

**TENSIONES DISCURSIVAS DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL
COMO PRÁCTICA DE TRANSFORMACIÓN O CONTROL
EN LA GERENCIA UNIVERSITARIA**

***DISCURSIVE TENSIONS OF INSTITUTIONAL EVALUATION
AS A PRACTICE OF TRANSFORMATION OR CONTROL
IN UNIVERSITY MANAGEMENT***

Carlos Alberto Lázaro Pineda¹

 <https://orcid.org/0000-0001-9590-8449>

Recibido: 09-01-2026

Aceptado: 12-03-2026

Resumen

Este artículo tiene como propósito comprender los significados que otorgan los gerentes de la Universidad Yacambú a la evaluación institucional a partir de sus vivencias, interpretando tales significados en relación con el proceso evaluativo y su influencia en la transformación institucional que recorre la universidad actualmente. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, inscrito en el paradigma interpretativo y sustentado en el método fenomenológico-hermenéutico, siguiendo los planteamientos de Van Manen (2003) y Ayala (2008). El trabajo se soportó en las voces de tres informantes clave cuyas experiencias vividas se recolectaron a través de entrevistas en profundidad, para luego analizar los hallazgos mediante categorización, estructuración y contrastación. Las tensiones entre el control y la transformación conllevan a repensar el proceso evaluativo más allá de simples mecanismos de medición estáticos; por el contrario, es preciso mirar hacia procesos evaluativos integrales, reflexivos y participativos que aporten insumos pertinentes para la toma de decisiones informadas, la mejora continua, el aprendizaje organizacional y así fortalecer la transformación institucional ofreciendo nuevas perspectivas para que la Universidad Yacambú sea capaz de enfrentar los retos actuales en contextos complejos e inciertos.

Palabras clave: evaluación institucional; transformación institucional; control organizacional; gerencia universitaria; universidad.

Abstract

This article aims to understand the meanings that managers at Yacambú University attribute to institutional evaluation based on their lived experiences, interpreting these meanings in relation to the evaluation process and its influence on the institutional transformation currently underway at the university. The research is conducted using a qualitative approach, within the interpretive paradigm and based on the phenomenological-hermeneutic method, following the frameworks of Van Manen (2003) and Ayala (2008). The study relied on the perspectives of three key informants whose lived experiences were collected through in-depth interviews, and the findings were then

¹ Lcdo. en Administración. Analista de Sistemas. MSc. en Informática y Tecnología Educativa. MSc. en Currículo. MSc. en Planificación de la Educación. Doctorante en Gerencia Evaluativa Tecnológica, Empresarial y Educativa. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y del Vicerrectorado de Investigación y Postgrado, Director de Planificación. Universidad Yacambú (UNY). Cabudare, Lara. Venezuela. carlos.lazaro@uny.edu.ve / elcarloslazaro@gmail.com

analyzed through categorization, structuring, and comparison. The tensions between control and transformation lead to a rethinking of the institutional evaluation process beyond simple static measurement mechanisms. On the contrary, it is necessary to look towards comprehensive, reflective and participatory evaluative processes that provide relevant inputs for informed decision-making, continuous improvement, organizational learning and thus strengthen institutional transformation by offering new perspectives so that Yacambú University is able to face current challenges in complex and uncertain contexts.

Keywords: institutional evaluation; institutional transformation; organizational control; university management; university.

Introducción

Los escenarios actuales están signados por procesos de cambios y movimientos derivados de la complejidad e incertidumbre; así, las certezas y verdades eternas han quedado relegadas; el determinismo y la fe en la razón ya dejaron de constituirse en únicos instrumentos que posibilitan el acceso al conocimiento, tal como explicó Morin (2005) “aunque conservemos y descubramos nuevos archipiélagos de certidumbre, debemos saber que navegamos en un océano de incertidumbre” (p. 76).

En esa dirección, tales cambios vertiginosos en todas las áreas de la vida social, propician que las organizaciones tengan que repensarse en aras de poder afrontar los retos a los que estos contextos emplazan, de allí, la necesidad de reflexionar sobre la toma de decisiones y los vínculos que integran ese proceso de dibujar el curso más adecuado para la sostenibilidad y el logro exitoso de los objetivos que éstas se proponen.

Ahora bien, en el contexto de las organizaciones universitarias, estos escenarios plantean varios desafíos que a su vez propician la transformación radical de este tipo de instituciones, especialmente en las dimensiones administrativa, gerencial, académica, e incluso de la cultura organizacional, mismas que deben promover el fomento de respuestas ágiles, innovadoras y sostenibles a la sociedad (Organización de Naciones Unidas - ONU, 2023); redefiniendo de forma profunda la institucionalidad para hacerla más resiliente, adaptable y evolucionada.

En ese devenir, se presenta la evaluación como un proceso que se orienta a apoyar a las organizaciones hacia la toma de decisiones más acertadas, coadyuvando a una gerencia adecuada, considerando la institución universitaria desde un enfoque sistémico cuyos elementos, relaciones e interacciones precisan fomentar una toma de decisiones orientada a la mejora continua y la adopción de estrategias adecuadas a las necesidades del entorno y fomentando a la vez el compromiso de los colaboradores fortaleciendo mejores procesos gerenciales (Crocetta, 2025).

Dado lo anterior, como mecanismo ideal para fortalecer los procesos gerenciales en los escenarios institucionales universitarios, considerando la volatilidad de los entornos actuales, la evaluación constituye un asunto importante ya que provee de información que permite accionar de manera estratégica sobre la organización de la institución y su desarrollo. Para efectos de este artículo se concibe al proceso evaluativo como el conjunto de estrategias y acciones que permiten identificar, obtener y proporcionar de forma oportuna información con valor sobre determinados objetos o fenómenos, sirviendo de guía a la toma de decisiones y a la provisión de soluciones que permitan resolver problemas y comprender de mejor manera tales objetos o fenómenos evaluados (Stufflebeam y Shinkfield, 1993).

Sin embargo, está claro que la evaluación no se mueve por sí sola, su operativización depende del mundo de vida, expresado en el entorno, cultura y experiencias que permean el quehacer de sus actores, de modo que puede ser vista desde múltiples perspectivas, y en la mayoría de las ocasiones los evaluadores y evaluados, a partir de su racionalidad y percepción, pueden concebirla como simples procesos de control dejando de lado los aportes que ésta puede hacer como mecanismos que permiten comprender de forma integral y humana a las organizaciones, se trata, tal como lo plantea Crocetta (2025), de trascender del positivismo e iniciar la observación del entorno desde un lente holístico, entendiendo que “los fenómenos sociales, no deben verse de manera fraccionada o desde la visión reduccionista” (p. 1314).

En consecuencia, es importante destacar el rol de la evaluación como un proceso de valoración profunda, lo que implica que no debe tomarse de forma ligera, difiriendo de otras propuestas evaluativas entendiendo que el propósito más importante de evaluar no es demostrar sino orientar a la mejora continua, lo que implica la transformación de la realidad institucional hacia una más adecuada a las demandas del entorno.

Así, entendiendo que implementar procesos de evaluación es una cuestión que pasa a través de múltiples sentidos, intereses y tensiones, las cuales están implícitas en el marco de percepciones y visiones que pueden resultar divergentes en relación con el fin último del proceso evaluativo, cabe preguntarse ¿cómo significan los gerentes de la Universidad Yacambú a la evaluación institucional en el contexto de la transformación universitaria que se vivencia en esta institución?

Partiendo de las ideas anteriores, es importante acotar que el rol del gerente frente a esa dinámica competitiva e incierta debe trascender de la simple administración de recursos para convertirse en un agente clave en la gestión del cambio y la transformación institucional, por lo

tanto, los gerentes no solo deben adaptarse al cambio, sino también anticiparse a él, liderar su implementación y mitigar las resistencias que puedan surgir dentro de la organización (Robbins y Coulter, 2018); de allí que, la capacidad de gestionar eficazmente el cambio se convierte en un aspecto esencial en la práctica gerencial, lo que conlleva a muchos gerentes a dejar de lado paradigmas antiguos y asumir nuevos modelos gerenciales.

En esa dirección, se presenta esta investigación la cual se desarrolla en el contexto de la Universidad Yacambú (UNY), misma que vivencia un proceso de reingeniería organizacional que implica su reestructuración, la formulación de nuevas políticas, estrategias gerenciales y operativas, así como la documentación de sus procesos y procedimientos de cara a organizar la institución, este recorrido implica la vinculación activa de autoridades y gerentes de nivel estratégico en aras de promover la transformación institucional para el logro de las metas planteadas y la sostenibilidad institucional.

El presente artículo tiene el propósito de comprender los significados que otorgan los gerentes de la Universidad Yacambú a la evaluación institucional a partir de sus vivencias, interpretando tales significados en relación al proceso evaluativo y su influencia en la transformación institucional que esta institución recorre; identificando aquellos aspectos clave que se expresan en sus prácticas gerenciales, reflexionando sobre los consensos y disensos emergentes en los discursos sobre la evaluación, especialmente en la transformación institucional.

Este artículo, el cual se realiza en el marco de la línea de investigación “Gestión de la Evaluación Empresarial”, del Doctorado en Gerencia Evaluativa Tecnológica, Empresarial y Educativa de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), pretende contribuir a la interpretación y comprensión sobre los procesos evaluativos en la institución escenario de estudio y cómo éstos son vividos y significados por sus protagonistas, entendiendo que tales significados servirán como insumos para la reflexión profunda de la institución, sus autoridades y los mismos actores sociales en aras de fomentar mejores prácticas gerenciales y evaluativas que apoyen el proceso de transformación institucional en la Universidad Yacambú y la consecución de sus propósitos, el aprendizaje organizacional, el crecimiento y sostenibilidad en los contextos actuales.

La Evaluación: acercamientos y perspectivas junto a la gerencia

Con el propósito de comprender qué es la evaluación institucional, se hace imprescindible abordar el concepto de evaluación desde un enfoque general; entendiendo que ésta constituye un proceso multidisciplinario y complejo cuya evolución se expresa desde concepciones

instrumentales hacia otras más integrales que reconocen su naturaleza transformadora y comprehensiva. Así, la evaluación es un proceso que se desarrolla en diversos ámbitos de la vida, así, la educación, la economía, la sociedad y las organizaciones pueden desarrollar procesos evaluativos en tanto que miden, analizan o valoran diversos aspectos inherentes en sus respectivas áreas, esto a su vez conlleva a aportar a la toma de decisiones y la mejora continua.

En el contexto de las organizaciones, es posible destacar el rol de la evaluación al permitir desarrollar análisis de cómo funciona una empresa o institución desde las diversas dimensiones que la componen, propiciando espacios para la comprensión, la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en aras de promover mejoras y con ello la eficiencia y eficacia de la organización que se evalúa, impulsando así la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales mediante la toma de decisiones informadas, mejora la comunicación interna, fortalece el compromiso de los colaboradores a la vez que, contribuye a un ambiente laboral más productivo y alineado con la visión empresarial.

En efecto, para Alcaraz (2025), evaluar constituye un “proceso que permite medir el desempeño institucional, identificar áreas de mejora y asegurar el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales” (p. 3439), es decir, se fortalece el análisis integral tanto de recursos, procesos y los logros o resultados obtenidos en la organización, destacando que el propósito de la evaluación “trasciende del control de calidad; busca la mejora continua” (p. 3440) de allí su impacto, en el caso de las instituciones universitarias, en la enseñanza, investigación y los servicios que la institución ofrezca dados los ajustes realizados a partir de la mejora aplicada como resultado de las evaluaciones.

Para los efectos de este trabajo investigativo, se considera la definición de Stufflebeam y Shinkfield (1993), quienes desde un punto de vista general definieron a la evaluación como:

El proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados. (p. 183).

En ese orden de ideas, la definición dada por los autores anteriores resalta la evaluación como un proceso sistemático, reflexivo y trascendental, esto considerando que va más allá de medir resultados para generar o analizar información útil acerca del objeto o fenómeno evaluado;

de este modo, la principal función de la evaluación debe considerarse desde la óptica de servir de guía para la toma de decisiones orientada a la resolución de problemas, además, añadiendo la comprensión profunda del fenómeno evaluado, todo ello en un marco cambiante, pertinente, constructivo y que fortalece a la calidad en la institución.

Así mismo, Gullickson (2020) destaca desde la contemporaneidad nuevas visiones en relación con la evaluación, esto lo expresa al afirmar que la evaluación es "un proceso sistemático de indagación reflexiva para emitir juicios de valor fundamentados, orientados a la acción ética en contextos de incertidumbre" (p. 4), destacando el rigor metodológico como la dimensión ética y reflexiva, elementos que resultan pertinentes en aras de comprender la evaluación institucional desde una óptica científica que fortalece el juicio fundamentado.

Por otro lado, Santos (1999), plantea que evaluar conlleva a un "proceso de diálogo, comprensión y mejora" (p. 4), destacando que este proceso busca la transformación y fortalece la construcción del conocimiento y el aprendizaje de las instituciones en el marco de la mejora continua, lo cual se inserta en el enfoque evaluativo planteado por Stufflebeam y Shinkfield (1993), quienes, en el modelo CIPP (*Context – Input – Process – Product, por sus siglas en inglés*), desarrollan una visión evaluativa sistemática en la que integran diversos aspectos importantes, rescatando la idea de que evaluar no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar una mejora institucional de forma sostenida y sostenible en las organizaciones.

Es importante acotar que, la evaluación, como una disciplina científica viene moldeada por desde una variedad de paradigmas epistemológicos los cuales orientan sus métodos y su rol en el conocimiento y la toma de decisiones, siendo que estos paradigmas reflejan perspectivas filosóficas variadas sobre la naturaleza de la realidad, el conocimiento y el valor, por ende, impregnan una racionalidad al quehacer evaluativo, reflejando intereses técnicos o instrumentales, prácticos o críticos (Habermas, 1993). Entre los más influyentes se encuentran el paradigma positivista, el interpretativo, el crítico, y algunos avances recientes hacia enfoques más comprensivos, transformadores y participativos (Mertens, 2009).

En tal sentido, en la evaluación desde el paradigma positivista que surgió en el siglo XIX, se encuentra la objetividad, la medición cuantitativa y la verificación empírica como principales características; esto, en el ámbito organizacional, puede asociarse con el uso de indicadores clave (KPIs) para evaluar el desempeño, además, se destaca el uso de una variedad de técnicas e

instrumentos como encuestas estructuradas y análisis estadísticos para comparar resultados y estándares predefinidos.

Posteriormente, a partir de los años 1970, emergió el paradigma interpretativo, el cual se fundamenta en el constructivismo social y la fenomenología. Desde esta mirada, se hace énfasis en la importancia de la comprensión de los significados que los actores sociales atribuyen a sus prácticas, brindando un privilegio a métodos cualitativos. Así, la evaluación bajo este paradigma se fundamenta en los significados de las prácticas y contextos de los actores, apartándose de la medición estricta de resultados al apalancarse en conocimientos que se construyen socialmente a partir del desarrollo de los aspectos culturales, históricos y subjetivos (Guba y Lincoln, 1994).

En el ámbito de la evaluación de las instituciones, esta mirada se torna integral en aras de posibilitar el ajuste de las intervenciones en el contexto desde una comprensión profunda, favoreciendo así la toma de decisiones informada en el entorno organizacional, al evaluar procesos de cambio, clima laboral, cultura institucional o iniciativas de desarrollo humano; todas ellas dimensiones complejas que implican elementos de subjetividad, exigiendo enfoques flexibles que permitan capturar las percepciones, valores y experiencias de los colaboradores y líderes gerenciales (Denzin y Lincoln, 2012).

Por otro lado, el paradigma crítico introduce aspectos éticos y políticos en los procesos evaluativos, siendo influenciado por la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt, particularmente por Freire (1970), reconocido autor del ámbito educativo, esta perspectiva problematiza sobre las estructuras de poder y desigualdad reproducidas por las prácticas evaluativas. La evaluación crítica se apalanca en la transformación más que en la simple descripción (Fetterman, 2015). En el contexto de las instituciones, se aplica este enfoque paradigmático de la evaluación sobre políticas internas, prácticas de gestión o programas de desarrollo cuestionando cómo las decisiones gerenciales afectan los grupos en la organización, destacando barreras y trabajando para su superación (Fals Borda, 2006).

Sin embargo, a pesar del surgimiento del paradigma crítico como respuesta a los anteriores, se presentó en las últimas décadas el paradigma pragmático, basado en los ideales de Pierce, James y Dewey (Arias, 2023), el cual integra elementos de ambos enfoques tanto cuantitativos y cualitativos, lo que lo convierte en una visión útil y flexible ante los requerimientos y prácticas de los stakeholders. El pragmatismo en la evaluación se caracteriza por su enfoque utilitario y

orientado a la acción, priorizando la resolución de problemas concretos sobre cualquier postura que resulte rígida.

Cabe destacar que, este enfoque, sustentado en la filosofía pragmática, sostiene que la validez del conocimiento depende de la utilidad práctica en contextos específicos (Tolman, 2009). En el ámbito de las organizaciones, el paradigma pragmático aborda evaluaciones de programas, proyectos o políticas internas con un enfoque flexible y práctico, observando los objetivos institucionales y las necesidades de los grupos de interés; de allí que esta visión evaluativa no solo busca comprender o transformar, sino producir conocimientos útiles que mejoren el funcionamiento organizacional y respondan a desafíos inmediatos con criterios de eficacia y pertinencia.

En ese orden de ideas, al igual que el quehacer evaluativo, el desarrollo gerencial está impregnado por estas visiones o enfoques, y el accionar del gerente se moviliza de acuerdo con su postura y percepción sobre estos procesos evaluativos. La gerencia, de acuerdo con González et al. (2019), desde una visión estratégica constituye un mecanismo para “administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan” (p. 243); de este planteamiento se resalta la práctica gerencial como dinamizadora de lo que el gerente hace o debe realizar, así como de su capacidad de liderazgo, en pro de lograr los propósitos de la organización.

En el caso particular de la gerencia universitaria es esencial para garantizar la sostenibilidad, la calidad educativa y el crecimiento institucional ya que implica no solo la administración de recursos y procesos, sino que también integra de manera estratégica los objetivos derivados de las funciones sustantivas de la universidad con las demandas cambiantes del entorno, permitiendo a las instituciones de educación universitaria adaptarse a los retos actuales, y anticiparse a ellos mediante decisiones informadas, innovadoras y alineadas con filosofía de gestión.

En efecto, las universidades, como organizaciones que forman parte de sistemas sociales, económicos y políticos en constante mutación, se enfrentan el reto de redefinir su misión, visión y prácticas, en aras de responder a demandas sociales emergentes, crisis globales y presiones por la calidad y la rendición de cuentas. Partiendo de allí, la evaluación resulta un pilar esencial para la gerencia estratégica, permitiendo no solo realizar diagnósticos y valoraciones, sino también

orientar la transformación de las instituciones universitarias desde una perspectiva holística, ética y prospectiva; de allí que, la evaluación en el contexto institucional universitario es un proceso sistemático y reflexivo que recopila, analiza e interpreta información importante para proporcionar evidencia de su quehacer, identificar fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad, lo cual promueve la toma de decisiones informadas y orienta la mejora continua.

El control en las organizaciones

El control constituye un proceso relevante en el desarrollo de las actividades de la gerencia y administración en las organizaciones; en efecto, en todos los procesos administrativos y gerenciales, éste funciona como un monitor que destaca las oportunidades de mejora, considerando su relación con la corroboración o verificación, y en algunas ocasiones, se denota como un sinónimo de inspeccionar, revisar y supervisar; así, controlar implica de forma esencial medir y corregir aquellas variables implícitas en las actividades que desarrolla la organización, esto con el fin de alinearlas con los planes y los objetivos fijados desde la alta gerencia.

En ese orden, el control organizacional conlleva a la medición del desempeño real, mediante y comparaciones con estándares preestablecidos apoya a la toma de acciones correctivas cuando sea necesario, transformándolo en una función esencial del liderazgo y la gestión (Robbins y Coulter, 2018); en efecto, el control está ligado al liderazgo considerando que ambos son funciones esenciales y complementarias para la gestión en las organizaciones, asegurando que los objetivos se cumplan de manera efectiva y coherente con la visión estratégica; de allí que el liderazgo direcciona e inspira el compromiso, motiva los esfuerzos hacia metas comunes, pero el control brinda un mecanismo para verificar si se están alcanzando esas metas y, en caso contrario, corregir el rumbo.

Para los autores señalados, el control es una función de la administración que, al ejercerse con inteligencia emocional y visión, es capaz de reforzar la confianza, fomentar la responsabilidad y alinear las acciones individuales con los valores organizacionales, constituyéndose en un liderazgo auténtico al desarrollar al líder como un sujeto que no solo guía, sino que también asegura que el camino recorrido sea medible, ajustable y sostenible, haciendo del control una extensión ética y estratégica de su capacidad para inspirar y transformar.

Visto lo precedente, se recalcan variadas percepciones sobre el control, particularmente en su aplicación a las personas. Un control mal manejado en el contexto de la gestión del talento humano puede verse como un proceso de vigilancia y persecución al personal, lo que desencadena

en irregularidades y afecciones al clima organizacional, reduciendo la eficacia y elevando los costos del mismo (Schmidt, Tennina y Obiol; 2018).

Para Pérez y Bustamante (2004), en la evaluación institucional existe un campo de tensión donde se entrelazan dos lógicas antagónicas: la transformación y el control. De allí, estos autores explican que cuando el control se concibe como práctica transformadora, la evaluación se orienta hacia la reflexión, el aprendizaje organizacional y la construcción de identidad institucional dado a que esta perspectiva pretende solo medir resultados, sino pasar a la mejora continua, fomentando la autonomía, la responsabilidad compartida y la innovación.

Por otro lado, los autores señalados plantean que la evaluación institucional, cuando se configura como mecanismo de control desde una perspectiva cuantificadora no reflexiva, tiende a reducir la complejidad organizacional a solo indicadores cuantificables, convirtiendo a la organización en un espacio sometido a lógicas de eficiencia y rendición de cuentas externas, sin sentido profundo y trayendo como consecuencia, decisiones mal informadas, así también la vigilancia se internaliza, los actores aprenden a ajustar sus prácticas no para mejorar, sino para cumplir con estándares o requerimientos que responden más a agendas externas que a las necesidades auténticas.

De lo anterior cabe señalar que, una gerencia universitaria auténticamente comprometida con el desarrollo institucional está en la obligación de aprender cómo navegar entre la tensión control - transformación sin caer en la simplificación. No se trata de elegir entre transformación o control, sino de construir espacios donde la evaluación sea un diálogo, no un monólogo; un proceso que reconozca la existencia de su carácter colectivo y no se concentre solo en dictámenes externos, por ello la necesidad de liderazgos gerenciales que promuevan la transparencia, la participación y la ética de la responsabilidad, más allá de la obediencia a indicadores.

La transformación institucional

Ahora bien, partiendo de lo descrito en los párrafos anteriores, se tiene que el proceso evaluativo constituye una parte importante para la transformación institucional; en efecto, los productos del proceso evaluativo son elementos clave para la toma de decisiones que orientan la transformación, a la vez que funcionan como herramientas de monitoreo sobre el avance de los objetivos, permiten la adaptabilidad a los entornos cambiantes y fomentan la innovación. Es evidente que a partir de los resultados de la evaluación se podrían formular estrategias que permitan ajustarse a un camino más adecuado para hacer frente al contexto emergente que rodea

y forma parte de la institución, contribuyendo así al desarrollo sostenible y a la competitividad de ésta.

En esa dirección, en la definición presentada por Stufflebeam y Shinkfield (1993) sobre la evaluación, la cual se abordó en párrafos anteriores, se resalta la importancia de un proceso evaluativo consciente, sistemático y orientado al aprendizaje y la mejora continua, por lo tanto, en el contexto universitario, este enfoque se vincula profundamente con la transformación institucional, ya que permite a las universidades enfrentar los continuos desafíos derivados de los cambios sociales, económicos, políticos, tecnológicos y pedagógicos; en efecto, evaluar el valor y mérito de metas, planes y resultados reconociendo a su vez el entorno y a sus actores permite a las universidades no solo medir su desempeño, sino también identificar áreas de oportunidad, redefinir prioridades y adaptarse a nuevas exigencias sin perder de vista su filosofía de gestión.

De lo anterior, se tiene que la transformación institucional no se limita únicamente a modificaciones superficiales o puntuales, sino que involucra una redefinición estratégica de la identidad institucional, sus objetivos, gobernanza y modelos gestionarios y pedagógicos (Maldonado y Ramírez, 2019), por lo tanto, se precisa de un enfoque que integre y articule diferentes dimensiones tales como la académica, administrativa, financiera y cultural. Para lograrlo, resulta clave vincular esta transformación con el desarrollo organizacional, entendido como un conjunto de estrategias y prácticas orientadas al cambio planificado, participativo y sostenible dentro de las organizaciones.

En ese mismo hilo, Bunescu y Estermann (2021) plantean que la transformación institucional, desde un punto de vista integral, en el contexto de las universidades, se entiende como la mejora de la eficiencia, la eficacia y la relación calidad-costos; intensificar la misión social de la institución para mejorar la equidad, la diversidad y la inclusión social; desarrollar nuevas capacidades de investigación; internacionalizar la institución; atender a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y digitalizar la institución, todo esto implica una reflexión sobre dimensiones cualitativas y cuantitativas en el quehacer universitario como un todo.

Materiales y Métodos

Considerando que la intencionalidad del presente trabajo es la de comprender los significados que otorgan los gerentes de la Universidad Yacambú a la evaluación institucional a partir de sus vivencias, se asume el paradigma interpretativo, el cual se centra en la comprensión profunda de los fenómenos sociales y humanos destacando el rol de la subjetividad y la

interpretación de los significados que los individuos atribuyen a sus experiencias, entendiendo cómo las personas construyen la realidad social a través de la interacción, el lenguaje y su cultura (Sucari et al; 2024).

En efecto, considerando que los gerentes de la institución son actores clave en los procesos gerenciales y de evaluación, a la vez que sus prácticas están influidas por las concepciones, cultura y experiencias propias, el paradigma interpretativo resulta pertinente para comprender en profundidad estos fenómenos a partir de los discursos que estos actores sociales desarrollan, analizando la subjetividad y los significados que estos líderes atribuyen a la evaluación en el contexto de la transformación institucional que vive la Universidad Yacambú.

Por otro lado, este trabajo se desarrolla bajo el enfoque cualitativo de investigación, el cual, de acuerdo con Mejía (2002) constituye un “procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos,... para comprender la vida social por medio de significados para construir un conocimiento de la realidad social, en un proceso de conquista, construcción y comprobación teórica” (p. 278); así mismo, éste brinda metodologías orientadas a describir, comparar, interpretar, construir o transformar determinados contextos y situaciones de la realidad, permitiendo abordar con profundidad experiencias, interacciones, creencias y pensamientos presentes en una situación específica en aras de comprender la coherencia intrínseca a los procesos de interacción social (Oliva y Piñero, 2014).

Dado lo anterior, el enfoque cualitativo resulta pertinente para el presente trabajo, considerando que el propósito investigativo radica en comprender los significados que los informantes clave otorgan a la evaluación en el marco de la transformación institucional de la Universidad Yacambú (UNY), esto a partir de sus propios discursos y de las interpretaciones de los simbolismos socioculturales a través de los cuales estos informantes, actores sociales del proceso evaluativo, abordan la realidad.

En cuanto al método, se consideró el fenomenológico – hermenéutico, dado a que permite describir al fenómeno tanto desde la cualidad de lo que se vive como desde el significado de lo vivido; es decir, en este método es posible la noción de descripción “per se” del mundo de la vida (descripción desde la cualidad) y la interpretación de lo que ha representado la experiencia en el mundo de lo vivido, que no es otra cosa que “describir su significado” (Van Manen, 2003). Considerando también lo expuesto por Heidegger (1962) al mencionar que “el significado de la descripción fenomenológica, en tanto que método, reside en la interpretación.... La

fenomenología... es hermenéutica en el sentido primordial de esta palabra, donde designa de esta actividad de interpretar” (p. 83).

Partiendo de lo anterior, en el presente trabajo se consideró el método de la fenomenología – hermenéutica ya que posibilita la comprensión de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por los individuos (Finol de Franco y Camacho, 2024); en este caso, el fenómeno está expresado en los procesos evaluativos en el marco de transformación institucional que acontece en la Universidad Yacambú, el cual vivencian los gerentes de dicha institución; por ello, entendiendo que esta metodología se centra en el estudio de esas realidades vivenciales resulta adecuada para estudiar y comprender cómo significan sus experiencias las personas.

Ahora bien, enmarcado en el método se tienen las siguientes fases, mismas que han sido adaptadas de Ayala (2008), las cuales ofrecen un orden para la investigación, esbozando actividades y contenidos que se pretenden realizar en ellas:

Tabla 1. Fases de la investigación

Fase	Contenido	Procesos investigativos generales
Fase I: Descripción fenomenológica.	Recoger la experiencia vivida por los gerentes sobre los procesos evaluativos institucionales en la UNY a la luz de la transformación institucional	-Entrevistas en profundidad. - Textos y documentos relacionados.
Fase II: Interpretación hermenéutica.	Reflexionar las experiencias vividas por los gerentes sobre los procesos evaluativos institucionales en la UNY a la luz de la transformación institucional	-Estrategias para el análisis temático: categorización, estructuración y contrastación. - Develamiento de los hallazgos, hermeneúsis o interpretación de estos.
Fase III: Escritura Fenomenológica (Descripción + Interpretación).	Escribir – Reflexionar acerca de la Experiencia vivida por los gerentes sobre los procesos evaluativos institucionales en la UNY a la luz de la transformación institucional	- Develamiento de los hallazgos, análisis, hermeneúsis o interpretación de estos. -Elaboración del texto fenomenológico -Revisión de documentación fenomenológica

Nota. Adaptado de Ayala (2008)

También es importante resaltar que, para esta investigación, se consideró como informantes clave a las personas quienes han vivenciado procesos evaluativos institucionales en el marco de la transformación que se desarrolla en la Universidad Yacambú, especialmente quienes son gerentes, dado su rol de líderes de estos procesos; por otro lado, también se consideró la capacidad de

empatizar de ellos y las relaciones que tienen en el campo en donde se realizó el trabajo, de modo de apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le permitieron una mejor apertura o acceso a otras personas y a nuevos escenarios que fortalecieron el trabajo.

En ese sentido, para la selección de los informantes clave se utilizó una muestra intencional de tipo no probabilístico, basándose en algunos criterios para realizar dicha selección considerando los planteamientos de Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018); estos criterios son: (a) ser director o autoridad en la UNY que ha vivenciado el proceso de evaluación y transformación institucional y (b) tener actitud y disposición a colaborar con la investigación. En cuanto al número de informantes, se seleccionó a un total de tres (3), de acuerdo con las características mencionadas.

En relación con la recogida de la experiencia vivida, ésta se llevó a cabo mediante la entrevista en profundidad, la cual, de acuerdo con Campoy y Gómez (2012) se refiere a “encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas” (p. 288). Sobre esta técnica, Van Manen (2003) plantea que “simboliza una de las herramientas con la cual se pone al descubierto los significados ocultos” (p. 132), por ello, ésta apunta a ser un recurso metodológico de las ciencias sociales útil para explicar nociones que pudieran escaparse durante el proceso de investigación.

Continuando con el proceso metodológico investigativo, una vez recolectada la información, se utilizó la categorización como una parte fundamental para el análisis e interpretación de la misma, considerando lo expuesto por Flick (2007) cuando resalta que en el enfoque investigativo cualitativo interpretar es un acto que está en el centro del proceso ya que “sirve para desarrollar la teoría y al mismo tiempo es la base para la decisión sobre qué datos adicionales deben recogerse” (p. 192); en efecto, es en esta etapa donde se identificarán las regularidades de temas fenomenológicos sobresalientes (Van Manen, 2003), de eventos recurrentes y de patrones de ideas en los datos provenientes de los informantes clave que participaron en la investigación, de esta manera, el acto de categorizar también constituye un mecanismo para seleccionar y reducir la información recolectada.

En cuanto a las categorías y subcategorías emergentes, las mismas surgen a partir de palabras y expresiones en donde se evocan ciertos significados, sentires y saberes sobre el fenómeno en estudio. Es importante acotar que, para Van Manen (2003), estas categorías

emergentes no deben reflexionarse desde una visión mecánica; de allí que, la categorización se convirtió en un proceso libre y reflexivo en el que se significaron los discursos desde el tema hasta las categorías y subcategorías para proveer de elementos que permitieron comprender e interpretar el fenómeno en estudio. Cabe mencionar que las categorías han sido codificadas asignando por cada una un código cuya nomenclatura está compuesta por las iniciales del nombre de la categoría, luego el símbolo “-“, luego la letra “L” (línea) seguida del símbolo “:” y posteriormente el o los números de línea o líneas de ubicación en el texto que se ha transcrito del discurso de los informantes clave.

Hallazgos Emergentes

Una vez realizadas las entrevistas en profundidad y el análisis reflexivo e interpretativo de la información derivada de las mismas, se encontraron las siguientes categorías emergentes:

Categoría: Práctica gerencial estratégica: esta categoría refiere a los procesos que implican que los gerentes revisen y ajusten los elementos académicos y administrativos para estar en sintonía con la filosofía y el direccionamiento estratégico institucional. Refleja el trabajo de integrar la gestión en un marco más amplio de objetivos y valores que impregnen todas las funciones sustantivas de la universidad.

En relación a la categoría planteada, los discursos de los informantes clave revelan que los gerentes han desarrollado sus prácticas gerenciales a través de una gestión mayormente basada en la experiencia y el juicio intuitivo, contraponiéndose a una gestión estructurada en procedimientos formales y normados; en efecto, esto se destaca en el discurso de los informantes cuando expresan *“he venido haciendo de manera de dar respuesta a los requerimientos que surgen, hay muchas cosas que se han normado y otras que no, pero hemos tenido que resolver a partir de la experiencia y lo que sabemos, conscientes claro, de que esa decisión nos debe llevar a un buen curso en el marco de lo que espera la universidad”* (2IC, PGE-L:1-4). La expresión anterior implica que los gerentes han tenido que tomar decisiones incluso para los casos en que no hay procedimientos o normas establecidas, sin embargo, también aclara que esas decisiones tratan de ajustarlas a los propósitos institucionales.

De igual modo, se rescata la necesidad de desarrollar procesos gerenciales cónsonos y adecuados, alineados a los objetivos institucionales y comprendiendo la existencia de una dinámica compleja e incierta, tal como destaca González et al. (2019) cuando mencionan que gerenciar estratégicamente implica administrar y ordenar los cambios, definir objetivos organizacionales y

establecer las estrategias considerando a su vez el liderazgo y la toma de decisiones orientadas a responder a las demandas del entorno tanto en el presente como en el futuro.

Categoría “Desarrollo de Procesos Evaluativos”, esta categoría expresa la importancia de la evaluación y autoevaluación para fomentar la conciencia, el aprendizaje personal y organizacional, así como la mejora continua, destacando el llamado a la reflexión en la acción. En este contexto, un informante clave expresó *“en la institución hemos sido evaluados, yo entiendo que es un proceso que conlleva a reconocer cómo hacemos las cosas y si hemos logrado el propósito, esto se debe hacer en aras de mejorar”* (IIC, DPE-L:15-17), lo que destaca una visión de la evaluación como un proceso orientado a la mejora continua; sin embargo, el mismo informante también acotó *“...sin embargo, en muchos casos la evaluación, y las auditorias que nos hacen, no se consideran como insumos de mejora, sino de señalamientos de los errores si los hay”* (IIC, DPE-L:17-19).

De la expresión anterior, se resalta una posible visión de las instancias que evalúan o auditan orientada hacia la evaluación punitiva orientada a describir resultados para el control, sin embargo, esto se contradice con lo expuesto por Santos (1999) cuando expresa que la evaluación no solo debe centrarse en los resultados, sino también en el sentido y la misión institucional considerando sus estructuras administrativas, culturales y organizacionales, siendo éste un enfoque que permite identificar áreas de mejora, incidiendo en la gestión, la toma de decisiones y la cultura institucional.

En ese orden de ideas, se rescatan las palabras de Elizondo y Álvarez (2016), quienes plantean que la perspectiva evaluativa tradicional piensa a la gestión y la organización desde el paradigma del control, en donde se da un alto valor a la regulación, el control, y la estandarización, buscando solo prevenir el error y dirigir a la organización hacia sus objetivos; sin embargo, las autoras también expresan que, desde el paradigma del aprendizaje institucional, es también posible hacer esto, al posibilitar el reconocimiento y corrección de los errores y flexibilizando la organización para generar aprendizaje de nuevos procedimientos y respuestas frente a los desafíos contextuales.

Categoría “El proceso de transformar las instituciones” en esta categoría se develan las apreciaciones sobre cómo ha transitado la transformación institucional, los aspectos más relevantes que acontecen en ella y cómo ha incidido la evaluación en dicho proceso. En ese sentido, los informantes clave han destacado que la transformación institucional en el escenario UNY ha

sido *“un proceso que tiene vaivenes, se trata de hacer y rehacer, de ir y venir desde lo viejo a lo nuevo, esto es necesario ya que permite una mejora de la institución y solo valorando cada proceso o hecho es que hemos podido reconstruir y transformar”* (3IC, PTI-L:35-38).

Lo expresado anteriormente, refleja la realidad del cambio organizacional como un proceso no lineal, con avances y retrocesos, en donde a través de la valoración de lo que ocurre en la institución se ha permitido el avance hacia la transformación; sin embargo, otro informante clave plantea que *“la transformación institucional tiene que tener un pilar fundamental y ese es la comunicación, solo así la transformación podría concretarse, mejorando la comunicación y verdaderamente haciéndola parte de la cultura organizacional”* (1IC, PTI-L:50-53), de allí se entiende a la comunicación como un proceso esencial para los cambios y transformaciones en las instituciones, si la comunicación no es efectiva, el proceso de transformación no se logra de forma eficiente.

Finalmente, se considera lo expuesto por Elizondo y Mena (2016), cuando expresan que la transformación institucional implica una visión estratégica situacional, dado a que ella se basa en criterios de buscar acuerdos y consensos sociales que soporten los procesos gestionarios; también, asume la reingeniería y reconceptualización para mejorar la estructura y los procesos existentes además de percibir la organización y su funcionamiento como una red de colaboración y encuentros que permiten la consecución de los propósitos organizacionales replanteados en el marco de las demandas del entorno.

Discusión de los Hallazgos

Las categorías emergentes de las entrevistas dan cuenta de una compleja experiencia fenoménica sobre la gerencia estratégica, la evaluación y la transformación en la Universidad Yacambú. En las expresiones de los informantes clave, se observó una práctica gerencial ligada a la realidad contextual impregnada de cambios que implican ciertas dificultades en su desarrollo.

En ese sentido, de acuerdo con Solorzano et al. (2017), la gerencia estratégica *“es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten a la organización alcanzar los objetivos”* (p. 21), de allí, la necesidad de los gerentes de comprender el entorno en aras de formular las estrategias más adecuadas para lograr su consecución. En el caso del escenario de estudio, en los discursos de los informantes clave revela el desarrollo de una gestión basada en la experiencia y el juicio intuitivo, lo cual ha conllevado a una lógica de resolver ante la incertidumbre, así, afirmaciones como *“he venido haciendo de manera de dar respuesta a los*

requerimientos que surgen, hay muchas cosas que se han normado y otras que no” (2IC-PGE-L:1-2) expresan que el gerente define el curso aun cuando no cuenta con los insumos para hacerlo, sin embargo, tal acción puede tener un costo alto si se cometen errores, de allí la capacidad del gerente de evaluar los elementos negativos y positivos del contexto en aras de considerar decisiones más contextualizadas que verdaderamente sean efectivas y eficientes para la institución.

De igual manera, la falta de documentación como manuales de procedimientos y algunas normativas, señalada ésta en el discurso del informante clave como un elemento que genera incertidumbre y la toma de decisiones bajo la intuición y experiencia gerencial, ha sido precisamente lo que ha llevado a la institución escenario de estudio a reorganizarse y transformarse hacia una gestión más contextualizada que le permite enfrentar los retos presentes y futuros y dar respuesta a las necesidades de la sociedad. Es importante recalcar que la institución actualmente trabaja en la gestión de la documentación, la cual permite definir prácticas que ayuden a crear y mantener documentación para dar soporte a la toma de decisiones y las operaciones institucionales (Alonso, 2019); a su vez, se ha asumido el enfoque a procesos como motor para el logro de los objetivos.

Por otro lado, la consideración del talento humano, con reconocimiento y formación, junto a procesos evaluativos reflexivos y no punitivos, apalanca un enfoque transformador que busca el aprendizaje continuo y la mejora sostenible; al respecto, uno de los informantes clave expresó *“la realidad es que es importante que el talento humano sea reconocido, su esfuerzo y valor, esto para propiciar ese aprendizaje institucional del que se habla mucho en los nuevos esquemas gerenciales, y a la vez, la retroalimentación, que si tú la ves, es la que permite también la transformación y la mejora continua, nadie mejora si no le dices lo que hace mal”* (3IC, PTI-L:49-52).

Sin embargo, la transformación se reconoce como un proceso marcado el “ir y venir”, lleno de complejidad, en donde las resistencias humanas y estructurales deben ser abordadas, siendo la retroalimentación, tal como lo expresó el informante clave señalado anteriormente, un mecanismo esencial que propicia espacios de comunicación que podrían romper con la resistencia a los cambios. Estos elementos aportan reflexiones fundamentales para repensar la gerencia estratégica universitaria y su rol en la evaluación y transformación institucional, destacando la importancia de entender el sentido vivido por los actores en relación con los fenómenos que se han estudiado.

En cuanto a los procesos evaluativos, en los discursos de los informantes clave existe una contradicción en la percepción de la evaluación, siendo que por un lado, se reconoce su valor para el aprendizaje; por otro, se experimenta como una herramienta de señalamiento de errores y control, en muchos casos, a partir de los procesos de auditoría realizados; en efecto, de acuerdo con lo señalado por un informante clave *“la evaluación y las auditorías que nos hacen, no se consideran como insumos de mejora, sino de señalamientos de los errores si los hay”* (1IC, DPE-L:17-19); así, otro informante clave destacó *“parece que en muchos ejercicios evaluativos, no se comprende que aquí no existía nada y que las cosas se están documentando, ¿cómo vas a evaluar así si apenas se ponen los procedimientos a prueba?, no se puede evaluar de esa forma, señalando los errores si son procesos nuevos que se están probando...”* (2IC, DPE-L:43-46)

De las expresiones anteriores, se destaca una apreciación de la evaluación desde enfoques punitivos, cuestiones que podrían generar espacios no convenientes para el curso armónico de este tipo de procesos, de allí la necesidad de ajustar la mirada sobre la evaluación y trascender de una cultura organizacional que parece anclarse en un paradigma de control tradicional. Esto releva que existe una tensión entre la evaluación vista como simple control o bien, como espacio para la transformación a partir del aprendizaje organizacional.

En ese mismo orden, un informante enfatizó *“no se trata de aplicar control como si fuera un paredón, se trata de hacerlo de forma objetiva para la mejora de los procesos”* (3IC, DPE-L:18-19), revelando el control como elemento de medición y contraste de metas, pero cuyo insumo sería más útil si se observa con profundidad esos resultados, no para destacarlos como lo esencial, sino para comprender desde la profundidad de dónde vienen y cómo pueden corregirse.

Lo anterior, también se relaciona con el sentido de la gerencia moderna, la cual exige una comprensión profunda del liderazgo transformacional, el cual constituye un enfoque cuyo objetivo consiste en mejorar y transformar las relaciones entre los líderes y los grupos, situación que parte desde la capacidad del líder para controlar, capacitar y retroalimentar, asimismo, para afrontar los retos y problemas que se hagan presentes (Portilla et al; 2024).

Finalmente, es importante resaltar lo expresado por Schein (2004), *“la cultura organizacional actúa como un sistema de defensa que protege a la institución de la incertidumbre, pero también la atrapa en patrones obsoletos”* (p. 21); de allí que, transformar una institución implica no solo introducir nuevas prácticas, sino desafiar las suposiciones profundas que la sostienen. Esto requiere liderazgo valiente, capaz de equilibrar la necesidad de orden con la

apertura al riesgo, y de reconocer que el control excesivo puede sofocar la innovación que la transformación exige.

Reflexiones Finales

Desde la perspectiva del autor de este trabajo, la experiencia acumulada en los roles de docente y gerente permite identificar que la evaluación institucional constituye un espacio marcado por contradicciones. En determinados contextos, se la concibe como un instrumento orientado a la mejora continua y a la reflexión; sin embargo, en otros escenarios se percibe como una práctica impositiva, desprovista de significado y desvinculada de los procesos sustantivos que configuran la dinámica institucional universitaria, lo cual genera tensiones estructurales en la cultura gerencial, donde coexisten aspiraciones transformadoras con lógicas orientadas al control y a la preservación de la dinámica existente.

Partiendo de allí, se tiene que la clave para navegar la tensión presente entre el control y la transformación institucional inicia por concebir el control como un mecanismo de orientación, no de dominación; así, en lugar de imponer normas rígidas, es preciso apelar al liderazgo transformador en aras de generar marcos flexibles que guíen las acciones y los aprendizajes organizacionales, que evalúen con justicia, y permitan la experimentación dentro de un propósito común, no se trata de no utilizar la sanción cuando corresponda, se trata de mirar esencialmente los aprendizajes que aportan al crecimiento de la organización, dejando espacios para la creatividad y la innovación que tanto se requiere en los espacios universitarios actuales.

Así mismo, a la par de brindar resultados métricos derivados de los procesos evaluativos, es importante aportar más utilidad a éstos como insumos para la discusión y reflexión, siempre en fomento de la comunicación con los actores sociales protagonistas del quehacer diario institucional, garantizando una trascendencia desde los enfoques tradicionales gerenciales a otros más innovadores y contextualizados, comprendiendo cuál es el contexto de las personas y los procedimientos que llevaron a tales resultados, y cómo pueden éstos ser mejorados.

Es importante acotar que, la participación es importante, así como la comunicación. Los procesos evaluativos que involucren a los actores sociales, y aquellos que fortalecen la retroalimentación y comunicación, permiten identificar qué aspectos del control son necesarios para la cohesión y cuáles son barreras para la evolución, por ello, en aras de fomentar procesos evaluativos integradores e integrales, alejados de la neutralidad y la simple técnica y más cercanos a los aportes de información relevante para tomar decisiones y el aprendizaje organizacional.

Por otro lado, la transformación institucional es un proceso largo, no un evento puntual, y requiere paciencia, coherencia y compromiso sostenido por parte de todos los actores de la institución. No se trata de reemplazar lo antiguo por lo nuevo, sino de integrar lo valioso con las necesidades del presente; tal como lo plantea Senge (1992), “la transformación verdadera ocurre cuando las personas cambian su forma de ver el mundo, no solo lo que hacen” (p. 26).

Finalmente, es importante acotar que, la transformación institucional, en las instituciones educativas debe considerarse una responsabilidad ética; en efecto, cuando el control se convierte en un acompañamiento inteligente y dispuesto al aprendizaje, la transformación también pasa a ser un proceso en el que todo el colectivo organizacional se compromete para asegurar su éxito, las instituciones dejan de ser máquinas para convertirse en organismos vivos, capaces de aprender, adaptarse y servir con mayor sentido. En el contexto de la Universidad Yacambú, el proceso de transformación institucional debe fortalecerse a partir de las capacidades internas de la institución, cuyo recurso más valioso, su gente, contiene un acervo de conocimiento importante que, bien orientado, abre posibilidades de innovaciones y mejoras que brindan valor a la institución para afrontar los retos actuales y futuros.

Referencias

- Alcaraz, A. (2025). Evaluación Institucional en el contexto Universitario en América Latina, última década. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 6(1), 3437 – 3454. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3583>
- Alonso, J. (2019). *La Gestión Documental en las Organizaciones*. UOC. <https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/7959af3a-e5d6-4d98-90f3-0279553a2583/content>
- Arias, F. (2023). El paradigma pragmático como fundamento epistemológico de la investigación mixta. Revisión sistematizada. *Educación, Arte, Comunicación: Revista Académica E Investigativa*, 12(2), 11–24. <https://doi.org/10.54753/eac.v12i2.2020>
- Ayala, R. (2008). La Metodología Fenomenológica - hermenéutica de Van Manen en el campo de la Investigación Educativa. Posibilidades y primeras experiencias. *Revista de Investigación Educativa*, 26(2), 409-430. <https://www.redalyc.org/pdf/2833/283321909008.pdf>
- Bunescu, L. y Estermann, T. (2021). *Institutional transformation and leadership development at universities A mapping exercise*. EUA.

<https://www.eua.eu/publications/reports/institutional-transformation-and-leadership-development-at-universities-a-mapping-exercise.html>

- Campoy, T. y Gómez, E. (2012). *Técnicas e Instrumentos Cualitativos de Recogida de Datos*. Editorial EOS.
https://www.academia.edu/32107435/T%C3%A9nicas_e_instrumentos_cualitativos_de_recogida_de_datos
- Crocetta, V (2025). Implícitos epistemológicos en la construcción de la realidad empresarial desde la gerencia evaluativa. *Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias*, 2(2), 1311-1326. <https://doi.org/10.71112/qg37n840>
- Denzin, K., y Lincoln, S. (Eds.). (2012). *The landscape of qualitative research* (4th ed.). Sage Publications.
- Elizondo, M. y Mena, A. (2016). La transformación institucional fundamento para el logro de la Calidad. *Atenas*, 3(35), 157-172. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478055145011>
- Fals Borda, O. (2006). *Ciencia única y ciencias populares*. Siglo XXI Editores.
- Fetterman, D. (2015). *Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self-assessment & accountability* (2nd ed.). SAGE.
- Finol de Franco, M., y Camacho, H. (2024). Método fenomenológico-hermenéutico. *Omnia*, 28(2), 41-60.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/omnia/article/view/41840>
- Flick, U. (2007). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Morata.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Sage Publications.
- Gullickson, A. (2020). The whole elephant: Defining evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 79(1), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101787>
- Habermas, J. (1993). *El Discurso Filosófico de la Modernidad*. Taurus.

- Maldonado, J. y Ramírez, M. (2019). Gestión del cambio y transformación institucional en la educación superior. *Innovar*, 29(73), 85–98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n73.73784>
- Mejía, J. (2002). *Sobre la investigación cualitativa: Nuevos conceptos y campos de desarrollo*. UNMSM.
- Mertens, D. M. (2009). *Transformative research and evaluation*. Guilford Press.
- Morin, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Ñaupas, H; Valdivia, M; Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá. Ediciones de la U.
- Oliva, E. y Piñero M. (2014). Estado del Arte de la Investigación Cualitativa en los Trabajos de Grado de Maestría del Instituto Pedagógico “Luis Beltrán Prieto Figueroa”. *Paradigma*, 32(1), 147–172. <https://doi.org/10.37618/PARADIGMA.1011-2251.2011.p147-172.id476>
- ONU (2023). *Perspectivas del comercio mundial en tiempos de incertidumbre*. <https://www.wto.org>
- Portilla, L; Pantaleón, A; Gallardo, N; Hernández, J. y Morales, P. (2024). Liderazgo transformacional como compromiso de cambio. Una revisión sistemática de la literatura, *Revista Interciencia*, 2(5). 292 – 299 https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/05/03_6995_A_Gallardo_v49n5_8.pdf
- Pérez, A. y Bustamante, L. (2004). La evaluación como actividad orientada a la transformación de los procesos formativos. *Educación Médica Superior*, 18(4), http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412004000400005&lng=es&tlng=es
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). *Administración*. (14a. ed.). Pearson Educación.
- Santos, M. (1999). Sentido y finalidad de la evaluación de la Universidad. *RIFOP*, 1(34), 39-59. https://www.unap.cl/prontus_unap/site/docs/20120709/20120709111137/evaluaciondelaulniversidad_santos_guerra.pdf
- Schein, Edgar (2004). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Editorial Félix Varela.
- Stufflebeam y Shinkfield. (1993). *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica*. Paidós.
- Stufflebeam, D. L. (2001). *The CIPP model for evaluation*. In D. L. Stufflebeam & T. K.

- Senge, P. M. (1992). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Schmidt, M; Tennina, M; Obiol, L. (2018) La Función del Control en las organizaciones. *Revista CEA, 1(2)*, 71 -93 <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/download/1349/816>
- Solorzano, A; Maridueña, L; Sarmiento, C; Quintero, R. y López, M. (2017). *Aplicando la Gerencia Estratégica*. Grupo Compas. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/157/1/Aplicando%20gerencia%20estrategica%20ug%20y%20machala-ilovepdf-compressed.pdf>
- Sucari, W; Sucari, H; Calsin, M; Mamani-Condori, J; Choque-Copari, C. y Gil, I. (2024). *Paradigmas y métodos de la investigación científica*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. https://editorial.inudi.edu.pe/plus/detalles_univ.php?id=MTE=&categoria=universitarios
- Tolman, C. (2009). Pragmatismo y ciencias sociales. *Revista de Psicología Social, 24(2)*, 181-188. <https://doi.org/10.1174/021347409X424401>
- Van Manen, M. (2003). *Investigación Educativa y Experiencia Vivida*. Editorial Idea.