenómeno de estudio, instalando a suspender preconceptos mediante la epojé. Este enfoque cualitativo permite reconocer que el conocimiento se construye desde

la perspectiva de los actores educativos, enfatizando la importancia de la intencionalidad y la conciencia, permitiendo una comprensión profunda de cómo se percibe y se vive la gerencia académica desde la alteridad.

En lo axiológico, este estudio se fundamenta en valores esenciales que orientan la interacción y en el entorno educativo, los cuales son: El respeto, pues es importante reconocer la dignidad inherente a cada individuo, valorando sus perspectivas y experiencias únicas. La empatía, la cual en este caso se considera la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás, fomentando un ambiente de apoyo y solidaridad. Tomando en cuenta la justicia que promociona la equidad y la imparcialidad en la toma de decisiones y la distribución de recursos, asegurando oportunidades para todos.

En el aspecto teleológicamente, este estudio pretende que la gerencia académica, al adoptar una perspectiva de alteridad, puede transformar el entorno educativo en un espacio de crecimiento personal y colectivo, donde se valoren las diferencias, se promueva la inclusión y se fomente el desarrollo de una ciudadanía crítica y comprometida. Se busca demostrar que la comprensión profunda de las experiencias de los actores educativos, desde su propia perspectiva, puede conducir a la implementación de modelos gerenciales y prácticas pedagógicas más efectivas y a la construcción de una comunidad educativa más justa y equitativa.

En este mismo orden de ideas, está el aspecto metodológico, basado en el método fenomenológico de Van Manen, el cual se centra en la descripción, comprensión e interpretación de las experiencias vividas, utilizando la reducción fenomenológica para acceder a la esencia de los fenómenos. Este enfoque permite explorar la gerencia académica desde la perspectiva de los actores educativos, reconociendo la importancia de la alteridad en la construcción de significados.

Es decir, que metodológicamente, se adopta a un enfoque fenomenológico hermenéutico, siguiendo las directrices de Van Manen, quien busca comprender la esencia de los fenómenos educativos a través de la descripción detallada de las experiencias vividas, utilizando técnicas como la entrevista en profundidad, la observación participante y el análisis de narrativas. La "epojé" se emplea para suspender los prejuicios y presuposiciones, permitiendo una apertura genuina a la comprensión del "otro". La hermenéutica de Van Manen guía la interpretación de los significados y la construcción de una comprensión profunda de las experiencias educativas.

De ahí, que se puede decir, que la fenomenología de la práctica es como un buceador de aguas profundas en el océano de la experiencia humana. No se queda en la superficie de los hechos o las teorías, sino que se sumerge con calma y atención para explorar las corrientes ocultas, los ecos de la vida y los tesoros sumergidos que dan forma al significado de lo que hacen los profesionales en su día a día, y también el sentido de nuestras vivencias más cotidianas. Es ir más allá de ver la punta del iceberg, para entender el inmenso volumen que lo sostiene bajo el agua.

Esta metáfora, representa lo que es la perspectiva de Van Manen (1990) sobre la fenomenología, la cual resuena profundamente en el ámbito de la investigación organizacional y gerencial, especialmente en lo que respeta a la comprensión de fenómenos complejos que involucran la interacción humana, las decisiones estratégicas y las dinámicas culturales dentro de las organizaciones. La "experiencia vivida" (lived experience) como eje central del enfoque de Van Manen, se vuelve invaluable al comprender las narrativas personales de los empleados sobre sus alegrías, frustraciones, sentidos de propósito o desapego en el trabajo diario.

Llevando lo analizado a el contexto educativo de la gerencia académica y la alteridad, el cual es un tema que como investigadora abordo a través de la fenomenología hermenéutica de Van Manen, implica un desafío metodológico y epistemológico significativo, ya que para comprender la gerencia

académica, se debe aplicar la *epoché*, mencionado anteriormente, lo que significa suspender los juicios y las teorías preexistentes sobre lo que "debería ser" la gestión, las estructuras de poder, las jerarquías o las dinámicas de inclusión y exclusión. Esto es un poco complicado por ser un ámbito donde las normativas, las políticas institucionales y las teorías de gestión son omnipresentes. En este caso, la reducción busca por tanto acceder a la experiencia vivida de la alteridad, para la comprensión de la misma como una experiencia dinámica y relacional, no como una categoría estática.

De manera más práctica y en relación al tema que me atañe se podría decir que, en la gerencia académica, no se trata solo de "descubrir" cómo los actores educativos interpretan su alteridad, sino de "dar sentido" a aquellas experiencias que aún no han sido completamente reconocidas. Esto implica que el investigador, a través de su inmersión y escritura, co-constituye el significado, lo que puede ser una herramienta poderosa para visibilizar y legitimar experiencias discriminadas. El enfoque "Cavalier" de Van Manen, podría ser particularmente útil para capturar la sutileza y la textura fenomenológica emocional de las experiencias de alteridad, que a menudo escapan a las categorizaciones rígidas.

Los desafíos propios de la fenomenología hermenéutica de Manen tiene elementos metodológicos específicos, los cuales no hay una explicación exacta de cómo se manifiestan o se abordan. Ellos incluyen la delimitación precisa del fenómeno a estudiar, la formulación clara de la pregunta de investigación, la selección adecuada de los participantes, la recolección de datos, la realización del análisis temático y la gestión de equipos de investigación diversos, elementos que están inmersos en la mayoría de las investigaciones y más aún en las fenomenológicas.

Por consiguiente, hay que estar consciente que hacer una investigación con la metodología de Van Manen sobre la fenomenología hermenéutica, va más allá de la mera aplicación de técnicas. Ya que, el investigador debe desarrollar una capacidad intrínseca para "habitar" el fenómeno y atender a lo ordinario de una manera extraordinaria, descubriendo la profundidad en lo cotidiano. Aunado a esto, el investigador debe estar claro que para Manen la escritura es un proceso continuo de investigación y "donación de sentido", no solo como una fase de reporte. Por lo que se recomienda practicar la escritura evocadora y el estilo "agógico" que Van Manen ejemplifica en su propia obra, en donde como amante de la educación, resalta de una manera implícita el proceso de lecto-escritura, lo que se podría traducir en una fenomenología hermenéutica pedagógica.

Ejemplificando lo anterior, sobre la fenomenología de la práctica, la cual no es un simple organigrama que muestra la jerarquía y las funciones de una institución académica, sino el jardinero que cultiva el ecosistema completo del campus. Es decir, mientras el organigrama se enfoca en las estructuras visibles y la eficiencia mecánica, el jardinero fenomenológico se sumerge en la tierra, observando la interacción de cada planta que representa cada individuo, comprendiendo sus necesidades únicas basadas en sus experiencias, especialmente las de "alteridad", y nutriendo el suelo como entorno institucional para que florezca una biodiversidad rica y sostenible.

La labor del jardinero no es solo podar o planificar, sino escuchar el silencio de las raíces, sentir la dirección del viento en las hojas y asegurar que cada especie tenga el espacio y los nutrientes para crecer, transformando así el paisaje no desde una imposición externa, sino desde la vitalidad intrínseca de sus habitantes. De esta manera, el jardín que es la institución educativa, que se convierte en un lugar vibrante, empático e inclusivo, no por diseño rígido, sino por una comprensión y un cuidado profundo.

Así mismo, la gerencia académica supervisa y mejora la enseñanza y la formación docente, vista, como un componente específico de la gerencia educativa, centrado en la organización y supervisión de esos procesos de enseñanza y aprendizaje. Además, se enfoca en el desarrollo curricular, la formación docente y la mejora de la calidad académica dentro de la institución. Es decir, que esta debe garantizar más aun, la excelencia en los procesos de enseñanza-aprendizaje y el cumplimiento de

los estándares educativos, recayendo esta responsabilidad en los coordinadores académicos, jefes de departamento y supervisores pedagógicos.

En el ámbito educativo, el amor por lo que nos gusta es importante, ver lo bonito que la educación trae consigo y de allí la importancia que el gerente académico vea que su función se desarrolla en un jardín de alumnos, donde el crecimiento y florecimiento de nuestros estudiantes, reflejan la importancia de la planificación, el liderazgo y la adaptabilidad, pues el gerente es el jardinero y debe ser paciente, dedicado, estratégico y empático, asegurando que cada estudiante reciba los conocimientos y formación necesarios para florecer, reconociendo que no todas las semillas crecen al mismo ritmo, ni de la misma manera.

Metodología

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, fundamentado en la fenomenología hermenéutica de Van Manen, que sostiene una concepción de la realidad como subjetiva, múltiple y construida a partir de las experiencias vividas por los sujetos. En esta perspectiva, el ser humano ocupa el centro de la experiencia, pues su mundo sólo puede ser comprendido desde la condición de su “estar-en-el-mundo,” entendiendo que cada vivencia es un modo particular y singular de habitar el espacio vital. Tal como lo expresa Van Manen (1990), “El objetivo de la fenomenología es ir a las cosas mismas, es decir, a cómo se nos muestran las experiencias tal como son vividas” (p. 9), lo que implica una aproximación directa y reflexiva a las vivencias cotidianas sin filtros conceptuales a priori.

En el contexto de la gerencia académica, esta perspectiva cobra relevancia porque resignifica la realidad, no como un conjunto de normas estáticas, sino como una construcción simbólica, dinámica y relacional que emerge de las interacciones entre los actores educativos. Dichas relaciones se manifiestan en tensiones, resistencias y colaboraciones que configuran un tejido rico y mutable, donde la gestión es interpretada como un fenómeno vivido y sentido. Por ello, la adopción de la fenomenología hermenéutica de Van Manen permitió la búsqueda profunda de los significados que los actores educativos atribuyen a la gerencia académica, entendida como mediadora fundamental en los procesos de transformación pedagógica y curricular. Esta comprensión se exploró mediante la técnica del Focus Group, seleccionando una muestra intencional compuesta por actores educativos activos, entre ellos: una coordinadora de seccional, una coordinadora de Control de Estudios, una docente de aula y una coordinadora pedagógica, quienes fueron escogidos por su experiencia y conocimiento en el ámbito de la educación media general.

Las sesiones de Focus Group fueron grabadas, transcritas y sistematizadas para posteriormente ser analizadas desde las fases metodológicas propias de la fenomenología hermenéutica, guiadas por el círculo hermenéutico de Van Manen, que permite desentrañar los significados que emergen de las experiencias vividas, poniendo énfasis en la alteridad como eje para comprender al otro en su diferencia. Estas fases metodológicas incluyen la Precompresión, que requiere una epojé educativa, es decir, la suspensión crítica de prejuicios para acoger la experiencia sin interpretaciones anticipadas.

Además, la Recolección de Experiencias Vividas, realizada mediante las entrevistas profundas del Focus Group, donde los actores expresaron vivencias auténticas en la gestión académica, evidenciando tensiones inherentes como la ambivalencia de la norma que no solo limita, sino que también brinda seguridad. Posteriormente, el Análisis Interpretativo consistió en la identificación de temas esenciales y su análisis a partir de los existenciales propuestos por Van Manen: espacialidad, corporalidad, temporalidad, relacionalidad y materialidad, categorías que permiten una comprensión holística del fenómeno desde diversos ángulos experienciales.

La fase final es la Escritura Reflexiva, concebida no como mero acto de transcripción, sino como un ejercicio profundo de redacción que busca la comprensión a través de un lenguaje denso, ético

y poético, que honra la riqueza de la experiencia humana narrada. Este proceso enriquece el círculo hermenéutico, agregando nuevas capas de significado y profundización. Finalmente, a partir de esta escritura reflexiva, se alcanza una Nueva Precomprensión en la que el investigador reconfigura su entendimiento inicial, ya no desde estructuras conceptuales fijas, sino desde la experiencia sentida y vivida del otro, implicando así una ética renovada en el ejercicio del poder educativo y la gestión académica.

Además, para garantizar la credibilidad del estudio se implementó la triangulación de investigadores, asegurando múltiples perspectivas en el análisis; la transferibilidad se logró mediante descripciones contextuales densas que facilitan la aplicación de los hallazgos en otros escenarios similares; y la confiabilidad se fortaleció mediante la validación de resultados con los propios participantes. Estos criterios responden al rigor interpretativo exigido en investigaciones cualitativas, donde la verdad emerge no como una imposición, sino como producto del diálogo constante entre experiencia, lenguaje y comprensión. Los hallazgos, sistematizados en el cuadro siguiente, revelan subcategorías y categorías surgidas del Focus Group, que reflejan la complejidad y riqueza de la gerencia académica desde la perspectiva vivencial de los actores educativos.

Tabla # 1. Matriz de Categorización Actores Educativos. Años de Experiencia: 5 años

Hallazgos Potenciales	Subcategorías	Categorías
Dificultades que impiden una gestión académica efectiva en este nivel.	Obstáculos en la Educación Media General	Desafíos en la Gestión Académica
Dificultad para equilibrar el currículo establecido con las necesidades particulares de la comunidad educativa.	Tensión Currículo vs. Necesidades	
Tipo de capacitación requerida para mejorar las habilidades de gestión.	Necesidades de Formación	Desarrollo de Competencias en Gestión Académica
Competencias para liderar el cambio pedagógico y curricular.	Habilidades Esenciales	
Percepción del rol en el contexto actual de la transformación educativa.	Definición del Rol	Rol del Gestor Académico en la Transformación
Estrategias para impulsar la innovación pedagógica entre los educadores.	Fomento de la Innovación	
Impacto del ambiente escolar en la capacidad de enseñar eficazmente.	Influencia del Clima	Clima Escolar y Colaboración
Existencia y naturaleza de la colaboración entre profesores.	Colaboración Docente	
Identificación de prácticas efectivas en la gerencia académica.	Prácticas Exitosas	Buenas Prácticas y Oportunidades
Oportunidades para mejorar el papel de los actores educativos como mediadores del cambio.	Fortalecimiento del Rol	

Fuente: Luchón L. (2025)

En vista de lo obtenido de la entrevista a los actores educativos sobre la gerencia desde la alteridad, en la matriz # 1 se puede evidenciar varias subcategorías que dan categorías que están estrechamente ligadas al tema en estudio. Entre la información obtenida se puede distinguir que, de acuerdo a las respuestas de los actores educativos, existen Desafíos en la Gestión Académica, los cuales vienen dados por obstáculos en la Educación Media General, lo que revela la realidad de las limitaciones que enfrentan los actores educativos en este nivel. Tomando en cuenta el método de la

fenomenología de Max Van Manen, se podría analizar cómo estos obstáculos son experimentados y percibidos por los diferentes actores.

Considerando la reducción fenomenológica o la "epojé" de Manen que me permite suspender los prejuicios y comprender la esencia de estos obstáculos desde la perspectiva de quienes los viven. En este sentido Fullan (2002) refuerza esta idea al subrayar que el cambio educativo se topa con resistencias y dificultades que precisan de un abordaje estratégico y colaborativo. así mismo, se pudo evidenciar como la tensión en el ámbito educativo, exige la necesidad de un currículo flexible y adaptado a las necesidades de la comunidad. Es aquí donde la alteridad de Olivar Linares (2014) nos invita a reconocer la singularidad de cada estudiante y a diseñar un currículo que responda a sus necesidades y aspiraciones. Para ello, es necesario establecer una relación dialógica entre el currículo y las necesidades de los actores educativos, permitiendo que la construcción de significados sea compartida.

En cuanto al desarrollo de competencias en gestión académica, se muestra que hay necesidades de formación continua de los gerentes académicos y habilidades esenciales, desde la perspectiva de Fullan en el liderazgo transformacional, el cual requiere de habilidades como la comunicación, la colaboración y la resolución de conflictos. Por tanto, es preciso potenciar las habilidades esenciales para el buen manejo de las organizaciones educativas. Asimismo, el papel del gerente como agente de cambio se hace necesario, pues la alteridad trascendental de Olivar Linares nos recuerda que el liderazgo no es una posición de poder, sino una responsabilidad ética hacia los demás, mientras que la fenomenología de Max Van Manen permite analizar cómo el gerente influye en el clima escolar y promueve una cultura de innovación.

Es de resaltar, la importancia de un clima escolar positivo y la colaboración entre coordinadores y docentes. La colaboración docente es fundamental para afrontar los desafíos educativos y promover la innovación. De allí, la importancia de identificar y difundir las buenas prácticas en gestión académica, así como el fortalecimiento del rol del gerente que requiere de un proceso de reflexión y aprendizaje continuo. Por tanto, en la gerencia académica desde la alteridad de los actores educativos es necesario tomar en cuenta los aportes de la fenomenología de Van Manen (2014) para entender las experiencias subjetivas de los actores educativos. Igualmente, incorporar la alteridad de Olivar (2014), enfatizando la ética y el reconocimiento del otro en la gestión. Tomando en cuenta, el aporte de Fullan (2002) que proporciona un marco para comprender el cambio educativo y el liderazgo transformacional en la educación.

Figura integradora del resultado

A través del grafico #1, representado en un diagrama de ciclo, tomando en cuenta el enfoque de Van Manen, que permite acceder a niveles profundos de comprensión en contextos educativos, sociales y gerenciales, valorando siempre la experiencia subjetiva y su riqueza interpretativa, se puede visualizar como la gestión académica en el nivel de la educación media general se ve afectada por los desafíos, limitaciones y obstáculos que enfrentan los actores educativos.

Estos desafíos son planteados por la globalización, la tecnología y las demandas sociales que ejercen una presión significativa en las instituciones educativas, exigiendo adaptación constante y una reevaluación de sus modelos de gestión. En este sentido, Fullan (2002) destaca que el cambio educativo es un proceso complejo y dinámico, influenciado por factores externos como la globalización y la tecnología, así como por factores internos relacionados con la cultura y el liderazgo de la institución.

Gráfico # 1. Figura integradora de los hallazgos, subcategorías y categorías emergentes de las dimensiones de la gerencia académica en la educación media general, de acuerdo a los actores educativos involucrados



Fuente: Luchón L. (2025)

Resultados

Este estudio reveló múltiples dimensiones de la gerencia académica en la educación media general, evidenciándose desafíos estructurales y organizativos que impactan directamente su eficacia. Entre estos, destacan obstáculos vinculados a la tensión constante entre el currículo oficial establecido y las necesidades concretas y particulares de la comunidad educativa, que requieren una adaptación y flexibilización para responder a su diversidad social y cultural. Además, se constató que los gerentes académicos enfrentan una sobrecarga administrativa significativa, la cual limita su capacidad para desempeñar funciones pedagógicas esenciales, como acompañar y guiar a los docentes y estudiantes efectivamente. Esta sobrecarga administrativa deriva en una reducción del liderazgo pedagógico que es indispensable para la innovación y la mejora continua.

La investigación también identificó una insuficiente formación continua en competencias gerenciales y de liderazgo transformacional, elementos esenciales para que los directivos puedan adaptarse a un contexto educativo dinámico, marcado por cambios tecnológicos, sociales y culturales. La colaboración entre docentes y un clima escolar positivo surgieron como factores primordiales para impulsar la innovación pedagógica y optimizar la gestión académica integral, facilitando el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y el crecimiento profesional conjunto. Importante fue la interpretación desde la alteridad, que permitió comprender las experiencias vividas de los actores educativos como procesos dinámicos, relacionales y profundamente fundamentados en la empatía y el reconocimiento mutuo del otro, lo que se traduce en una gestión más humana, inclusiva y efectiva dentro de las instituciones.

En otras palabras, el estudio destaca que para mejorar la gerencia académica es necesario un enfoque que integre aspectos administrativos, pedagógicos y éticos, promoviendo una gestión

adaptativa y centrada en las personas. Esto implica no solo revisar y flexibilizar el currículo, sino también diseñar estrategias de formación gerencial que fortalezcan las habilidades investigativas, críticas y colaborativas de los líderes escolares, con miras a enfrentar los desafíos propios del siglo XXI y garantizar una educación de calidad y equitativa. Así, la gerencia académica se posiciona como un motor de transformación social y cultural en el ámbito educativo, que debe ser gestionada con sensibilidad, ética y visión estratégica para responder a las demandas locales y globales contemporáneas.

Discusión

Los resultados de este estudio confirman las ideas de Van Manen, quien subraya la importancia central de la experiencia vivida y de la alteridad para comprender fenómenos complejos en contextos educativos, como lo es la gerencia académica. Según esta perspectiva, la gerencia académica no puede entenderse como una simple gestión administrativa mecanizada, sino como una práctica profundamente humana, que requiere de sensibilidad hacia la experiencia subjetiva de los actores involucrados. La tensión detectada entre el currículo oficial y la necesidad de flexibilidad contextual pone en evidencia la urgencia de adaptar los modelos educativos a la realidad concreta y diversa de las comunidades escolares, alineándose con las críticas de Olivar y Fullan sobre la necesidad de transformar el liderazgo educativo hacia modelos más inclusivos y participativos.

Además, la sobredimensión de tareas administrativas en la gerencia limita en gran medida la función pedagógica del líder educativo, algo que el estudio reafirma como un problema recurrente, reforzando la perspectiva de los expertos que abogan por la reducción de burocracia para fortalecer el liderazgo académico y colaborativo. Por otra parte, la fenomenología hermenéutica permitió una exploración profunda de las relaciones intersubjetivas dentro de las instituciones, evidenciando que el liderazgo efectivo debe entenderse como un acto ético que involucra justicia, respeto y empatía. Estos valores se configuran como piedras angulares para construir una gestión que sea verdaderamente inclusiva, humanista y capaz de responder a los desafíos sociales y educativos actuales, tales como la diversidad cultural, las demandas de equidad y la inclusión social. Esto indica, que la gerencia académica sostenida en un enfoque fenomenológico hermenéutico revela un potencial transformador que va más allá de lo funcional para involucrar dimensiones éticas y humanas que son esenciales en la educación del siglo XXI.

Conclusiones

Lo obtenido en este estudio realizado en el contexto educativo, lleva a interpretar que la gerencia académica en la educación media general debe ser reinventada desde una perspectiva fenomenológica que ponga especial énfasis en la alteridad y en la experiencia vivida de los actores educativos. Esta renovación implica focalizar la gestión en un liderazgo que sea realmente participativo, innovador y ético, capaz de enfrentar con éxito los desafíos que plantea la globalización, la migración docente y la creciente diversidad educativa propia de Venezuela. En este proceso, la formación continua de los gerentes académicos juega un papel importante para que desarrollen competencias que les permitan adaptarse a contextos cambiantes y complejos. De igual manera, la promoción y mantenimiento de un clima escolar favorable resultan esenciales para mejorar la calidad educativa integralmente, pues fomentan ambientes de colaboración, respeto y motivación tanto para docentes como para estudiantes.

Esta investigación aporta una teoría gerencial emergente que trasciende lo administrativo para fomentar la empatía, la colaboración y la adaptabilidad, entendiendo a la institución educativa como un ecosistema vivo que requiere un liderazgo sensible, comprometido y verdaderamente humano, capaz de responder a la realidad concreta y variada de su contexto. La inclusión de la alteridad no solo implica

reconocer al otro en sus particularidades, sino también construir relaciones inclusivas y éticas que nutran el desarrollo integral de la comunidad educativa, promoviendo una gestión que priorice el bienestar, la justicia y el respeto mutuo.

Este enfoque contribuye a consolidar modelos de gerencia que sean sostenibles y transformadores, encaminados hacia una educación de calidad, equitativa y socialmente relevante, que impulse el crecimiento y florecimiento de todos sus actores. Pues, la aplicación de la fenomenología hermenéutica de Van Manen en la gerencia de la educación media general representa un cambio de paradigma: de una administración de sistemas a un liderazgo de personas, donde la alteridad es el núcleo irreductible que da sentido a toda la acción educativa.

Referencias Consultadas

- Fullan, M. (2002). *The change leader*. Jossey-Bass. Istúriz, A. (2015). *Lineamientos de educación media general*. Ministerio del Poder Popular para la Educación.
- Leithwood, K. (2009). *Leadership for learning: A review of research*. The Wallace Foundation.
- Levinas, E. (1961). *Totality and Infinity: An Essay on Exteriority*. Duquesne University Press.
- Lévinas, E. (2002). *Totalidad e infinito. Ensayo sobre la exterioridad*. Salamanca: Ediciones Síguema. (Obra original publicada en 1961).
- Mata, J. (2015). *Repensando la educación en el marco de las transformaciones sociales*. Trabajo de Ascenso, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Maturín.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2016). *Documento transformación curricular para el subsistema de educación media general*. Dirección de Currículo.
- Olivar Linares, C. (2014). *Gerencia académica y retos sociales en Venezuela*. Editorial Universidad Central de Venezuela.
- Palacio, M. (2013). *La posición de Levinas en el giro hermenéutico: el lenguaje como ética*. Areté, 25(1), 101-120.
- Pinto Araújo, L., Cabrera Hernández, D., & Escalante Pla, L. (2019). *Educación en la alteridad: aportes de la filosofía de Emanuel Lévinas a la educación*. Ciencia UANL, 22(94).
- República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial N° 36.860.
- República Bolivariana de Venezuela. (2009). *Ley Orgánica de Educación*. Gaceta Oficial N° 5.929 (Extraordinario).
- Rocha-de la Torre, A. (2021). *La perspectiva ética levinasiana: su sentido para la educación*. Praxis & Saber, 12(30), 82-96. <https://doi.org/10.19053/22160189.v12.n30.2021.11385>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Van Manen, M. (1990). *Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*. State University of New York Press.
- Van Manen, M. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida: Ciencia humana para una pedagogía de la acción y la sensibilidad*. Idea Books.

- Villalobos Antunez, J. V., Álvarez Cadena, K., Basurto Quilligana, R., & Chifla Villón, M. (2024). *Max van Manen, Martín Heidegger y la fenomenología hermenéutica. Investigación educativa y Ecología de la existencia pedagógica: un horizonte de interpretación*. European Public & Social Innovation Review, 9.
- Velásquez, P. (s. f.). *La educación media: perspectiva educativa venezolana*. Petroglifos Revista Crítica. Recuperado el [fecha de consulta], de <https://petroglifosrevistacritica.org.ve/blog/la-educacion-media-perspectiva-educativa-venezolana/>