UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGIA "UMECIT"

Caracterización de la Gerencia Participativa en el Proceso de Transición de una Universidad Privada a Pública. El Caso Unitrópico.

Alith Arlenny Tovar Mariño

Tesis de maestría para optar al título como magíster en Administración y Planificación Educativa

Maestría en Administración y Planificación

Yopal-Casanare

2021

REDIUMECIT

Dedicatoria

A mis hijos y mi esposo quienes son mi complemento,
quienes con su amor y apoyo han sido para mí, fuente de energía
para continuar superando cada obstáculo que la vida me pone.
Porque quiero especialmente para mis hijos
que esta tesis de maestría sea un aliciente,
una brújula que los guíe hacia el alcance de metas significativas.

RED-UNEXT

Agradecimiento

Frente a la colosal labor de haber culminado este proceso formativo, no puedo dejar de agradecer a cada una de las personas que de una u otra manera se involucraron directa o indirectamente en este proceso. Agradezco especialmente a mi tutor JAIRO ABELARDO CENTENO VILLAMIZAR, quien con su aporte oportuno y diligente logró encaminar y enrutar el contenido y desarrollo de esta idea de investigación.

Agradezco a los funcionarios de Unitrópico por conceder espacios de diálogo y participación que permitieron ir moldeando esta idea.

Agradezco a mis padres, a mis hermanos y familiares por el apoyo, la paciencia y la motivación que contribuyeron decididamente a que pudiera culminar esta maestría. Gracias papá ISAAC TOVAR por ser ese padre maravilloso que siempre está presto a ser guía y soporte, sin ti, definitivamente, sobrellevar las adversidades habría sido imposible. Gracias madrecita hermosa TERESA MARIÑO por ser el baluarte, mi polo a tierra, una inspiración para mi trabajo diario, la abuelita consentidora de mis adorados tesoros.

REPOSITORIO

Título: Caracterización de la Gerencia Participativa en el Proceso de Transición de una Universidad Privada a Pública. El Caso Unitrópico.
Finalidad: Caracterizar la incidencia de la Gerencia Participativa en la transición de Unitrópico como universidad privada para convertirse en universidad pública a través del estudio de caso.
Facultad: Humanidades Y Ciencias Sociales
Ciudad: Yopal
País: Colombia
Año: 2021

Resumen

Unitrópico, universidad que se fundó en las llamadas economías mixtas se regía por el derecho privado y después de 20 años pasó a ser una entidad del estado, una universidad pública. Este es un caso único en Colombia, por ello se propuso una investigación con metodología cualitativa para establecer la incidencia de la gerencia participativa en la transformación de universidad privada a pública. Se trabajó el estudio de caso y se trianguló la información entre la observación, una entrevista estructurada y un cuestionario de percepción con escala Likert validado con juicio de expertos. La estadística descriptiva, así como la triangulación de los datos cualitativos arrojó resultados positivos acerca de la gerencia participativa del liderazgo institucional enfocada al logro. Se concluyó que la Gerencia Participativa incidió notablemente en el proceso de transformación de una Universidad de naturaleza jurídica y economía mixta a universidad pública.

Palabras clave: Gerencia Participativa, Universidad privada y pública, Liderazgo, Valores, Trabajo en Equipo

REDI UCT

Abstract

Unitrópico, a university that was founded in the so-called mixed economies, was governed by private law and after 20 years it became a state entity, a public university. This is a unique case in Colombia; therefore, a qualitative methodology research was proposed to establish the incidence of participatory management in the transformation from private to public universities. The case study was carried out and the information was triangulated between the observation, a structured interview and a perception questionnaire with a Likert scale validated with expert judgment. Descriptive statistics, as well as the triangulation of qualitative data yielded positive results about the participatory management of institutional leadership focused on achievement. It was concluded that Participatory Management had a significant impact on the transformation process from a legal university and mixed economy to a public university.

Keywords: Participatory Management, Mixed economy, University private and public, Leadership, Values, Teamwork

RED-UNIT

Índice general

Capítulo I: 14
Contextualización de la Problemática 14
1.1 Descripción de la Problemática 14
1.2 Formulación de la Pregunta de Investigación 17
1.3 Premisas 17
1.4 Propósitos 17
1.4.1 Propósito general. 17
1.4.2 Propósitos Específicos: 17
1.5 Justificación e Impacto 18
Capítulo II: 22
Fundamentación Teórica de la Investigación 22
2.1. Bases Teóricas, Investigativas, Conceptuales y Legales 22
2.1.1. Bases Teóricas 22
2.1.2. Bases Investigativas 25
2.1.3. Bases Conceptuales (Desarrollo teórico de las variables o Conceptos Definidores y Sensibilizadores) 31
2.1.4. Bases Legales 34
2.2. Conceptos Definidores y Sensibilizadores 35
2.3. Categorización 37
Capítulo III: 38
Aspectos Metodológicos de la Investigación 38
3.1. Paradigma, Método y/o Enfoque de Investigación 38
3.2.1. Elección de la Tradición Cualitativa 39
3.2. Tipo de Investigación 40
3.3. Diseño de la Investigación 40
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 41
3.5. Unidades de Estudio y Sujetos de la Investigación 44
3.5.1. Descripción del Escenario de Investigación 44
3.5.2. Descripción y Criterios de Selección de los Informantes Clave 45
3.6. Procedimiento de la investigación 46
3.7. Credibilidad de los instrumentos 47
3.8. Consideraciones éticas: 48
3.8.1. Criterios de confidencialidad 48
3.8.2. Descripción de la obtención del consentimiento informado 49

3.8.3. Riesgos y beneficios conocidos y potenciales 49
Capítulo IV: 50
Análisis e Interpretación de los Resultados o Hallazgos 50
4.1. Técnicas de Análisis de Datos o Hallazgos 50
Conclusiones y Recomendaciones 76
Referencias 79

RED-UNEG

Lista de Tablas

Tabla 1. Universidades en Colombia según su ubicación y su tipología: pública o privada XII
Tabla 2. Categorización de los aspectos relevantes de la investigación 37
Tabla 3. Estructura de la entrevista.....42
Tabla 4. Clasificación de los reactivos de la escala de valoración Likert.....43
Tabla 5. Especificación de la muestra de acuerdo con los instrumentos aplicados. 46
Tabla 6. Delimitación de las fases de la investigación 47
Tabla 7. Análisis de habilidades gerenciales discriminada por cargo para directivos, directivos docentes y docentes.....66
Tabla 8. Análisis de la responsabilidad social discriminada por cargo para directivos, directivos docentes y docentes.....67
Tabla 9. Análisis del trabajo en equipo discriminado por cargo para directivos, directivos docentes y docentes.....68
Tabla 10. Análisis de las tecnologías de información y comunicación empleadas en el proceso, discriminada por cargo para directivos, directivos docentes y docentes.....69
Tabla 11. Análisis de Valores, discriminados por cargo para directivos, directivos docentes y docentes.....70

RED UNAT

Lista de Figuras

Figura 1. Porcentaje de información según categorías codificadas para la entrevista.....63
Figura 2. Nube de palabras a partir de la entrevista.....63
Figura 3. Tiempo laborado estimado dentro de Unitrópico.....65

RED-UNEOT

Lista de Anexos

Anexo A. Instrumento tipo cuestionario con escala Likert.....86
Anexo B. Transcripción literal de la entrevista 88

RED-UNEG

Introducción

Dentro de las múltiples acepciones de la gerencia participativa, se tiene en cuenta la de Romero y De Morr (2016) quienes la muestran como parte del sistema de pensamiento complejo y la incertidumbre en el sentido en que los resultados no son tangibles *strictu sensu*, queriendo interpretar con esto la dificultad de medición de este elemento como categoría de análisis; además de la importancia de los valores corporativos dentro de este enfoque gerencial. También, lo postulado por Fontalvo *et al.*, (2017): "La Gerencia Participativa representa una herramienta administrativa a través del cual los niveles gerenciales permiten a los trabajadores involucrarse en el proceso de toma de decisiones" (p. 181). En esencia, directivos y directivos docentes de una universidad tienen roles gerenciales que se enmarcan en la gerencia participativa. Todo esto, desde el marco de transición de una universidad privada que pasó a ser pública marcando un hito dentro de la historia de educación superior en Colombia.

Como punto de partida para la concepción de la idea de investigación que se desarrolló está la aplicación de la concepción de la gerencia participativa en Instituciones de Educación Superior (IES). En una Universidad como el caso que se estudió, las jerarquías se pueden resumir en tres categorías de gerencia: El consejo superior como ente de control sobre el Rector, este último viene a ser el gerente más visible de la organización; luego está un grupo de administrativos quienes son jefes de departamento, como el de Talento Humano, el de Proyección Social, el de Investigación; el de internacionalización, entre otros, quienes tienen participación gerencial en sus cargos; y el consejo académico de donde se desprenden otros gerentes que son a su vez, directivos docentes quienes tienen a su cargo la dirección o coordinación de los diferentes programas de la universidad.

Unitrópico funcionó 20 años como IES privada y después de diferentes trámites, debates y proyectos que transitaron por: gobernación de Casanare, el senado y la presidencia logró convertirse en pública. En ese escenario se pretende analizar el rol de la gerencia participativa de diferentes actores de la universidad.

Ahora bien, La importancia de contar con universidades públicas en las regiones tiene sustento económico, social, político y cultural, entre otros aspectos que señalan las razones por las que se debe apoyar la generación de nuevas propuestas de educación superior pública. En Colombia, las Instituciones de Educación Superior (IES) son de dos tipos: o públicas como la Universidad Nacional en Bogotá y con presencia en diferentes regiones del país, La Universidad de los Llanos con sede en Villavicencio (Unillanos); o también pueden ser privadas, como la Universidad de los Andes en Bogotá y la Universidad de San Gil que es de la región de Santander, con sede en regiones como Casanare.

Las dinámicas económicas de una región se desarrollan en torno a la educación. La industria, el comercio y los sistemas económicos en general requieren de mano de obra calificada y de profesionales que sepan conducir la productividad hacia la prosperidad. Es como si se tratara de una regla general proporcional: a mayor formación de los individuos de una sociedad, mayor el desarrollo económico y social (Díaz y Alemán, 2008; Márquez Jiménez, 2017). En el contexto de la importancia de universidad pública se desarrolló la presente investigación.

En Casanare, uno de los 32 departamentos de Colombia no hay universidad pública propia. En este departamento, la mayoría de ofertas en Educación Superior provienen de universidades privadas; las públicas que ofrecen sus servicios, son extensiones de universidades que no traen toda su oferta académica a la región. Es paradójico que Casanare que ha recibido recursos de regalías de la explotación de sus hidrocarburos y no cuente con una oferta académica superior que favorezca las familias de escasos recursos. Unitrópico se creó con la idea de convertirse en la Universidad pública de los casanareños e inició sus funciones al principio del segundo milenio en suelo público, pero, con la participación de una sala de socios en su mayoría privada por lo que su funcionamiento se estipuló como una sociedad de economía mixta regida por el derecho privado. Después de casi 20 años de funcionamiento se dio la oportunidad de cursar todos los recursos pertinentes para transformar su naturaleza a pública.

Durante las primeras dos décadas de su existencia, muchos quisieron trabajar en la transformación que Unitrópico requería para convertirse en la universidad pública del Casanare, sin embargo, con el avance de los años, se volvió este tema una promesa más de campaña de algunos políticos de turno que supieron aprovecharse de la situación sin logros concretos en el tema.

Tabla 1. Universidades en Colombia según su ubicación y su tipología: pública o privada

Periodo	Número universidades	Oficiales	Privadas	Bogotá	Regio-nales
Siglo XIX	5	4	1	2	3
1900- 1933	10	4	6	5	5
1941-1950	18	10	8	7	11
1951-1967	43	18	25	18	25
1968-1980	201	51	151	–	–

Fuente: estadísticas del ICFES como se citó en Figueroa (2001).

De la información relacionada en la tabla 1 se resaltan varios aspectos: por un lado, el inicio del siglo XX se dio con la duplicación del número de universidades en el país, sin embargo, una oferta insuficiente concentrando una importante cifra de universidades en Bogotá por ser la ciudad más grande y la capital del Estado colombiano. En los últimos 70 años se registró el crecimiento más importante del número de universidades en el país pasando de 43 a 201 de las cuales una tercera parte son oficiales, con la característica que se detuvo el crecimiento del número de universidades regionales en 25; sin embargo, no se trata de que todas ellas sean públicas, puesto que, como se vio, la oferta de universidades privadas creció. Además, desde 1967 se detuvo la creación de nuevas universidades regionales hasta 1980 como se muestra en el estudio. Posterior a estos períodos relacionados en la tabla, "En 1990 las instituciones de educación superior oficiales eran 74 frente a 168 privadas, con una cobertura éstas últimas del 60% frente a un total de 487.448 estudiantes" (Soto, 2005, p. 129). Es decir, desde 1980 a 1990, en una década, el número de universidades creció a 242 universidades con la caracerística que el crecimiento fue mayor para las públicas (que de 51 en 1980 pasó a 74) 23 más; que de las privadas (que de 151 pasó a 168), tan solo 17 más.

Con lo expuesto, se ha pretendido llegar a un punto crucial para la contextualización de esta investigación que consiste en la afirmación de que después de la ley 30 de 1992 no surgió ni una universidad pública más, principalmente, porque la autonomía financiera de este tipo de universidades depende del Estado quien las considera establecimientos públicos controlados por la administración y políticas gubernamentales (Soto, 2005).

Ahora bien, en este documento de investigación se hizo un estudio de caso desde la gerencia participativa que influyó en el proceso de transformación de una universida privada a pública, el caso de una universidad regional de Colombia, ubicada en Casanare, que dejó de operar en el derecho privado y ahora se rige por lo público convirtiéndose en un hito que por más de 30 años no se había permitido la creación de una insitución de educación superior pública, debido a las implicaciones -principalmente- económicas que conlleva.

Sobre la estructura del documento de investigación, se desarrolla primero el contexto empezando por la problemática y posteriormente la delimitación, el alcance y propósitos desde los objetivos y del por qué la relevancia del tema abordado con la justificación. En segunda instancia, la fundamentación teórica está relacionada principalmente con la gerencia participativa que es la categoría de trabajo más relevante como concepto sensibilizador. Algunas consideraciones sobre universidad también se tiene en cuenta en esta sección. El capítulo siguiente contiene los aspectos metodológicos de la investigación que por tratarse de un estudio de caso es cualitativa; soportada a través de la triangulación de la información obtenida desde de la observación directa, la entrevista y un cuestionario dividido en cinco categorías.

En cuanto al desarrollo de la investigación, el capítulo de resultados contiene los hallazgos del único caso que consiste en la observación directa de los trámites y acciones emprendidas para hacer de Unitrópico una universidad pública y sobre éste, gira la entrevista que se complementa con el análisis del cuestionario para complementar y triangular la información en torno a la gerencia participativa percibida en el proceso de transición de Unitrópico como universidad privada a ser universidad pública con recutsos provenientes del estado. Esta sección arroja la información suficiente para el desarrollo del capítulo de conclusiones con sus debidas recomendaciones.

REPOSITORIO

Capítulo I:

Contextualización de la Problemática

1.1 Descripción de la Problemática

Las IES tienen una estructura jerárquica que puede determinarse como gerencia participativa en el sentido del rol que asumen directivos y docentes directivos dentro del funcionamiento de la universidad. No obstante, se desconoce el verdadero alcance de la gerencia participativa y menos dentro de un proceso de transformación de la naturaleza jurídica de una IES que dejó de ser privada a pública, fenómeno único en más de 30 años de historia de las universidades públicas de Colombia.

En Colombia, prácticamente se ha instaurado la idea de que una universidad como nace no puede cambiar su naturaleza jurídica y así debe quedar por todo el tiempo de su existencia. Es decir, si se funda la universidad con naturaleza jurídica privada, así debe quedar; pero no solo depende de tinta sobre papel, sino de la voluntad y recursos; en el caso de las IES públicas, no solo basta con el interés de la región o de la nación de crear una nueva, sino que debe esclarecerse el origen de los recursos.

En la actualidad, la economía del Casanare se sustenta mayormente en la producción agropecuaria, el comercio y la explotación de hidrocarburos; las principales ciudades como Yopal y Aguazul mantienen dinámicas de crecimiento poblacional que plantean desafíos administrativos, arquitectónicos y de ingeniería que requieren de profesionales que conozcan muy bien el contexto en el que se han generado las necesidades. En cuanto a universidad pública, Aguazul se adelantó a Yopal construyendo una sede para la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), edificio con capacidad para atender miles de estudiantes en diferentes programas académicos; actualmente opera con el programa de derecho y ciencias sociales y con la posesión del edificio campus

universitario abrirá al menos cinco programas nuevos diferentes que se ajustan a necesidades de la región; es importante precisar que Aguazul dista tan solo a 27 kilómetros de la capital Yopal sobre una vía que pronto será doble calzada, distancia que se recorre en 30 minutos; esta oferta de universidad pública es en sí, una amenaza y problema que genera para los intereses de Unitrópico; no obstante, es un beneficio para los habitantes de la región que no tienen que abandonar su hogar en búsqueda de ofertas de programas de calidad a bajo costo; y por el contrario, atrae estudiantes de otras latitudes aumentando la demanda de alimentos y hospedaje.

Casanare fue en su momento uno de los departamentos más beneficiados con recursos de regalías por producción petrolera; allí nació una universidad con una naturaleza jurídica compleja denominada mixta, queriendo expresar que funciona con unos aportes del sector público y opera bajo circunstancias del derecho privado. Sin embargo, siempre se pensó en que sería la universidad pública de los casanareños, y hasta el año 2021 operó como privada.

Aproximándose el año 2000, un grupo de personas, instituciones y fundaciones se dieron a la tarea de crear la Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano -Unitrópico; e hicieron muchas gestiones ante el congreso de la república, el Ministerio de Educación Nacional (MEN), la presidencia, entre otras instancias, con tal de conseguir los recursos suficientes para que la institución funcionara como pública y beneficiara a la población más necesitada del Casanare. Sin embargo, no fue posible y su operación se dio como la de una IES privada, en el ámbito de las fundaciones sin ánimo de lucro.

Varios debates se dieron en torno a la figura de Unitrópico y para muchos líderes significó luchas incansables que representaban los sueños de quienes querían universidad pública en un departamento que le había entregado tanto al desarrollo económico de la nación. El antecedente de creación de universidad pública más reciente se registra en Colombia, sobre el periodo de la constituyente de 1991 prácticamente después de esta asamblea fue casi imposible sortear las barreras para la creación de este tipo de universidades. El caso de la universidad de Envigado es el más reciente y data del año 1992

y se extiende aproximadamente hasta el año 1995 cuando se oficializó su registro ante el ICFES. En cuanto a Unitrópico, en el año 2018, se logró un acuerdo y compromiso que posteriormente le permitiría operar como la universidad pública de los casanareños. Unos años atrás, uno de los estudiantes unitropistas del programa de derecho y posteriormente, como abogado egresado de la IES, trabajó y lideró el proyecto de ley que se presentó ante el congreso y después de varios debates, ajustes y discusiones se logró su aprobación; sin embargo, el presidente anterior, Juan Manuel Santos, no avaló el proceso final por lo que el proyecto fue devuelto para re-debatirse y ajustarse; fue durante la vigencia del presidente Duque cuando se conoció la verdadera voluntad del gobierno para disponer de los recursos suficientes para la operación de Unitrópico como universidad pública.

El proyecto se ajustó, se mejoró y con el apoyo y voluntad del entonces gobernador de Casanare Alirio Barrera, la disposición y visión del actual rector de Unitrópico, de varios diputados, algunos congresistas y el favor del nuevo presidente, se logró la promesa de volver pública a esta IES. Ahora se encuentra en un proceso de transición en el que debe dejar de operar como lo venía haciendo para regirse estrictamente al funcionamiento de una entidad del estado de carácter pública. Esta situación beneficia directamente a los estudiantes y futuros profesionales del departamento quienes para formarse en buenas instituciones subsidiadas por el estado deben pagar cuantiosos valores de manutención en otras ciudades que sí cuentan con universidad pública.

Frente a lo expuesto, el tema de trabajo no consiste en la satisfacción de necesidad de IES pública en Casanare, con sede propia y oferta variada; esta necesidad está casi resuelta con la transformación de Unitrópico en IES pública y la presencia de la UPTC como IES pública en ciudad distinta, pero cercana a donde opera Unitrópico. El problema se sustenta en el alcance de la gerencia participativa como herramienta sustancial que favoreció el tránsito de Unitrópico en su figura mixta para dejar de operar con recursos propios y empezar a financiarse con recursos del estado del orden nacional, regional y local.

En todo este proceso, el liderazgo de varios directivos y docentes directivos se logró el propósito; en esas circunstancias y durante toda la construcción de documentos y trámites

ante el Estado se desarrolló una gerencia participativa que se puede enmarcar en la administración educativa. No obstante, se desconoce el alcance de la gerencia participativa con sus diferentes niveles y categorías, ni siquiera, la percepción de este tipo de gerencia de quienes la ejercen.

1.2 Formulación de la Pregunta de Investigación

¿Cómo inciden los niveles de gerencia participativa de directivos y directivos docentes en el marco transitorio de Unitrópico como universidad privada a universidad pública?

1.3 Premisas

Existen procesos de gerencia participativa en cuanto a comunicación, gestión, liderazgo y trabajo en equipo y valores.

Los directivos y directivos docenes perciben y se reconocen dentro de estos procesos de gerencia participativa.

1.4 Propósitos

1.4.1 Propósito general.

Caracterizar los niveles de gerencia participativa de directivos docentes en el marco transitorio de Unitrópico como universidad privada a universidad pública.

1.4.2 Propósitos Específicos:

- Describir desde la observación directa las generalidades del proceso adelantado a nivel gerencial en la transición de universidad privada a universidad pública.
- Determinar a nivel exploratorio, criterios de gerencia participativa percibidos en dos directivos de Unitrópico en su rol gerencial frente al proceso de transformación de una universidad privada a pública.

PREPRINT

- Analizar la percepción del proceso llevado a cabo por directivos y directivos docentes desde la gerencia participativa en el marco transitorio de universidad privada a pública para el caso de Unitrópico.

1.5 Justificación e Impacto

Las universidades públicas o privadas tienen como razón de ser sus estudiantes. En Colombia hay un fenómeno complejo que relaciona la educación secundaria con la terciaria y está determinado por la baja calidad de instituciones educativas de secundaria que son públicas, versus, el buen nivel de desempeño formativo de instituciones educativas de secundaria que son privadas; hasta allí no existe mucha complejidad; el asunto se complejiza cuando, el tercer nivel están invertidos los desempeños y son las universidades públicas las que mayor demanda de estudiantes tienen por la calidad de sus servicios; mientras que en el sector privado, son pocas las universidades que tienen filtros para seleccionar a sus estudiantes. Unitrópico es del tipo de universidad colombiana que buscan los jóvenes y adultos estrato medio que pueden costear un módico precio por el valor de un semestre y no puede permitirse seleccionar a sus estudiantes porque la demanda de sus servicios es baja. Si llegase a operar como universidad pública, este fenómeno se invertiría y serían muchos los estudiantes, que, buscando economía, querrán acceder a un programa profesional de bajo costo y buena calidad; esta situación obligaría a Unitrópico a seleccionar a sus estudiantes para aceptar a los mejores como lo hacen las demás universidades públicas del país.

Como complemento de lo anterior, se entiende que el funcionamiento de la empresa requiere del trabajo de las personas, de las jerarquías que orienten el direccionamiento de la misma. Los resultados que se obtienen, son producto del trabajo en equipo, de la coordinación de múltiples factores que deben estar debidamente determinados por los directivos y dentro del fenómeno presentado, la situación se concibe particular, única y

puede analizarse desde diferentes ópticas; no obstante, cerrando el foco, se adoptó la particularidad de la gerencia participativa teniendo en cuenta que:

> la función empresarial es una actividad humana con finalidad social. Habiendo dejado claro que la ética es consustancial al hombre permitiéndole a este actuar racionalmente, entonces el comportamiento ético, en consecuencia, lleva adelante gestiones empresariales exitosas, basados en los principios que sustentan su actuación en la sociedad y el campo aboral (Paz *et al.*, 2017, pág. 215).

En este escenario, surge la necesidad de analizar los tipos de gerencia participativa que predominan en la institución de educación superior en el marco transitorio de universidad privada a pública. Esta información contribuye para documentar el proceso que atravesó durante 20 años una institución para convertirse en pública y cómo influyó en esta transición la gerencia participativa.

La relevancia social se encuentra en que una universidad pública permite la profesionalización de ciudadanos de escasos recursos más fácilmente que una universidad privada. Es decir que muchas personas, pueden tener muy buena capacidad intelectual, habilidad social, investigativa, liderazgo y muchas más facultades, pero sin dinero suficiente, no podrán costear los precios que requiere una universidad privada. A nivel institucional, Unitrópico puede replantear el enfoque gerencial que está desarrollando actualmente, o definirlo por su pertinencia en beneficio de los estudiantes y docentes que harán parte de la nueva visión de universidad. Adicionalmente, se tienen en cuenta que en los procesos de gerencia participativa se consolida un pacto social "entre la empresa y los trabajadores, en la perspectiva gradual de humanizar el trabajo para alcanzar niveles mayores de productividad y competitividad" (Paz *et al.*, 2017, pág. 214).

Por otra parte, se benefician indirectamente los líderes que han puesto energías y tenacidad en conseguir una universidad pública para los casanareños al reconocerse dentro de la gerencia participativa. Se beneficia además el departamento porque la universidad

pública genera mayores oportunidades a nivel científico, económico y social que promueven el desarrollo y la economía.

El nuevo conocimiento como impacto esperado, consiste en la ruta de gerencia participativa que adopta una IES para convertirse en pública. A nivel social, se genera un impacto en la economía de forma directa e indirecta donde se pueden ver favorecidas familias de escasos recursos quienes no tendrán que endeudarse tanto para acceder a estudios de educación superior. De manera indirecta, los estudios relacionados con la gerencia participativa implican a nivel económico la optimización de recursos y mayor efectividad de los procesos. Es en términos de Fontalvo *et al.*, (2017) un sistema en el que la actividad de gerenciar redunda en los cambios y la aceptación de los mismos por parte de toda la corporación, quienes se comprometen con los resultados esperados.

La gerencia participativa como estrategia de direccionamiento, contribuye con varios aspectos que propician un ambiente laboral más óptimo dentro de la organización. A veces, son modelos casuales, jerarquías preestablecidas que hacen parte de la costumbre y no de un sistema debidamente calibrado y diseñado. En la historia de Unitrópico, el rector se contrata por un periodo de 3 años que pueden o no ser prorrogables. Antes del rector actual, gerenció una rectora; los cambios que se produjeron dentro de la estructura administrativa de la universidad, no fueron sustanciales; es decir, el rector que asumió la dirección de la universidad llegó a adaptarse al sistema jerárquico preestablecido; sobre esta base, el rector asumió los desafíos particulares de la gerencia participativa como modelo acostumbrado en el sistema universitario. El reto adicional que había sido desestimado por la gerente anterior, era innecesario, pero de gran relevancia para el desarrollo económico y social de la región; en ese sentido, la diferencia de los enfoque gerenciales; encaminar el recurso humano hacia la transformación de la naturaleza jurídica de la institución; es como si el temor a no conseguir el objetivo fuera mayor que la recompensa y esa fue la mayor apuesta que realizó el gerente actual. Ese es el elemento de incertidumbre y complejidad estimados por Romero y De Morr (2016) desde el enfoque de gerencia participativa. Esto mismo coincide con

> El análisis de escenarios se presenta como una herramienta gerencial que, basándose en el trabajo de un grupo interdisciplinario y en la incertidumbre como un elemento estructural del ambiente o entorno; así como, en su impacto sobre la cuestión atendida por una organización (problema), trata de indagar en la complejidad con historias posibles y retadora sobre cómo puede ser el futuro (no es un pronóstico), adelantándose, preparándose de la mejor forma para que a través de opciones (estrategias) la empresa sea exitosa aún en condiciones adversas. Así como ésta, existen diferentes herramientas gerenciales, que permiten de cierto modo ser utilizadas en la organización para el logro de ciertos resultados, una de ellas es el enfoque sociocrítico (Moya *et al.*, 2018, p. 102).

Esto es precisamente parte de la realidad que se vivió con el punto de partida desde que el nuevo rector asumió su rol gerencial en el 2015 y su trabajo recibió el apoyo para ser nombrado por un periodo más y aún en el 2018 el pronóstico, esa visión del futuro de Unitrópico como universidad pública no era claro; no obstante, las habilidades gerenciales permitieron que los mandos medios quienes reciben esos encargos de la gerencia participativa que permitió el resultado final temido por gerentes anteriores.

Es en este contexto y panorama en el que se circunscribe esta investigación cualitativa; se analiza hasta qué punto influyó el trabajo en equipo, la comunicación, los valores y la misma gerencia en la consecución de ese logro; de qué modo se dio la motivación, si se generó incertidumbre en los miembros del equipo y cómo sortearon dificultades; todos estos aspectos se integran en un solo enfoque al que se ha denominado gerencia participativa.

REPOSITORIO

Capítulo II:

Fundamentación Teórica de la Investigación

2.1. Bases Teóricas, Investigativas, Conceptuales y Legales

El aspecto más relevante que se desarrolló en esta investigación cualitativa fue el enfoque de gerencia participativa; así que el constructo teórico, las bases históricas, conceptuales, investigativas y legales, está relacionado con esta categoría de análisis. Otros aspectos de relevancia se delimitan a partir de la concepción de universidad pública dentro de sus aristas sociales, económicas y políticas.

2.1.1. Bases Teóricas

En gerencia, algunas teorías llevan años, décadas y hasta siglos de haber sido establecidas sin perder vigencia; algunos principios han tenido que modificarse y adaptarse a las nuevas circunstancias de un mundo interconectado. Estas teorías gerenciales, son también, teorías de la administración. En ese orden de ideas, los teóricos tienden a empezar su análisis sobre los aportes de Taylor y Fayol en donde importa especialmente la relación entre organización y el arte de administrar (Agüero, 2007); y es que no está de más, entender que toda organización requiere de un líder que la administre y depende de las estrategias gerenciales que aplique, el logro y resultados que pueda mostrar a quienes creen y le apuestan al crecimiento de la organización.

Sin embargo, la teoría de la administración se enfocó en analizar cada uno de los procesos intervinientes: desde los aspectos burocráticos, hasta las emociones de los implicados en la cadena de mando. De este modo, se fueron desarrollando diversos

enfoques de la administración desde el siglo XX; Agüero (2017) los clasifica según su relevancia de la siguiente forma:

1) teoría clásica de la administración,
2) teoría humanista de la administración,
3) teoría racionalista de la administración,
4) teoría institucionalista de la administración,
5) teoría de la contingencia racional,
6) teoría de la dependencia de recursos,
7) teoría ecológica evolucionista,
8) teoría de los costos de transacción,
9) teoría de la agencia y
10) teoría crítica y posmodernista de la administración (Agüero, 2007, p. 3).

La teoría clásica de la administración es la génesis para que los demás teóricos realicen estudios complementarios o contradictorios hasta llegar a una postura crítica y posmodernista en donde el crecimiento de las organizaciones requiere de la implementación de las TIC para controlar diferentes variables dentro de las que destacan: "los procesos de globalización, los cambios en las relaciones laborales, la disminución y profesionalización de la fuerza laboral, la intensificación de los problemas ecológicos y la turbulencia de los mercados" (Agüero, 2007, p. 15). Esta evolución merece el análisis que le han dedicado en los distintos momentos abriendo paso a nuevas perspectivas de la administración.

En la mayoría de teorías de la administración, la gerencia tiene su capítulo especial porque el enfoque gerencial, designado a una persona en un cargo de la organización, implica el conocimiento de la administración. Chiavenato (2006) se refiere al gerente como el director de la organización quien ejecuta actividades planeadas, ejerce dirección y control sobre los diferentes recursos, tanto humanos, como físicos y financieros. En ese sentido, el gerente tiene un rol dentro de la organización y se delimita su rol a partir de las funciones que le son inherentes en su oficio de dirigir el rumbo previsto para beneficio de todos aquellos que tienen relación con la organización, ya sea de manera directa o indirecta.

Dentro de los aspectos teóricos a analizar, están los que abren paso a la denominada gerencia participativa. Los estilos gerenciales fueron estudiados en detalle por analistas

como: (Aldrich y Pfeffer, 1976; Clegg, 1990; Hall, 1996) y se halló que el comportamiento del gerente, su forma de dirigir hacia los logros los diferentes recursos con los que cuenta permiten establecer el tipo de gerencia que aplica y esta puede ser: por objetivos o resultados (Drucker, 1993), si el gerente enfatiza en todas sus directrices la importancia de estos para la existencia de la organización; patrimonial (Sharman, 2017), como la que surgió durante la edad media que consistió en entregarle a un administrador un fragmento de tierra o feudo para que lo trabajase; política que tiene diferentes aristas dependiendo del tipo de gobierno que rija como en el caso colombiano: un gabinete en función del presidente, se apoya en ellos como jefes de carteras según su campo de acción; y por supuesto, la gerencia participativa (Bainbridge, 1995) que se aleja de las decisiones centralizadas, pretenden el consenso de los jefes que están junto al gerente principal, requiere de jerarquías que declinan ante la participación gerencial y una sólida función económica.

La estructura organizacional de las universidades implican un perfil de gerencia que se adapta al establecido en la gerencia participativa. Las universidades, públicas o privadas en Colombia tienen como líder más visible a un rector quien se apoya en diferentes departamentos como el administrativo y financiero, el de recursos humanos, el de proyección social, el de internacionalización; además, la ley 30 de 1992 estableció que de acuerdo con el número de estudiantes por facultad se debe crear el cargo de decano que sirve para gerenciar a los directores y coordinadores de una misma facultad. No obstante, para comprender mejor el aspecto de universidad conviene analizar la propuesta de Brunner (2005) quien advierte una transformación silenciosa que están sufriendo las universidades estatales o públicas hacia un campo gerencial más privado, por cuanto ellas (las universidades públicas):

> … compiten en el mercado, se apartan del mecenazgo fiscal sin renunciar a los recursos que puede aportar el estado, que gestionan sus asuntos con métodos más cercanos a la empresa que al viejo modelo burocrático-colegial, cobran por sus servicios y venden productos de conocimiento avanzado, logran alianzas con la industria y diversifican su cartera de proyectos, no temen hacer negocios ni los encubren bajo supuestos filantrópicos, que recombinan sus fuerzas disciplinarias

para dar lugar a nuevas modalidades de producción de conocimiento y se proyectan al ámbito internacional buscando situarse entre las 100 o 200 mejores universidades del mundo (p. 47).

Es en ese modelo que debe leerse el campo teórico de universidad para el enfoque de gerencia participativa adoptado en esta investigación.

2.1.2. Bases Investigativas

En cuanto a las bases investigativas, estas se dividen en dos: los denominados antecedentes que pueden ser tanto históricos como de otras investigaciones relacionadas con el presente tema de investigación.

2.1.2.1. Antecedentes Históricos

La gerencia participativa según establece Anthony (1984) es una forma de distribución de las habilidades gerenciales en donde el gerentre principal delega responsabilidades y misiones a subalternos para que las gerencien en un nivel medio influenciando en sus manos para el hacer, en su corazón para el desear el logro y sentirse bien y en sus mentes para el pensar y trabajar mancomunadamente en los propósitos de la organización.

Dentro de los estudios de la teoría de la administración emprendidos en el siglo XX por Taylor y Fayol, se contempló someramente la función del gerente. Es en 1920 a 1930 que los aportes de Mary Parker Follet sobre la gestión se profundizó en las relaciones humanas y esto la posicionó como la precursora de la gerencia participativa. La autora en *Dynamic Administration* (Follet, 1940) obra póstuma, establece algunos principios que han servido de soporte para otras investigaciones de rigor sobre el *management* como el enfoque ético que hace Melé (2006); o la teoría sobre *stakeholder* o partes interesadas de Shilling, (2000) autora que considera a Follet como una visionaria del *management* adelantada a su tiempo; o en estudios donde fue catalogada como pionera (Selber & Austin, 1997) al hablar sobre trabajo social.

Otro teórico de relevancia, también estadounidense titulado en Harvard es Chester Barnard quien se centró primero en las funciones ejecutivas dentro de las organizaciones que sirvió como soporte para la formación de administradores en múltiples universidades a nivel mundial. En *The functions of the executive* (Barnard, 1938) en donde cuestiona a las organizaciones que tienen personal persiguiendo a sus empleados vigilando que hagan su trabajo considerando que la función del gerente no consiste en gobernar al recurso humano porque, para ello, cada quien se gobierna a sí mismo y propone en su lugar el trabajo colaborativo. Sobre los múltiples postulados de Barnard se derivaron estudios como el propuesto por Scott (1995) en el que se analizan las organizaciones desde el institucionalismo que representan hasta el análisis de la eficacia de los estímulos económicos individuales que reciben los miembros de la organización para rendir mucho más en sus funciones. McMahon y Carr (1999) postulan que el trabajo de Barnard en su libro las funciones del ejecutivo se hallan evidencias sólidas para la construcción teórica de la gerencia estratégica desde dos áreas principales: por un lado, la necesidad de mover la organización hacia un modelo dinámico soslayando lo estático, y por el otro, el rol del ambiente laboral.

Más recientemente, en el siglo XXI, los estudios y teorías sobre gerencia reflejan un esfuerzo por comprender las dinámicas de las organizaciones modernas y se aborda desde la gestión participativa de las llamadas organizaciones modernas (Illanes & Esparza, 2015).

Otros enfoque más recientes se centran en los resultados de la organización; Soledispa y Bedor (2020) hacen un enfoque sobre la calidad desde la eficacia y eficiencia lograda a través del gerente con habilidades de liderazgo. Otros estudios se refieren a la gerencia participativa desde un enfoque educativo a partir de la observación de ese nivel jerárquico en las instituciones (Romero y De Morr, 2016; Ubillús Ramos, 2017; y Zurita, 2018).

REPOSITORIO

2.1.2.2. Antecedentes Investigativos

El escenario sobre el que se plantea esta investigación es único; no tiene antecedente investigativo; sin embargo, la gerencia participativa como tal si ha sido tema recurrente de investigación. A continuación, se mencionan algunos autores que han desarrollado investigaciones sobre este asunto de la gerencia participativa, algunos de ellos, con un enfoque educativo:

La tesis de maestría de Hoyos (2016), presenta un "Plan de acción basado en la gerencia participativa para la integración escuela y comunidad caso: municipio Naguanagua Estado Carabobo" que siguió una metodología en la construcción de propuesta o modelo para la solución de un problema concreto del tipo empresarial; se desarrolló a parir de un diagnóstico de necesidades, pasó a un estudio de factibilidad y posteriormente se diseñó la propuesta. Trabajó con una población de 95 personas entre directivos, docentes y personal administrativo de una institución educativa pública y una muestra probabilística estratificada proporcional de 31 sujetos. Se aplicó una encuesta como técnica a través de un cuestionario como instrumento con escala Likert debidamente validado. Dentro de los múltiples hallazgos, resalta que no se planean actividades, ni se delegan actividades que incluyan la participación de la comunidad educativa y se concluye la necesidad de diseñar el plan de acción enmarcado en la gerencia participativa dirigido a obtener una educación de calidad.

En la universidad también se han desarrollado enfoques de gerencia participativa, como el propuesto por Romero y De Morr (2016) que plantea una visión social, precisamente para aumentar el capital social y humano. El tratamiento metodológico aplicado es el hermenéutico para la investigación documental apta para analizar la tendencia de algunas universidades que están implementando la gerencia social participativa en su búsqueda de "querer mejorar y flexibilizar a profundidad aspectos de la sociedad como los sistemas de seguridad social, las condiciones laborales y las estructuras" (p. 221). Concluyen los autores que en los enfoques gerenciales son más humanos y flexibles frente al entorno social, económico y cultural, principios indiscutibles para repensar e intervenir las organizaciones.

Paz *et al.*, (2017) analizan "Principios éticos de la gerencia participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas". Bajo un enfoque epistémico y tipo de investigación analítico descriptivo no experimental transaccional de campo que involucró a 30 gerentes de diferentes petroleras. Se aplicó un cuestionario de 10 preguntas cerradas previamente validado. De los resultdos resaltan el trabajo ético y humano que no desatiendo los deberes y derechos de los miembros de las diferentes organizaciones, alto grado de valorización en la actuacióncon otros.

La gerencia participativa se ha analizado también desde "estrategias metodológicas participativas para el desarrollo de la gerencia áulica en docentes" título propuesto por Ubillús (2017) para desarrollar su tesis de grado de maestría. Esta investigación se definió como propositiva por tratarse de un diseño de una propuesta, aplicada a una muestra de 25 doentes a quienes se aplicó una encuesta más la observación participante bajo el método cualitativo deductivo-inductivo. Según el autor, a partir de su diseño es posible concluir que "EL logro y aplicación de las estrategias metodológicas sustentada en la teoría de las relaciones interpersonales del constructivismo social y del modelo de Rambert Bennet comprende el desarrollo de las competencias del docente como gerente de aula" (Ubillús, 2017, p. 95) y que este principio contribuye con la mejoa del trabajo docente como gerente del aula.

En el capítulo de libro denominado "Principios éticos de la gerencia participativa en empresas mixtas petroleras venezolanas" Paz *et al.*, (2017) analizan con un enfoque epistemológio postivista y dialógico de tipo descriptivo y diseño no experimental que contó con la participación de 30 gerentes quienes fueron abordados con una encuesta tipo cuestionario de 10 ítems de cuyos resultados se procesaron con estadística inferencial. Paz y su equipo de investigación lograron establecer como conclusión que la ética se refleja en el trabajo del gerente y esta ética tiene gran valor en sus actuaciones; de esa ética dierva la transparencia.

Montesdeoca *et al.,* (2018), en "La administración participativa como un modelo de gestión para el manejo de las áreas marinas protegidas" se analizó desde el tipo de investigación descriptiva aplicada el papel de algunos administradores sobre áreas protegidas con el propósito de diseñar un modelo de gestión que optimice el trabajo de esos grupos de interés. También realizaron revisión documental bibliográfica sobre teoría de grupos de interés. El estudio les permitió identificar problemas como el bajo nivel de participación de actores desconociendo las tendencias de gestión participativa en el cuidado y protección de áreas protegidas. El modelo que propusieron como resultado describe la administración adaptativa e integra a los actores de manera más eficiente en sus responsabilidades. Pese al diseño presentado, en Ecuador, específicamente sobre los manglares Churute donde trabajaron Montesdeoca *et al.,* (2018), persiste el trabajo centralizado y burocrático.

Zurita (2018) analiza la "gerencia estratégica como herramienta de transformación en la gestión educativa"; el propósito de la investigación consistió en transformar la concepción de los docentes sobre los procesos administrativos; el tipo de investigación apropiado fue sociocrítico bajo el paradigma de acción participante en una muestra de 21 docentes, dos de ellos, coordinadores que hicieron parte de un diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación de la propuesta. Luego del diagnóstico rápido participativo y la observación, procedió a construir y aplicar un plan de acción con miras a transformar a través de herramientas de gerencia estratégica la participación de los docentes en procesos de gestión educativa. Se analiza la coherencia del estudio a partir del diagnóstico que evidenció ciertas problemáticas que después de ser estudiadas se incluyeron dentro de objetivos del plan de acción "con la finalidad de resolver las necesidades planteadas en un inicio en el diagnóstico, para lograr transformar la realidad conocida" (p. 59).

García (2019) desarrolla y evalúa un modelo de gerencia educativa participativa en su investigación de maestría titulada: "La gerencia educativa y la práctica docente en el centro de educación básica especial de Iquitos". Asume como elementos del modelo de gerencia: la participación, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el liderazgo y el empoderamiento. Aplicó una encuesta de 28 preguntas a 23 docentes formulada desde la

teoría de Chiavenato, Koontz y Weihrich; concluyó que un modelo de gerencia educativa participativa contienen 6 elementos básicos de los que se desprenden 24 actividades que pretenden un mejoramiento en la práctica docente.

Soledispa y Bedor (2020) se preguntan si ¿Es importante que la gerencia mantenga los principios de dirección? Y se centran en dar una respuesta desde el rigor de la investigación partendo de una revisión teórica y bibliográfica; concentraron especial interés en el liderazgo y su relación con la dirección, ejes para garantizar el éxito de una empresa que piensa en el trabajo en equipo. Los autores concluyen que el logro de gerenciar y liderar depende de la misma formación del gerente para que pueda establecer el rumbo de sus funcionarios en la optimización de los recursos de la organización.

Zea-Vallejo (2020) estudió el "comportamiento organizacional del gerente educativo en la participación comunitaria" desde cuatro perspectivas: la eficiencia pedagógica, la eficiencia administrativa, la efectividad comunitaria y la trascendencia cultural a partir de la óptica investigativa positivista cuantitativa con diseño documental descriptivo. Los datos se concentraron en la revisión documental para su posterior codificación y análisis. Sobre la gerencia participativa desde el rumbo comunitario, Zea-Vallejo considera pertinente una transformación hacia la proactividad y la cohesión con una visión innovadora cuyos resultados se alínean con la eficacia y la eficiencia; sugiere tener en cuenta que

> ser un gerente educativo supone un todo que, para asumirlo, lo ideal es contar con un gran equipo de trabajo, que lo apoye en la construcción de las metas a alcanzar, en la planificación y diseños de las estrategias, su organización, ejecución y evaluación. Es decir, una sola persona no podrá lograr los objetivos. Pero lo que sí es indispensable es que quien sea el gerente educativo goce de habilidades de liderazgo, de empatía, de comunicación asertiva, de conocimiento del área, de manejo de grupos y sea capaz de direccionar los distintos esfuerzos hacia el mismo fin (2020, p. 70).

Los estudios de gerencia más actuales han abordado la participación desde otras perspectivas, como el caso de Molina (2021) quien reflexiona a paritr de la experiencia consciente y vivencial y a su vez asegura que los gerentes aplican todo tipo de estrategias para solucionar las necesidades de la organización, pero rara vez se sientan a reflexionar

sobre la efectividad de los recursos aplicados. Esta investigación es empírica, culitativa, desarrollada a partir de la experiencia del propio investigador como gerente, asunto qu ele lleva a afirmar que el gerente actual se vale de diferentes estilos gerenciales para desarrollar su trabajo, los mezcla según la necesidad y a este efecto le llama estilos gerenciales híbridos.

Por otra parte, la gerencia implica responsabilidad social como lo hace notar Sánchez y Cabrera (2021) quien desde la teoría de la complejidad de Morín (2005) desarrolla una investigación cualitativa que contó con la participación de 5 integrantes todos ellos líderes comunitafios a quines entrevistaron; el análisis posterior de la información recabada se estudió a través de Atlas.ti. A partir del análisis, los autores establecen que es posible construir una gerencia que desde la complejidad sea emancipadora "que a través de procesos en desarrollo referidos a la toma de decisiones, el empoderamiento, ayudan en el proceso de conducir a la comunidad al logro de los objetivos plasmados en el marco legal vigente" (p. 112).

2.1.3. Bases Conceptuales (Desarrollo teórico de las variables o Conceptos Definidores y Sensibilizadores)

Empezar por el término central de la investigación: Gerencia, de acuerdo Sisk (1979) conlleva un hacer, un desarrollar y un actuar que incita a otros a moverse, motivarse y trabajar, es la influencia ejercida en la capacidad de un líder para que su grupo de trabajo ejecute tareas que beneficiarán a la organización. Recientemente, dicen Sánchez y Cabrera (2021) que la gerencia desde un enfoque social, también se ha considerado como un medio que define a las organizaciones inteligentes en el que intervienen el trabajo en equipo, la gestión del cambio desde la visión del líder, muy importante el empoderamiento.

Desde el punto de vista educativo, la gerencia implica la conducción de la institución hacia el logro de los objetivos previstos "a través de un conjunto de habilidades directivas que reconceptualicen las formas de pensar y actuar en los diferentes procesos administrativos, pedagógicos, de gestión, curriculares, comunitarios para alcanzar eficacia, eficiencia" (Zea-Vallejo, 2020, pág. 64). Cada institución mantiene un norte, un horizonte

que la define y los diferentes actores deben reconocerse en esos fines propuestos para trabajar con agrado para desarrollar entre todos el propósito establecido.

En cuanto al Gerente, dice Soledispa y Bedor (2020) que este se caracteriza por su liderazgo, su olfato para identificar y resolver problemas y su razón de ser radica en las cualidades de quienes están subordinados a él, si creen en sus facultades y de ello depende que las metas se cumplan con fluidez. El gerente debe contar con apoyo, no solo para la ejecución de las actividades alineadas con las metas propuestas, sino de un equipo que se involucra en el diseño del plan de acción, mientras se deja conducir por el liderazgo de su gerente desde la empatía, la comunicación asertiva, su saber y manejo direccional (Zea-Vallejo, 2020).

Un Líder es aquel innovador que investiga, se centra en quienes están a su cargo, inspira confianza en ellos, los mantienen encausados en lograr metas pensadas a largo plazo y más allá de esto: "El líder tiene un horizonte mucho más amplio debido a que puede actuar con grupos formales e informales, mientras que el administrador se apoya por completo en la autoridad de su cargo" (Soledispa y Bedor, 2020, p. 55).

Dicho lo anterior, es indispensable definir la gerencia participativa que, en términos de Paz *et al.*, (2017), implica direccionar el quehacer organizacional encaminado al cumplimiento de las metas garantizando la idoneidad del equipo de trabajo dentro del espeto, la solidaridad, la responsabilidad y por supuesto, la transparencia.

Anthony (1984), se refiere a la gerencia participativa como un proceso que consiste en hacer partícipes a los miembros de la organización en la toma de decisiones que anteriormente eran de exclusiva competencia de los jefes; el objetivo de esta participación es el de revestir de mayor creatividad y de otros puntos de vista compartiendo la responsabilidad de tomar decisiones importantes compartiendo así, la autoridad.

Por otra parte, el Liderazgo se define conceptualmente como un cúmulo de cualidades que expresa una persona y le permiten resaltar por encima de otras. Perdomo y

Prieto (2009) asocian el liderazgo con la gerencia del servicio y lo consideran una herramienta fundamental para esa alineación que requieren los objetivos de la organización con los colaboradores. Paz (1996), quien también establece una relación entre la gerencia y el liderazgo, atribuye a este último la conciencia que depende de la educación y los valores del individuo, la inmanencia referida al compromiso, la pertinencia desde la convivencia y la transparencia de los actos. Concluye Paz (1996) que "El liderazgo es el proceso dinámico de influir en los demás para seguir tras el logro de un objetivo común. El comportamiento de un individuo también puede influir cuanto éste está involucrado en la dirección de las actividades de los seguiores" (p. 9). Este es en sí, un liderazgo participativo.

Otro de los términos indiscutibles que surgen en este análisis investigativo es el de los valores. Y no neesariamente se trata de analizar los valores corporativos que rigen las operaciones de una organización, sino, de los valores relacionados con el ejercicio de la gerencia. Soto, *et al.*, (2009) asumen que los valores gerenciales son fundamentales que establecen patrones de comportamiento en la cultura individual y también grupal de la organización, queriendo expresar con esto que sirven para atribuirle identidad, bien sea a la persona o al grupo que se estudie.

En cuanto al trabajo en equipo se asume como una expresión muy usada y pertinente dentro de la gerencia participativa puesto que, la participación consiste en asignar labores de gerencia a los miembros de la organización, es un delegar, es también el empowetment o empoderar a los miembros del equipo que asociado con los valores implica el desarrollar la confianza, responsabilidad y compromiso de los subalternos (Cálix, *et al.*, 2016).

Sobre la universidad, sea pública o privada se desarrolla como concepto que está en el tercer nivel de educación, después de la secundaria y se enfoca en la profesinalización de las personas o en su desarrollo académico. González y Schmal (2005), parafraseando la ley 30 general de educación superior en Colombia definen la universidad como "un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral" (p. 223). La diferencia entre la universidad pública y la privada radica en su naturaleza jurídica para la adquisición de recursos de funcionamiento; mientras la

pública recibe dineros del estado, la privada debe garantizarse ingresos a través de la matrícula de los estudiantes.

2.1.4. Bases Legales

Sobre gerencia no existen muchos aspectos legales a mencionar, salvo las normativas que las mismas organizaciones expiden para su funcionamiento. No hay evidencia de una ley que se refiera específicamente a la gerencia participativa de forma directa. No obstante, a través de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) se han delimitado algunas bases legales que se pueden catalogar en este marco legal (SIC, 2016).

En 1993 se expidió la ley 87 para establecer normas para el control interno en las entidades y organizaciones del Estado. Esta ley se emitió para ser aplicada en organismos y entidades públicas industriales y comerciales del estado, del mismo modo, en las sociedades de economía mixta y allí entra Unitrópico. Esta actividad de control interno debe ser gestionada por el máximo representante o representante legal de la entidad o su directivo correspondiente.

La ley 555 del año 2000 regula la prestación de servicios de comunicación personal; aquí se resalta el papel de la SIC como organismo de control. A esta ley, se suma la número 590 del año 2000 que regula el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: MYPIMES. Esta ley pretendió en su génesis facilitar la creación de nuevas empresas para la generación de más empleos en todo el territorio nacional; es por esto que "Atendiendo criterios de eficacia, economía, buena fe, simplificación y facilitación de la actividad empresarial, la Superintendencia de Industria y Comercio, regulará la organización y funcionamiento del Registro Único Empresarial, garantizando que, específicamente, se reduzcan los trámites, requisitos, e información" (SIC, 2016, p. 6).

Otras leyes de importancia que pueden relacionarse con el ejercicio de la gerencia participativa son: la ley 1014 de 2006 que establece el fomento de la cultura del emprendimiento. La ley 1116 de 2006 que regula la insolvencia empresarial. La ley 1231 de 2008 que faculta a las micro, pequeñas y medianas empresas a valerse de la factura como

título valor en su ejercicio comercial. La ley 1258 de 2008 que crea las sociedades por acciones simplificadas. La protección de la competencia a través de la ley 1340 de 2009. La ley 1429 de 2010 para la formalización y generación de empleo.

Por otra parte, se hace indispensable mencionar los actos legislativos que cursó Unitrópico para dejar de ser privada o de participación mixta para ser una Universidad pública. Se sancionó la ley 2123 de 2021 que autoriza a la Asamblea de Casanare a ordenar la emisión de la estampilla pro recolección de fondos para financiar el funcionamiento de Unitrópico. La ley 1937 de 2018 que establece la naturaleza y régimen jurídico de Unitrópico. La resolución del MEN 012703 del 13 de julio de 2021 que resuelve el estudio de factibilidad socioeconómico de Unitrópico.

2.2. Conceptos Definidores y Sensibilizadores

En gerencia participativa dentro de una universidad, los conceptos definidores están asociados con el marco conceptual; no obstante, el enfoque de gerencia ya quedó más que trabajado y de este se desprenden otros que se relacionan a continuación.

En primer lugar, se tienen las habilidades gerenciales. Este concepto se enfoca en la gestión del gerente y su capacidad para delegar, la capacidad de reconocerse dentro de un grupo de trabajo y de reconocer las limitaciones. Por otro lado, se analizan esas habilidades gerenciales desde la capacidad para orientar a otros, de la administración del tiempo para el desarrollo de actividades, de la capacidad para ejercer un liderazgo proactivo y motivante, frente a la persecución de logros y la obtención de evidencias en cada uno de los procesos desarrollados.

De la gerencia participativa deriva una responsabilidad social. Hay compromisos ineludibles de cada miembro de la organización y la suma de cada uno de esas responsabilidades posibilita o trunca el avance de toda la organización. En esa responsabilidad se perciben aprendizajes porque el trabajo en equipo implica la construcción social de conocimiento y allí la responsabilidad del líder para con sus pares y

dependientes. La responsabilidad también recae en la capacidad para reconocer problemas y diseñar estrategias de solución, incluso corresponde al líder ser mediador cuando los miembros de su equipo se ven divididos por diferencias que limitan la efectividad en los logros. Y también se analiza esa responsabilidad social a partir del logro que se proyecta a la comunidad, del beneficio que obtienen las personas externas y ajenas a la organización.

En las labores gerenciales, el trabajo en equipo es primordial. El éxito de este trabajo depende, en parte, del clima laboral que se construye en las relaciones diarias, en la unión de fuerzas que conlleva el reconocer y aceptar fortalezas y debilidades de cada quien, el apoyarse unos con otros y hacer de los resultados un proceso de colaboración mutua. La sensación de la labor cumplida gracias al aporte diligente de cada miembro; además, los ajustes que deba realizar el gerente para corregir las debilidades del equipo y que, incluso, tengan la posibilidad de sentirse a gusto con quienes les correspondió trabajar.

Los valores son otro concepto sensibilizador en el análisis de la gerencia participativa. No solo los valores del gerente como líder y como se expresó en el marco conceptual; sino, los valores de todos los miembros y para ello están los valores corporativos que cada uno debe conocer y adoptar como filosofía de trabajo. De los más importantes, la responsabilidad y la puntualidad para el desarrollo de actividades, la empatía para identificarse en el otro, el saber ubicarse en la perspectiva de los pares; el respeto por el trabajo de cada uno, el respeto a la persona.

Y, un poco distante de las cualidades humanas, están las herramientas de trabajo. En la actualidad, las organizaciones se valen de herramientas tecnológicas para obtener información, analizarla y también para comunicarse. Estos recursos físicos tanto de software, como de hardware inciden directamente en la moral y en la efectividad de los logros obtenidos por la organización. Es preciso recordar que este estudio inició coincidencialmente con el confinamiento preventivo cuando la pandemia obligó el distanciamiento social y aquí, los canales de comunicación fueron decisivos para conectar el trabajo desde casa, la velocidad del internet, la comprensión de las tareas asignadas y los equipos disponibles.

2.3. Categorización

Tabla 2. Categorización de los aspectos relevantes de la investigación

Categoría de Análisis	Descriptor	Ítem
Gerencia participativa	Habilidades gerenciales	Designación de labores Perfil de los miembros de la organización. Orientaciones para el desarrollo de actividades. Tiempos de entrega. Decisiones adoptadas para el logro.
	Responsabilidad social	Aprendizaje Ética. Logros para la comunidad. Compromiso social
	Trabajo en equipo	Clima laboral. Reparto de responsabilidades. Productos desarrollaos. Posibilidad de escoger el equipo propio.
	Valores	Responsabilidad. Empatía. Respeto. Puntualidad.
	Tecnologías de la información y la comunicación	Canales de comunicación Velocidad de las redes de comunicación. Uso de herramientas digitales para el trabajo colaborativo. Equipos suministrados.
Universidad	Privada	Captación de recursos para su funcionamiento. Estructura jerárquica.
	Pública	Origen de los recursos Estructura jerárquica.
	Transformación de privada a pública	Proceso documental. Descripción de labores desarrolladas.

Fuente: elaboración propia

REPOSITORIO

Capítulo III:

Aspectos Metodológicos de la Investigación

3.1. Paradigma, Método y/o Enfoque de Investigación

El paradigma de investigación abordado es el constructivismo que, según Ramos, (2015)

> Los resultados que se encuentran en la investigación basada en el constructivismo son producto de la construcción que realizan tanto el investigado como el investigador. Como la realidad se encuentra dentro de los significados que un grupo humano construye, la forma para acceder a ella es la interacción subjetiva entre los actores del fenómeno, donde el investigador no es un individuo ajeno, sino que es un miembro más con la misma importancia que el resto de participantes (p. 14).

En ese sentido, el argumento central que ubica este estudio en el paradigma constructivista radica en la postura del investigador, quien hace parte de la comunidad (universidad) donde se desarrolló la investigación, y quien, además, posee un rol protagónico como directora académica de la institución. Guba y Lincoln (2012) sostienen que los paradigmas guían al investigador para que no se desvíe de la investigación. Adicionalmente, postulan como creencias básicas al paradigma constructivista una visión ontológica relativista determinado por una realidad construida local y específicamente; una visión epistemológica transaccional; y una metodología hermenéutica dialéctica (Guba y Lincoln, 2012).

PRINCIPIA

Para autores como Guba y Lincoln (2002), los métodos pueden emplearse a discreción y dependiendo de las mismas necesidades de la investigación y consideran así, una flexibilidad; afirman: "De hecho, las cuestiones de método son secundarias frente a las de paradigma, que definimos como el sistema básico de creencias o visión del mundo que guía al investigador" (p. 113). En esa misma línea se adopta el método de investigación el cualitativo por tratarse de un estudio centrado en las personas a quienes se les delegó desde la gerencia participativa la labor de trabajar hacia el logro de hacer una universidad privada, una universidad pública.

Sobre el enfoque, se asume el interpretativo porque "posee una gran variedad de fuentes y posiciones. La fenomenología, el historicismo y el interaccionismo simbólico constituyen algunas de las bases de esta perspectiva" (Porta y Silva, 2003, pág. 4).

3.2.1. Elección de la Tradición Cualitativa

La tradición cualitativa ofrece unos resultados descriptivos que se construyen a partir de la realidad observada, la interacción en el contexto donde se desarrolla el estudio y el diálogo consciente con las personas involucradas, todo esto, en las propias palabras habladas o escritas de quienes ofrecen conductas observables (Quecedo y Castaño, 2002). Siguiendo a estos autores, se puede establecer que la investigación cualitativa es inductiva, parte de la interacción y comprensión del contexto desde la perspectiva holística y, además, humana en el sentido en que:

> Los métodos con los que se estudia a las personas influyen en cómo se las ve. Si reducimos las palabras y los actos a ecuaciones estadísticas, se pierde el aspecto humano. El estudio cualitativo permite conocer el aspecto personal, la vida interior, las perspectivas, creencias, conceptos..., éxitos y fracasos, la lucha moral, los esfuerzos... (Quecedo y Castaño, 2002p. 8)

Es esa una postura que define la investigación cualitativa abordada en esta ocasión, una visión del caso particular que tiene a un grupo de personas a las que se les delegó la tarea de construir los requerimientos suficientes y necesarios para hacer de Unitrópico una universidad pública cambiando así, su naturaleza jurídica mixta regida por el derecho

privado. Es en ese contexto en el que se interactuó con directores de programa, un decano, coordinadores de programa y directivos quienes conformaron el equipo de trabajo del rector, gerente de la universidad.

3.2. Tipo de Investigación

En los estudios cualitativos, los datos se recaban en el ambiente natural en el que se encuentran sin propiciar escenarios en los que se pueda asumir una mejor postura de solución a la problemática planteada en la formulación del problema. Así las cosas, esta investigación es de tipo descriptiva e interpretativa debido al tratamiento de la información y a la naturaleza de los datos recabados. Según Quecedo y Castaño (2002) en este tipo de investigación, las personas son consideradas como un todo en las condiciones en que se encuentran y así mismo, requieren de una observación holística. Los datos que se obtienen son apreciados desde una perspectiva interpretativa que permita comprender mejor la dimensión del problema estudiado (Hernández et al., 2014).

3.3. Diseño de la Investigación

Hernández y colaboradores (2014) advierten en Metodología de la investigación que los diseños cualitativos son diversos y los más comunes son 7 dentro de los que se encuentran el diseño fenomenológico, la investigación-acción y el estudio de caso, precisando que entre ellos no existen fronteras que permitan delimitarlos claramente. Son justamente esos tres diseños, los que de alguna manera se involucran en esta investigación y de acuerdo con los siguientes parámetros.

Es fenomenológica porque se estudia un caso único nunca antes registrado o documentado a nivel investigativo: la transición de una universidad de participación mixta debido a que su funcionamiento involucraba recursos del estado y del sector privado; no obstante, se regía por el derecho privado y su forma de financiamiento era a través de la

matrícula de los estudiantes. Pasó a ser pública y ahora su financiamiento es posible por recursos que se captan del estado y no del estudiante. En ese marco transitorio se estudió la gerencia participativa, debido a que el rector delegó a directivos y directivos docentes, la construcción del marco transitorio.

Y, por otro lado, es un diseño de estudio de caso por las mismas características enunciadas; el caso de Unitrópico es un hito nacional nunca antes visto y en ese escenario se estudiaron principios de la gerencia participativa. Todo esto indica que "tiene un funcionamiento singular, no obstante, su carácter particular también debe explicarse como sistema integrado. Es en este sentido que estamos hablando de una unidad que tiene un funcionamiento específico al interior de un sistema determinado" (Díaz *et al.*, 2011, pág. 5).

Esta investigación tiene un diseño no experimental porque, como lo afirman diferentes autores refiriéndose a la investigación cualitativa la interacción entre el investigador y los demás sujetos y hasta con el objeto de estudio se desenvuelve en el ambiente natural en el que se encuentra sin que sea necesario ajustar un contexto o condicionarlo para que se genere algún cambio deseado (Porta y Silva, 2003; Quecedo y Castaño 2002).

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las investigaciones de corte cualitativo tienen como punto de partida la observación. La observación definida por Guerrero (2016) es una técnica que ayuda al investigador a explorar para dar forma a los aspectos de la investigación como el problema y el enfoque que le puede dar. Afirma que: "Su contexto puede ser local, o más amplio, pero cualquiera que sea debe estar determinado en la descripción del proceso" (Guerrero, 2016, p. 6). El instrumento derivado de esta técnica es una rejilla muy simple en la que se registraron los aspectos más visibles desarrollados dentro de la organización (universidad Unitrópico) durante el proceso transitorio a universidad pública. Detalla los aspectos más

importantes cursados por los diferentes actores que condujeron al logro previsto y dentro de estas acciones va inmersa la gerencia participativa.

Una técnica implementada es la entrevista definida por Guerrero (2016) como el proceso en que una persona funge el rol de entrevistador y solicita información sobre el objeto de estudio a otro quien funge como entrevistado. Para desarrollar esa técnica se aplicó un instrumento tipo entrevista estructurada cuyas preguntas están directamente relacionadas con las 5 categorías de estudio de modo que sirvan para establecer una triangulación con el otro instrumento aplicado. La entrevista cuenta con un total de 13 preguntas abiertas.

Tabla 3. Estructura de la entrevista

Unidades de estudio	Descriptor	Ítem
Habilidades gerenciales	Situaciones que demandan niveles gerenciales en los que se puede evidenciar algún grado de satisfacción.	1. Confianza frente al logro esperado. (1) 2. Liderazgo institucional para la orientación y motivación al logro. (2) 3. Relación del perfil con las tareas asignadas. (5) 4. Noción de documentos clave para el propósito establecido. (6) 5. Percepción del liderazgo. (8) 6. Superación de obstáculos por pandemia. (13)
Responsabilidad social	Percepción de las actividades en relación con las demás personas.	7. Aprendizajes durante el proceso. (9) 8. Responsabilidad social frente al logro propuesto. (10)
Trabajo en equipo	Sensación de las relaciones interpersonales.	9. Percepción de la eficacia del trabajo en equipo que incluye su participación. (3) 10. Participación en la construcción de documentos. (4) 11. Resolución de problemas. (7)
Valores	Expresiones de afecto que son requeridas en el trabajo con otras personas.	12. Valores percibidos durante el proceso. (11)
Tecnologías de la información y la Comunicación	Eficacia de los Sistemas de comunicación	13. Procesos de información y comunicación en la consecución de metas. (12)

Fuente: elaboración propia

Otra de las técnicas empleadas fue la encuesta. El instrumento diseñado fue un cuestionario de 24 preguntas cerradas con escala tipo Likert. El primer descriptor del cuestionario es denominado: Habilidades gerenciales y de él se formularon 8 enunciados;

en segundo lugar, está el descriptor: Responsabilidad social del cual derivan 4 enunciados; el tercer descriptor es: Trabajo en equipo con 4 enunciados; el cuarto descriptor: Valores, del que se construyeron igualmente 4 enunciados; y del 5 descriptor: TIC se hicieron también 4 enunciados.

Tabla 4. Clasificación de los reactivos de la escala de valoración Likert

Unidades de estudio	Descriptor	Ítem
Habilidades gerenciales	Situaciones que demandan niveles gerenciales en los que se puede evidenciar algún grado de satisfacción.	1. Labores asignadas. 2. Perfil de los miembros de la comisión o subcomisión. 3. Orientaciones recibidas para la construcción de evidencias. 4. Tiempo límite de entrega de documentos. 5. Líder de la comisión o subcomisión. 6. Decisiones adoptadas por el líder. 7. Logro general de constituir a Unitrópico en IES pública. 8. La propia participación para la construcción de documentos y evidencias.
Responsabilidad social	Percepción de las actividades en relación con las demás personas.	9. Aprendizaje obtenido. 10. Ética de la comisión o subcomisión para la resolución de problemas. 11. Logros obtenidos enfocados a la responsabilidad social 12. Compromiso social con Casanare
Trabajo en equipo	Sensación de las relaciones interpersonales.	13. Clima laboral en el desarrollo de las reuniones. 14. Responsabilidades asumidas. 15. Productos desarrollados por el equipo. 16. Posibilidad de escoger nuevo equipo.
Valores	Expresiones de afecto que son requeridas en el trabajo con otras personas.	17. Responsabilidad del equipo de trabajo. 18. Empatía en la asignación de labores y directrices institucionales. 19. Respeto entre los participantes. 20. Puntualidad para la entrega de productos dentro del cronograma.
Tecnologías de la información y la Comunicación	Eficacia de los Sistemas de comunicación	21. Canales de comunicación empleados por la institución para el desarrollo de actividades. 22. Velocidad del internet y de las redes de comunicación. 23. Herramientas digitales para el trabajo colaborativo. 24. Eficacia de los equipos suministrados por la institución.

Fuente: elaboración propia

Estos dos instrumentos fueron validados por expertos. Se consultaron 4 expertos para conocer su apreciación frente a cada instrumento: dos expertos para la entrevista y dos expertos para el cuestionario. Del juicio de los expertos se procedió al ajuste de los diferentes enunciados y a la depuración; se eliminaron algunos ítems y se ajustaron otros. También se tuvo en cuanta la teoría:

> El cuestionario. - técnica que se utiliza mayormente en investigaciones cuantitativas, pero que pueden ser de gran utilidad para investigaciones cualitativas, se recomienda que los cuestionarios no tengan más de treinta preguntas (…). El cuestionario debe ser planificado y diseñado con meticulosidad de tal forma que se pueda obtener la información necesaria. Existen tres tipos de preguntas: cerradas, abiertas y de opción múltiple que permiten conseguir distintos tipos de respuestas (Guerrero, 2016, pág. 7).

3.5. Unidades de Estudio y Sujetos de la Investigación

La primera unidad de estudio es Unitrópico como universidad privada que dejó de serlo para ser pública. Dentro de ese contexto, hay dos directivos que fueron entrevistados como parte de la población; no se trata de un muestreo probabilístico, tampoco se trata de una muestra representativa.

Por otro lado, se trabajó con el grupo de directores y coordinadores de doce programas de pregrado de Unitrópico, un decano, tres directores de departamento y una coordinadora de especialización.

3.5.1. Descripción del Escenario de Investigación

Unitrópico está ubicada en el departamento de Casanare - Colombia, específicamente en la capital llamada Yopal; una ciudad de los llanos orientales; según proyecciones del DANE de 180 mil habitantes aproximadamente y en el departamento hay un aproximado de 435 mil habitantes.

En la universidad se registran regularmente un promedio de 2 mil estudiantes para sus diferentes programas; 160 docentes en promedio de los cuales, 13 son directivos, más la planta administrativa que asciende a unos 25 funcionarios.

PREPRINT

Las instalaciones se dividen en tres bloques: el A que es un edificio administrativo de dos pisos e incluye el auditorio de la universidad; el B que tiene en el segundo piso los laboratorios y en el primero tiene la biblioteca y la cafetería; y el C, que tiene en promedio unos 20 salones de diferentes tamaños; hay además, un bloque de salones especializados para el programa de arquitectura que son 6 en total; el campus tiene un área verde que puede estimarse en el doble de tamaño del área que ocupan los edificios de la universidad; cuenta con sus zonas deportivas: canchas de microfutbol, baloncesto, voleibol de campo y de playa, tenis de campo y un campo de softbol.

3.5.2. Descripción y Criterios de Selección de los Informantes Clave

Uno de esos dos directivos entrevistados tiene el cargo de jurídico de la institución, se eligió porque su posición durante el proceso transitorio de universidad privada a pública lo ubicó en diferentes roles: primero como estudiante de derecho de Unitrópico y protagonista de la gestación del proyecto que se llevó a diferentes instancias de discusión y posterior aprobación; continúo ligado como protagonista de esa labor siendo egresado en su rol como abogado y posteriormente, fue contratado como jurídico de la institución gerenciando procesos más complejos exigidos directamente por el MEN. El otro directivo ostenta el cargo de Secretario General y en su posición de notario de la institución conoce aspectos de relevancia del proceso transitorio.

Para Quecedo y Castaño (2002), una de las finalidades de la entrevista consiste en obtener datos de informantes que son clave y de ese modo comprobar la coherencia interna de la información. Taylor y Bogdan (2000) también se refieren a los informantes clave y de ellos afirman que hay quienes pueden ofrecer información más enriquecida que otros y este criterio se aplicó aquí. Además, “Un buen informante es aquel que dispone del conocimiento y la experiencia que requiere el investigador, tiene habilidad para reflexionar, se expresa con claridad, tiene tiempo para ser entrevistado y está predispuesto para participar en el estudio” (Monje Álvarez, 2011, pág. 45). En la tabla 5 se detalla la muestra intervenida.

PREPRINT

Según la información de la tabla 5, hay un participante que se repite en los dos instrumentos y se trata del jurídico, ya se había establecido que él es un informante clave para el proceso analizado y por ello, la importancia de recabar información de su fuente.

Tabla 5. Especificación de la muestra de acuerdo con los instrumentos aplicados.

Instrumento aplicado	Sujeto/objeto		Cargo
Observación	Unitrópico – Universidad privada		No aplica
Entrevista	Dos directivos:		1. Secretario general 2. Jurídico
Cuestionario	Cinco Directivos		1. Director de investigación. 2. Decano de ingenierías 3. Jurídico. 4. Jefe de Bienestar Institucional. 5. Coordinador de fomento a la investigación.
	Directivo - docente	Seis Coordinadores de programa	6. Biología ambiental 7. Especialización en Gestión y Evaluación Ambiental. 8. Ingeniería de sistemas. 9. Ingeniería agroindustrial. 10. Economía. 11. Ingeniería agroforestal.
		Dos Coordinadores de departamento	12. Humanidades. 13. Educación y estudios trasdiciplinares
		Dos Directores de programa	14. Ingeniería civil. 15. Medicina Veterinaria
		Cinco Docentes	16. Docente 1 17. Docente 2 18. Docente 3 19. Docente 4

Fuente: elaboración propia

3.6. Procedimiento de la investigación

Para desarrollar la investigación se siguió un procedimiento para cada objetivo propuesto; de ese modo, cada propósito específico requirió de tres procedimientos o fases de cada fase se desprende una o varias tareas asociadas que se listan a continuación:

Las actividades descritas en la tabla 6 se desarrollaron en ese orden en que se presentaron. En primer lugar, la construcción y validación de los instrumentos, la validación de estos y, finalmente, la aplicación de cada uno de ellos.

Tabla 6. Delimitación de las fases de la investigación

Propósitos Específicos	Procedimientos de la investigación	Tareas asociadas
Describir desde la observación directa las generalidades del proceso adelantado a nivel gerencial en la transición de universidad privada a universidad pública	**Fase 1.** Narrar la experiencia personal de la investigadora con el proceso de transformación de universidad privada a pública.	1. Aquí la observación se da mediante la evocación de aspectos y procedimientos percibidos por la investigadora adelantados en Unitrópico para completar los requisitos exigidos por la ley para convertirse en una universidad pública. Para este procedimiento no se hizo necesario el diseño de una rejilla de observación, sino que la narración y el análisis se hacen en el mismo momento.
Determinar a nivel exploratorio, criterios de gerencia participativa percibidos en dos directivos de Unitrópico en su rol gerencial frente al proceso de transformación de una universidad privada a pública.	**Fase 2.** Entrevistar a dos directivos de la institución para profundizar en el procedimiento adelantado por Unitrópico para convertirse en pública. Esta fase amplía la perspectiva y los datos obtenidos a través de la observación.	1. Construcción de las preguntas de la entrevista desde 5 categorías: habilidades gerenciales, responsabilidad social, trabajo en equipo, valores, TIC 2. Validar las preguntas de la entrevista a través de juicio de expertos. 3. Aplicar y analizar la entrevista a dos de los directivos de la institución de educación superior.
Analizar la percepción del proceso llevado a cabo por directivos y directivos docentes desde la gerencia participativa en el marco transitorio de universidad privada a pública para el caso de Unitrópico.	**Fase 3.** Encuestar a directivos, directivos docentes y docentes acerca de su percepción sobre la gerencia participativa presente en el proceso de transformación de universidad privada a pública.	1- Diseñar el cuestionario de la encuesta tipo con enunciados cerrados con opción múltiple tipo Likert. 2- Validar el instrumento mediante juicio de expertos. 3- Aplicación del instrumento. 4- Análisis de los resultados obtenidos.

Fuente: elaboración propia

3.7. Credibilidad de los instrumentos

La credibilidad de los instrumentos está establecida por el juicio de expertos. La entrevista fue revisada por dos docentes de Unitrópico que no fueron los mismos a quienes se aplicó; se acudió a ellos por su experiencia en el campo de la investigación. Una de las expertas obtuvo en el 2018 su título de doctorado luego de haber realizado sus estudios de forma presencial en México y ha logrado diferentes publicaciones de alto impacto en la comunidad académico-científica. El otro experto es un magíster en

estadística egresado de la UPTC quien también se ha especializado en el desarrollo de investigaciones de relevancia con diferentes publicaciones.

Sobre el cuestionario de 24 preguntas cerradas también se acudió al juicio de expertos para validar su consistencia. Los dos tienen títulos de maestría y laboran en la universidad Unitrópico y pertenecen a uno de los grupos de investigación de la misma. Uno de ellos es magíster egresado de la universidad de La Salle y el otro es magíster egresado de la Universidad Nacional de Colombia.

El procedimiento de validación fue el mismo para los dos instrumentos; se construyeron en primer lugar, los revisó y valoró el tutor de esta investigación quien sugirió someterlos a la validación de los expertos y posterior al juicio de los expertos, se hicieron los ajustes pertinentes.

3.8. Consideraciones éticas:

Los docentes, directivos docentes y docentes recibieron un saludo de bienvenida al inicio del proceso de recolección de información y se les explicó que la información suministrada es con fines académicos y que la información allí consignada se mantendría bajo reserva sin revelar quien dijo qué. Los datos consignados en el capítulo de resultados mantienen una codificación de los nombres para que nada de lo que se divulgue a través del repositorio de la universidad o a través de ponencias, congresos o revistas de investigación con resultados parciales o totales, revelen ningún tipo de identidad. Se garantiza, además, el sigilo profesional, donde los participantes en calidad de voluntarios, no serán objeto de persecución laboral, ni se les abrirá proceso disciplinario por la forma como están desarrollando sus labores administrativas.

3.8.1. Criterios de confidencialidad

- Mantener oculta la identidad de cada uno de los entrevistados y encuestados; los datos necesarios para identificarlos solo serán conocidos por el investigador.

- Cualquier información que permita identificar a alguno de los colaboradores de la investigación fue modificada o retirada con el fin de salvaguardar su derecho al anonimato.
- No se transmiten datos electrónicos no cifrados.
- Las grabaciones de las entrevistas se mantendrán en reserva y custodia de la investigación y se eliminarán una vez se haya aprobado el proyecto en la universidad.

3.8.2. Descripción de la obtención del consentimiento informado

El consentimiento informado se obtuvo en el momento mismo en que se le solicitó el favor a los entrevistados o encuestados que participaran en la investigación. En el consentimiento informado se expresa claramente a los participantes que se mantendrá su confidencialidad en todo momento, que su información será protegida para proteger la identidad de quien suministra datos de relevancia para la investigación. Los participantes estuvieron de acuerdo y firmaron el documento respectivo. Estos se mantienen en físico en una carpeta en poder de quien está al frente de esta investigación.

3.8.3. Riesgos y beneficios conocidos y potenciales

Los beneficios son más conocidos que los riesgos potenciales. La información obtenida se recopiló con el propósito académico de establecer un análisis de la gerencia participativa dentro de una organización que está experimentando cambios trascendentales e históricos. Los riesgos, si existen, tendrán que ver con la falta de precisión que puede asociarse con algunas investigaciones cualitativas o con el sesgo que puede establecerse por la participación de la investigadora, teniendo en cuenta que hace parte de la organización y que ha tenido que actuar en ese proceso de transformación.

REPOSITORIO

Capítulo IV:
Análisis e Interpretación de los Resultados o Hallazgos

4.1. Técnicas de Análisis de Datos o Hallazgos

El relato es la principal técnica de análisis de datos y está asociado a la observación. En ese orden de ideas, la observación directa está presente en cada una de las interpretaciones que se realizó; sin embargo, la primera parte del procesamiento de datos es ese relato que pone en contexto los resultados de la investigación.

El contenido de las dos entrevistas se llevó a NVivo, software especializado en el análisis de datos cualitativos. Se construye una nube de palabras con las respuestas de los participantes y se analizan sus respuestas en torno a las 5 categorías de estudio derivadas de la gerencia participativa. Además, para triangular la información, se mezcló el análisis de la información obtenida en la entrevista con el análisis de la información obtenida en la encuesta a partir de las 5 categorías estructuradas en los dos instrumentos.

4.2. Procesamiento de los Datos

4.2.1. Procesamiento de los Datos desde la Observación

Unitrópico es un referente de educación superior en el departamento de Casanare. Inició operaciones hace unos 21 años y desde entonces, se ha caracterizado por un crecimiento acorde con necesidades específicas de la región. Empezó operaciones en 2003 con la aprobación de dos registros calificados el de Biología y el de Economía. Uno de sus programas insignia ha sido el de Biología por el cual se adoptó el eslogan “La universidad que investiga la Orinoquía colombiana” y bajo esta premisa, se fueron estructurando otros

programas como el de medicina veterinaria, ingeniería agroforestal, que, pese a estar en facultades distintas, junto con la especialización en evaluación y gestión ambiental, han sido pilares de ese horizonte institucional que la caracteriza.

Si se pensara en un año en el que Unitrópico dio un gran salto hacia la diversificación de la oferta académica ese sería el 2006 y 2007 cuando le fueron aprobados 12 registros calificados que se estructuran en cinco facultades del siguiente modo: Facultad de Ingeniería (Civil, Agroforestal, Alimentos y Sistemas); Facultad de Derecho (Derecho, Tecnología en Investigación Judicial); Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (Comercio Internacional, Administración de Empresas Turísticas y Contaduría); Facultad de Arquitectura (Arquitectura); Facultad de Ciencias Naturales (Biología, Medicina Veterinaria y la Especialización en Genética). Cada una de ellas con su respectivo docente directivo bien sea en calidad de coordinador de programa o de coordinador de programa. La estructura de la universidad se ha complementado con un Secretario General, un Administrativo y Financiero; el departamento de Talento Humano; Proyección Social; Investigación; Bienestar Institucional; Internacionalización; Registro y Control; todos ellos, dirigidos desde la rectoría a través de consejos como el académico y el de planeación.

Puede decirse que el enfoque de gerencia en Unitrópico siempre ha sido participativo, aunque centralizado porque los recursos se han distribuido de acuerdo con diferentes necesidades y requerimientos y no asignados a cada facultad como debería ser. Por poner un ejemplo, en el año 2007 se abrió el programa de derecho en Unitrópico aprobado por el MEN a través de la resolución 8338 del 28 de diciembre y ese registro calificado se fijó para 7 años de funcionamiento.

La institución delegó autonomía a los profesionales que construyeron el documento maestro de acuerdo con los 15 criterios de calidad establecidos como requisito de creación por la ley 30 de 1992 dentro de los que se incluye un capítulo financiero para operatividad del programa en el que se establece la ruta de los recursos; no obstante, en el ejercicio los diferentes coordinadores que tuvo el programa en esa vigencia (y lo mismo aplica para los demás programas) no gozaron de la autonomía en la administración de esos recursos; puede

decirse que esa labor estuvo delegada al jefe administrativo y financiero de la institución y ante él y ante el rector o rectora debían gestionarse la distribución de recursos. Este programa renovó su registro calificado en el año 2015 a través de la resolución 14303 expedida por el MEN y el libro maestro fue liderado por la doctora Ángela María Jimena Jiménez quien era para entonces la directora del programa. Con esto se establece que, la gerencia mayor, es decir, el consejo superior y el rector o rectora, delegan y confían en el profesionalismo de sus subgerentes, es decir, de los directores y coordinadores de programa para el diseño y construcción de los diferentes aspectos que conlleva la creación de un nuevo programa o la renovación de un registro calificado, allí el gerente goza de autonomía, principalmente, por ser autoridad en el tema, pero a este proceso le falta el *empowerment* o empoderamiento.

El panorama descrito para el programa de derecho aplica para las otras facultades. La facultad más grande que tiene Unitrópico y la que más ha crecido en la historia de su existencia es la de Ingeniería, especialmente, por el programa de ingeniería civil que alcanzó la cifra de más de 500 estudiantes y por ello se nombró a su primer decano en el año 2014. Este programa inició en Unitrópico en el año 2007 cuando a través de la resolución 133 del 18 de enero el MEN aprobó su registro calificado por 7 años. Otras ingenierías que hicieron parte de la facultad para esa época son: la de sistemas, la de alimentos y la de agroforestal; y posteriormente (en el 2015), se agregó a la facultad la ingeniería de petróleos. Todas ellas con coordinador de programa porque su número de estudiantes no creció como la de Ingeniería civil que le permitió tener un director de programa. Sin embargo, estos jefes de programa o gerentes como se decidió llamarlos en esta investigación, están en un mismo nivel de mando según el organigrama.

A cada jefe de programa, le ha correspondido en su momento gestionar mejoras para el funcionamiento del mismo, como sería la gestión de convenios interinstitucionales, los estudios de factibilidad, el desarrollo de actividades académicas, entre otras labores que hablan muy bien de la labor de un gerente que ha sido delegado por un gerente mayor. En ese sentido, se han establecido convenios para prácticas empresariales o para uso de

laboratorios, también para ofertar programas de posgrado en convenio con otras universidades o para el desarrollo de investigaciones.

En cuanto a la transformación que se presentó en Unitrópico para operar como universidad pública se tiene como primera situación que el ánimo con el que fue inspirada y creada en el año 2002 fue para que se convirtiera en una de las tantas universidades públicas regionales que tiene Colombia; sin embargo, no se concretó. El campus donde se encuentra ubicada la universidad es del estado y constituye más del 90% de capital estimado para su funcionamiento, así que a falta de recursos y a sobra de voluntad, inició operaciones con una naturaleza jurídica de economía mixta por tener aportes tanto de la gobernación de Casanare recursos que son entendidos como públicos y el aporte del sector privado. Una puerta quedó abierta y muchos conocedores del tema estuvieron trabajando para conseguir para el Casanare una universidad pública, pero no fue posible hasta, podría decirse que por falta de voluntad administrativa de quien en su momento fungieron como rector o rectora de la institución. Para no ir muy lejos, en el año 2013 la rectora era la doctora Sandra Patricia Rincón quien consideraba que las luchas por hacer de Unitrópico una universidad pública ya se habían dado y era prácticamente imposible y por ello su gestión se centró en otros aspectos. El rector que entró en su reemplazo confió en las posibilidades que tenía el trabajo que se iba adelantando ante el senado liderado por personas que no desfallecieron ante las negativas del sueño de tener universidad pública para los casanareños, proceso liderado por el recién egresado del programa de derecho Alexis Ferley Bohórquez quien ya para el 2018 laboraba para la institución en calidad de jurídico.

Con fundamento en la Ley 1937 de 2018, en concordancia con la Ley 30 de 1992 y con los lineamientos impartidos por la Corte Constitucional en Sentencia C-051 de 2018; el equipo interdisciplinario de profesionales de Unitrópico realizó una versión adaptada del estudio socioeconómico de factibilidad contenida en los artículos 58 a 60 de la Ley 30 de 1992, debido a que no se trataba de la creación de una Institución de Educación Superior, sino de una transformación de la Naturaleza, Carácter Académico y Régimen Jurídico de

la Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano. El estudio de factibilidad lo conforman los requisitos y componentes que hacen parte integral del mismo.

El caso de Unitrópico no tiene precedentes en el estado colombiano desde que se expidió la constitución de 1991, por ello, el cumplimiento de los requisitos citados y los adicionales que por defecto se desprendan del estudio anteriormente enunciado, es el resultado de un ejercicio inédito cuyos productos son documentos que se realizaron con consideraciones propias basadas en los principios académicos, constitucionales y legales del marco jurídico colombiano.

Así las cosas, inicialmente se designaron dos (2) coordinadores quienes establecieron una ruta para la construcción colectiva de los documentos, asignando un líder por tema y quienes se identificaban con cada uno se adscribían, realizando sesiones grupales para la elaboración de los mismos. Culminada esta fase y revisados los documentos, fueron entregados a la Rectoría. Posteriormente ante sugerencias del MEN y según convenio suscrito con la Gobernación de Casanare, cuyo objeto consistió en elaborar el estudio socioeconómico de factibilidad, se implementó una nueva ruta para la revisión de los documentos y la consolidación del estudio, cuya estructura consistió en un coordinador, dieciséis (16) subcomisiones y un secretario para facilidad de la entrega de la documentación. Cada subcomisión tenía a su cargo uno o varios temas y los responsables fueron los directores: académico, investigaciones, administrativo y financiero, proyección social, oficina jurídica y planeación, decano, directores y coordinadores de programas, departamentos, docentes y personal administrativo, quienes se reunieron según cronograma y agendamiento por convocatoria.

De esta manera, se logró disponer del documento final del estudio socioeconómico de factibilidad de la transformación de la Fundación Universitaria Internacional del Trópico Americano "Unitrópico" en universidad pública, con una duración aproximada de dieciséis (16) meses.

PREPRINT

4.2.1. Procesamiento de los Datos a partir de las Entrevistas

El total de preguntas formuladas en la entrevista fue de 13 y se aplicaron a dos directivos de la institución quienes, por su perfil se consideran informantes valiosos para establecer elementos de la gerencia participativa en el proceso de transformación de Unitrópico a universidad pública.

Mientras se realizaba el análisis de las entrevistas en el programa NVivo donde se cargaron los vídeos y se transcribieron los aspectos de relevancia de la entrevista relacionados con las categorías de gerencia participativa establecidos, la universidad Unitrópico recibió todos los permisos y aprobaciones requeridos por el Estado colombiano y por el Ministerio de Educación Nacional y adquirió la personería jurídica que la posiciona como la universidad pública número 34 de Colombia. Su primer grupo de estudiantes admitidos se tendrá a finales del año 2021 e ingresarán al claustro en el año 2022; cabe la pena resaltar que los que hoy están vinculados en calidad de estudiantes, ya hacen parte de una institución de educación superior pública, la primera que pertenece al departamento de Casanare.

Para efectos de organización de la información, se procedió al análisis por categoría, en total 5 y las preguntas se agrupan en torno a ellas. El punto de partida son las habilidades gerenciales; en total son 6 preguntas en esta categoría porque en ella hay gran valor dentro de los aspectos de relevancia que se enmarcan en la gerencia participativa. Las respuestas de los entrevistados se codificaron para garantizar la confidencialidad de los mismos.

4.2.1.1 Análisis de la Entrevista desde la Categoría de Habilidades Gerenciales.

La primera pregunta que se practicó indaga por el grado de confianza frente al logro de hacer de Unitrópico una universidad pública. Las dos personas entrevistadas se mostraron muy en sintonía con el logro; uno de ellos, lideró desde el principio el proceso; el principio es, cuando en su rol de estudiante de derecho se puso la camiseta soñando con una institución que facilitara el acceso a la educación superior de calidad y económica para los casanareños. El directivo que lideró desde el principio, conoció antecedentes que le

brindaron confianza en el logro al final del proceso; dentro de ellos menciona la transformación de Unipamplona y de la Universidad Francisco de Paula Santander en 1970.

La importancia de la pregunta radica en algunos asuntos que se han establecido con anterioridad y se trata de la voluntad gerencial; otros rectores anteriores al actual, se negaron a destinarle energías al proceso que podía cursarse, por las diferentes trabas que ya se habían presentado y por la existencia de un concepto sobre la naturaleza jurídica de Unitrópico que la ubicaba regida por el derecho privado y de economía mixta. Entonces, así como otros gerentes se negaron a hacerlo, faltaba establecer la creencia y optimismo en la gestión de ese logro. Sobre esto, dice el entrevistado 20210514AFBB que: "en Unitrópico se generó una legislación especial, porque desde su creación tenía un yerro que estaba en contra de la ley 30 y se constituyó como una institución de participación mixta, y la educación Superior en Colombia solo puede ser prestada por instituciones públicas, privadas o de economía solidaria y Unitrópico no se encuadraba en ninguna de ellas, porque tenía una participación mixta".

La siguiente pregunta sobre habilidades gerenciales se enfocó en la influencia que ejerce el liderazgo para la orientación y motivación de hacer de Unitrópico la Universidad pública de los casanareños. El entrevistado 20210514LFMM considera que la influencia fue positiva y no solo de los directivos principales, sino también, en la concertación a través de mesas de trabajo con la parte académica, con los estudiantes, con la comunidad unitropista; y destaca el liderazgo y acompañamiento del señor rector, del señor jurídico, y del mismo consejo superior y de las instancias que han participado.

Sobre este mismo asunto, el entrevistado 20210514AFBB establece una reconstrucción histórica de los hechos; se remonta a los años 90 cuando Casanare se erigió como departamento; posteriormente al 2002 con la entrada en funcionamiento de Unitrópico; y después, menciona algunas figuras públicas que ejercieron liderazgo y que algunos desfallecieron en ese intento (estos no los menciona con nombre propio), estableciendo que las circunstancias de la vida van generando otras motivaciones y otros intereses. No obstante, él (como entrevistado), se evidencia en su respuesta un liderazgo

persistente que se alimenta de hechos como la consulta elevada al MEN acerca de la posibilidad de hacer de Unitrópico una universidad pública que resultó afirmativa abriendo una ventana para continuar con el proceso. Las personas que menciona se relacionan en sus palabras así: "se encontraba mi persona, se encontraban muchos líderes como José María Córdoba, William Álvarez, Brenda Ramírez, Yuni Wais, Pedro Esquivel y Heraldo Patarroyo; a este último lo quiero resaltar porque los dos fuimos los primeros en solicitarle al ministerio de educación y al departamento de planeación para que nos informaran si era posible la oficialización de Unitrópico, y en esa época nos dio la respuesta la directora de fomento de educación superior, hoy ministra de educación de que existía una posibilidad para la trasformación de Unitrópico pública, dicho comunicado fue emitido por el hoy viceministro de educación nacional, el doctor Maximiliano Gómez".

Los intereses y liderazgo también fueron políticos; algunos mandatarios se interesaron en el asunto; gobernadores o candidatos a la gobernación, alcaldes y candidatos a la alcaldía, candidatos a la Asamblea Departamental, al senado, a la cámara figuraron de algún modo, quizás populista prometiendo universidad pública para el departamento de Casanare. En el relato el entrevistado muestra lo siguiente: "Posteriormente de que surgieran estos movimientos sociales otra vez vino este tema político y aquí hay que resaltar lo siguiente, que en campaña de la cámara de José Rodolfo Pérez se empezó a hablar de universidad pública para Casanare, como saben se llegó al congreso, él renunció entonces John Molina que era de la misma línea, y quien lo reemplazó, adoptó esa promesa de campaña en la que trabajé para que se cumpliera y elaboramos el proyecto de ley de trasformación de Unitrópico (…) si José Rodolfo Pérez no hubiese sido congresista esta ley jamás hubiese salido porque no la hubiésemos presentado, y si John Molina no lo hubiese reemplazado y si no se hubiese apersonado pues nunca habría salido a flote la ley 1937 de 2018. Muchos dicen que la universidad pública es el proceso de una lucha social, y yo me atrevo a decir que la universidad pública es un proceso de los consensos, porque se logró un consenso en los diferentes actores políticos, se logró consenso con la misma educación porque los fundadores también hicieron lo propio, el consejo superior hizo lo propio, y hasta el mismo rector de la universidad hizo lo propio, y es conveniente precisar que de los rectores predecesores a Oriol Jiménez algunos se oponían, otros no creían y por

eso el proceso no avanzaba, es más o menos una lucha de 12 años, donde nos mantuvimos firmes".

Por otro lado, las habilidades gerenciales se pueden analizar desde los perfiles de quienes lideran los procesos. Además, para la consecución del logro, fue necesaria la construcción de documentos clave que requirieron del trabajo mancomunado, pero, también del liderazgo, del saber orientar y dirigir, porque no estaba el camino claro hacia donde debía dirigirse el proceso. Uno de los directivos 20210514LFMM ayudó a construir el Estatuto General y además apoyó asesorando otros de relevancia como el estatuto docente. El otro directivo resalta la participación y asesoría en la mayoría de documentos y menciona el apoyo directo al estudio financiero.

En sintonía con la pregunta anterior, se les consultó acerca del documento de mayor relevancia en ese proceso de hacer de Unitrópico una universidad pública. El directivo 20210514LFMM coincide con el otro directivo entrevistado en mencionar el Estatuto General y explica: "porque enmarca todo el proceso de universidad pública, y es ahí donde se definen todas las directrices y toda la organización interna de esta institución. (…) a partir de ahí se define absolutamente todo de la nueva universidad pública, todo se ajusta a la ley 30, pero obviamente tiene unos matices muy importantes, teniendo en cuenta el proceso suigéneris de transformación de Unitrópico a universidad pública".

Una pregunta que da continuidad al liderazgo que se percibió durante el proceso declaró los siguientes nombres: Alexis Ferley Bohórquez, York Cortés, John Molina, Jorge Prieto, Camilo Abril Tarache, el doctor Oriol Jiménez, administrador, gerente y jefe de esta institución; Amanda Rocío, Alirio Barrera; y por sobre todos ellos 20210514LFMM destaca que este trabajo ha sido: "un proceso que une todas las fuerzas políticas de Casanare, así ellos se dividan en otros temas Unitrópico los une y eso ha hecho que esos liderazgos se ejerzan importantemente, pero el reconocimiento total durante todo el proceso se lo llevan dos personas: el señor rector y Alexis Ferley". El otro entrevistado, 20210514AFBB exalta la labor del señor rector y dice que: "el resto participaron después de la expedición de la ley, pero en el momento el que se la jugó toda fue el señor rector, ya

después tuvo el apoyo de la sala general y todos los miembros fundadores y el consejo superior".

Las habilidades gerenciales saltan a la vista cuando llegan momentos de dificultad y uno de esos momentos lo ha vivido la humanidad a raíz del COVID-19; hoy, después de ya haber sorteado los obstáculos se sabe que lograron superar todas las dificultades; se les preguntó acerca de esta situación especial que obligó el confinamiento retrasó los procesos, los ralentizó un poco, al menos un año considera 20210514AFBB.

4.2.1.2 Análisis de la Entrevista desde la Categoría de Responsabilidad Social.

En este aspecto de la gerencia participativa se establece la importancia de reconocer dentro del liderazgo, la capacidad de aprender de otros y también, de conseguir logros para la sociedad. Los entrevistados se reconocen en el aprendizaje durante todo el proceso. Sobre este aspecto relata 20210514LFMM: "Me parece que aprendí mucho del proceso, sobre todo, de lo afanadas que son algunas personas, el tesón y la perseverancia que han tenido personas como Alexis en el proceso, a mí me parece que Alexis es una persona muy perseverante y que ha empapado a todo un departamento en un querer, en un sueño, que en su momento con otros estudiantes se lo propuso". Aquí persiste en el relato esos dos elementos de responsabilidad social: el aprender de otros y el trabajar para otros como líderes. Y hacia el final del relato, hay un hecho histórico que es trascendental en todo este proceso y en esa gestión de responsabilidad social que implica un liderazgo persistente, el no desfallecer ante las adversidades: "él se lo propuso y lo quiso hacer, cuando el presidente objeta el proyecto de ley, el presidente Santos, es Alexis quien en común acuerdo con sus abogados entran a defenderlo a la corte constitucional" (20210514LFMM). En la responsabilidad social de esa experiencia se halla la lección de la persistencia.

Esas lecciones aprendidas, se analizan también desde la óptica del otro directivo entrevistado quien coincide con el anterior directivo al referirse a la constancia durante los debates en el congreso, el saber cómo proceder ante la adversidad y poder revelar como aprendizaje que: "un proyecto en el congreso de la república cuando se ambienta es que pasa, pero cuando no es que ponen peros y objeciones, es por esto que los debates de

Unitrópico se demoraban 2, 4 o 5 minutos porque ya estaban bien ambientados, es decir que se hizo un gran trabajo mancomunado, de mucha relación, digamos que política y social para sacarlo adelante. La mayor enseñanza que deja es que para llegar a buenos consensos hay que buscar concordia, y pues esto es resultado de la concordia y las buenas gestiones y de hablar claro con las personas" (20210514AFBB). Ese aprendizaje está determinado por la responsabilidad social, por la paciencia de llevar a buen término un proceso que no fue fácil de desarrollar.

Específicamente, sobre la responsabilidad social, se les preguntó a los directivos la presencia de ese factor de la gerencia en el proceso desarrollado para hacer de Unitrópico una universidad pública. 20210514LFMM inicia por establecer que la apertura de oportunidad de educación pública superior para jóvenes casanareños implica el desarrollo mismo del concepto de responsabilidad social; y complementa estableciendo las necesidades de las familias vulnerables, de bajos recursos.

El directivo 20210514AFBB, por su parte se refiere a la responsabilidad social desde la construcción de tejido social a partir de la misma educación pública superior; la dimensión de responsabilidad es tan grande que la población beneficiada es alrededor de 7 departamentos que aún no cuentan con oferta de universidad pública. En sus palabras: "es casi media Colombia que está abandonada, entonces si es un impacto social, si es una lucha social, si es una deuda social por parte del gobierno nacional".

4.2.1.3 Análisis de la Entrevista desde la Categoría de Trabajo en Equipo.

El líder, gerente participativo requiere de un buen equipo en el cual se sienta confiado al delegar. Aquí los diferentes miembros de los equipos tienen diferentes perfiles y roles dentro de la universidad. La mayoría de ellos, por no decir que el 100% cuentan con estudios de posgrado, y se desempeñan como docentes, directivos docentes o funcionarios directivos de la institución; en algunas mesas de trabajo se requirió la participación de estudiantes y de exalumnos. El primer elemento a considerar es una calificación acerca del trabajo del equipo en el que participó el entrevistado.

Del directivo 20210514LFMM inicia por las discusiones de apertura de los procesos, la incertidumbre de algunos miembros del equipo ante el desconocimiento del cómo debían construirse los documentos de base para presentar al MEN y que después del recorrido ya fueron aprobados por el CONACES destacando así el valioso aporte del trabajo en equipo. El otro directivo 20210514AFBB inicia valorando la calidad de los productos presentados al MEN los cuales se certifican a partir de la aprobación de los mismos y por ello expresa: "que la institución tiene un potencial profesional alto, dentro de sus administrativos y de sus docentes".

En este trabajo en equipo, los directivos se reconocen a sí mismos; el primero de ellos 20210514LFMM se percibe propositivo, abierto al diálogo, participativo. En cuanto al directivo 20210514AFBB se autoanaliza y reconoce en un proceso para él enriquecedor, único e irrepetible que repercutirá decididamente en su carrera profesional.

Por otra parte, se indagó acerca de inconvenientes registrados durante el proceso como obstáculos significativos y la forma en que los superaron para establecer de manera más compacta el trabajo en equipo. 20210514LFMM considera el impacto de los conflictos sociales a partir de los intereses de la misma sociedad y de los intereses políticos sobre los mismos estudiantes, sin embargo, la anuencia es síntoma del manejo que le dieron a los conflictos y resalta el diálogo como instrumento; mismo tratamiento que se aplicó al conflicto de intereses de quienes tenían la decisión de trabajar para que Unitrópico se transformara en IES pública y se trata de los socios fundadores. Complementa diciendo: "prueba de ello es que la gobernación está siendo un aliado muy importante, también algunos actores políticos como la senadora y a nivel nacional con el MEN, para que esa presión política y esa posibilidad administrativa de gran escala como lo es la presidencia sientan que unidos es que realmente podemos llevar los procesos".

20210514AFBB resalta tres factores: el primer obstáculo son las objeciones presidenciales que echaron para atrás la discusión y aprobación que se había hecho en senado y cámara. Encontraron asesoría a través de un expresidente de corte contratado por Alirio Barrera y York Cortés y después de presentar la defensa ante la corte constitucional

se superó el obstáculo. Aquí queda clara la importancia del trabajo en equipo y de la preparación para asumir los retos y adversidades. El otro factor del tipo obstáculo consistió en la especificación del origen de los recursos para el sostenimiento de la universidad en su calidad de pública; se resolvió cuando se conoció que el MEN giraría los recursos. El tercer elemento es el relacionado con la aprobación de la documentación ante CONACES que ya quedó superada en todas sus etapas.

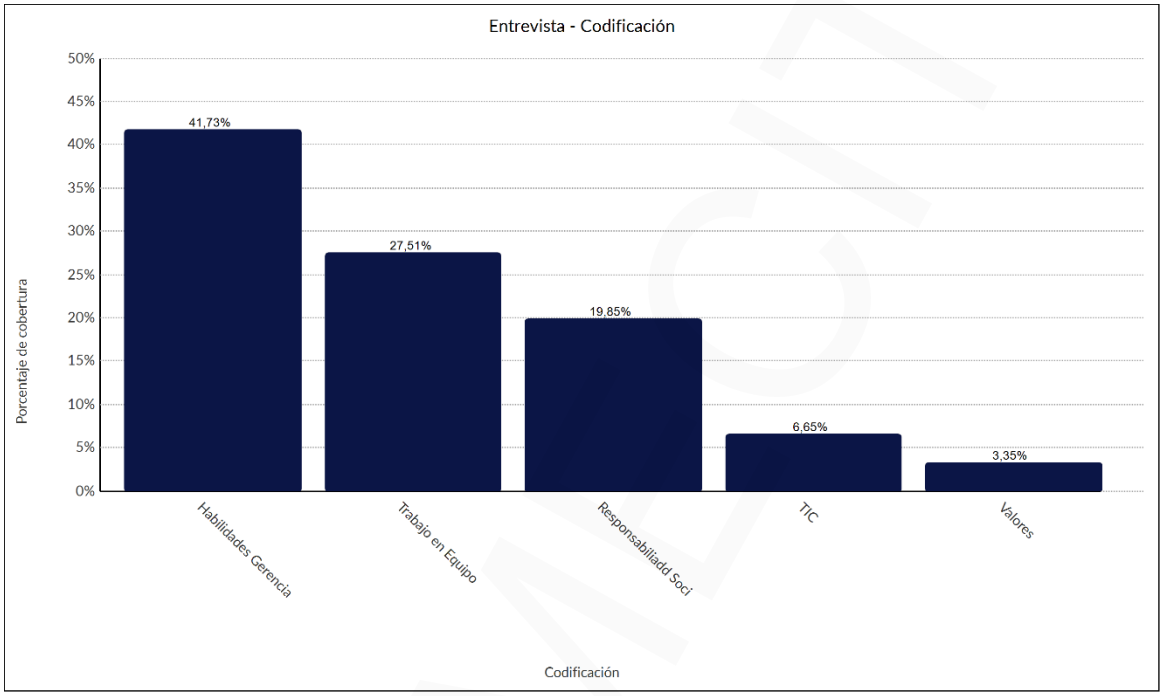
4.2.1.4 Análisis de la Entrevista desde la Categoría de Valores.

Los valores del nivel de gerencia participativa son expresiones de afecto requeridas en el trabajo mancomunado hacia el logro de intereses generales. A cada entrevistado se le solicitó resaltar esos valores característicos del proceso y se halló: la solidaridad como eje de anuencia y la gestación de todos los demás valores teniendo a Unitrópico como cuna. Aquí entra también en juego la responsabilidad, la puntualidad, el respeto, la empatía, porque de alguna manera hacen parte de las competencias sociales requeridas en el trabajo en equipo.

4.2.1.4 Análisis de la Entrevista desde la Categoría de TIC.

Se les preguntó acerca de la efectividad de los procesos de información y comunicación implementados para avanzar hacia el logro propuesto. 20210514LFMM los califica como directos y dinámicos. Los procesos de comunicación también pueden percibirse desde los logros obtenidos y aquí, la aprobación obtenida es un indicador de la fluidez de los recursos TIC implementados.

Los datos de la entrevista se introdujeron en NVivo y se pudo establecer que las 5 categorías registraron mayor tráfico de información en la de habilidades gerenciales, también porque es esa categoría la que más preguntas asociadas tiene: 6 de las 13 construidas. En segunda medida se puntuó la categoría de trabajo en equipo y fue menos el tráfico de información en la categoría de TIC. En el programa se construyó un histograma que revela el porcentaje de información procesada en cada elemento:



Fuente: elaboración propia

Figura 1. Porcentaje de información según categorías codificadas para la entrevista

También se construyó una nube de palabras con aquellas acepciones más frecuentes como lo permite y establece NVivo.

Fuente: elaboración propia

Figura 2. Nube de palabras a partir de la entrevista

Las palabras que más resaltan son proceso, universidad, Unitrópico, institución pública. De la entrevista se concluye coherencia y sintonía en las respuestas de los entrevistados; no puede decirse que tengan formas de pensar divergentes o que haya contradicción en sus discursos. Queda expuesto así, la gerencia participativa.

4.2.2. Procesamiento de los Datos a partir de la Encuesta

La encuesta con escala Likert se distribuyó entre los encuestados a través de correo electrónico con un enlace para ingresar al formulario de Google donde se encuentra alojada[1]. La respondieron 19 personas de los cuales: 4 son docentes (quienes representan el 21,1% de los encuestados), 10 son directivos docentes (quienes representan el 52,6% de los encuestados) y 5 son directivos de la institución (quienes representan el 26,3% de los encuestados); se estima que ellos son informantes clave porque participaron en la construcción de documentos para hacer de Unitrópico la universidad pública número 34 de Colombia y la primera del departamento de Casanare.

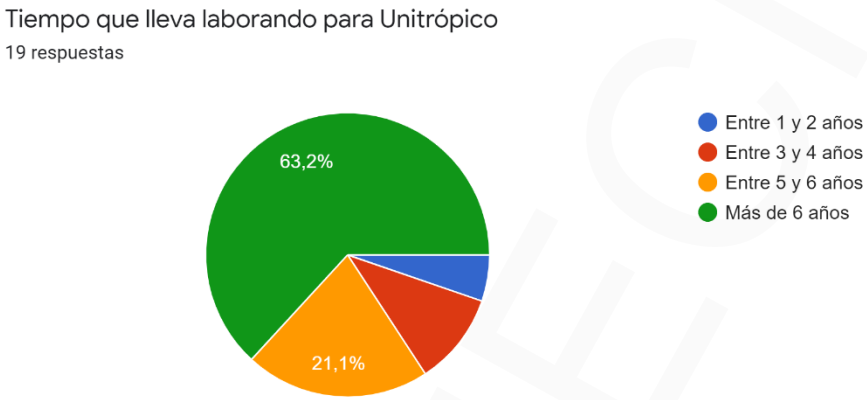
El 52,6% de los encuestados son hombres y el 47,4% restantes son mujeres, se ofreció la posibilidad de no binario para ser inclusivos, pero ninguno escogió esta opción. Así que, los datos relacionados son casi homogéneos, esto es, no hay una diferencia significativa entre los géneros que ofrezca un sesgo a la información recabada.

Sobre la edad de los participantes, los intervalos se distribuyeron en periodos de 6 años, iniciando con los menores de 25 años y terminando con los mayores de 50 años. El 21,1% de los encuestados tiene 30 o menos años y el 63,2% tiene más de 36 años, la mitad de ellos, mayor de 50 años.

También se les preguntó sobre el tiempo que llevan laborando en la institución considerando períodos de dos años; en general, el 21,1% de los encuestados lleva

[1] Abrir el contenido de la encuesta mediante el siguiente enlace: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSctGVafCsJkOZzSk7x797E8Jb6PksQbvpRm6oLVgIzUA09PAw/viewform

trabajando en Unitrópico entre 5 y 6 años, mientras que la mayoría, el 63,2% de encuestados tiene más de 6 años de haberse vinculado a la institución.



Fuente: elaboración propia

Figura 3. Tiempo laborado estimado dentro de Unitrópico

4.2.2.1 Análisis de la Encuesta desde la Categoría Habilidades Gerenciales.

En la tabla 7 se consolidó información de tres grupos de funcionarios de Unitrópico; algunos de ellos están trabajando como directivos (Dir), otros se desempeñan como directivos docentes (DD) y otros solo se dedican a la docencia (Doc). De los 19 encuestados, 5 son directivos, 10 directivos docentes y 4 son docentes. La categoría de habilidades gerenciales se divide en 8 indicadores sobre los cuales se especifica en la tabla 7 la distribución de las respuestas para cuatro niveles de la escala, se eliminó uno de los niveles e la escala: el de Completamente en Desacuerdo o Insatisfecho porque ninguno de los encuestados asignó valores o se identificó con ese tipo de sentimiento frente a algunas labores puntuales de las habilidades gerenciales.

Específicamente hablando de los resultados, la mayoría de encuestados se ubica en el valor de la escala determinado como de Acuerdo o Satisfecho con actividades desarrolladas y direccionadas dentro de los grupos, comisiones o subcomisiones que trabajaron en el proceso de transformación de Unitrópico a universidad pública. Ahora bien, de manera más puntual, en la tabla 7 se puede evidenciar que, en promedio, el grupo de directivos encuestados se mostró más de acuerdo (17,8%) con las habilidades

gerenciales, mientras que los mandos medios; es decir, los directivos docentes se mostraron más Completamente de acuerdo (29,6%). En cuanto a los docentes, el 10,5% se ubicó en la escala valorada como de Acuerdo o Satisfecho.

Algunas insatisfacciones se leen en la tabla 7 y fueron manifestadas por directivos y por docentes; estas están relacionadas con las orientaciones recibidas para la construcción de documentos (15,8%); otras se manifestaron en contra de los tiempos de entrega otorgados por la alta gerencia fijando plazos de finalización de procesos y ante esta solo se manifestaron algunos directivos (10,5% de la muestra encuestada); y los docentes también manifestaron inconvenientes frente al líder designado y en otro indicador a las decisiones del líder designado (5,3% de los encuestados).

Tabla 7. Análisis de habilidades gerenciales discriminada por cargo para directivos, directivos docentes y docentes

Habilidades gerenciales													
Indicador	D/I			Indiferente			A/S			CA/CS			Total
	Dir	DD	Doc	Dir	DD	Doc	Dir	DD	Doc	Dir	DD	Doc	
Designación de labores	0	0	0	0	0	0	26,3	21,1	21,1	0	31,6	0	100%
Perfil de los miembros de la comisión	0	0	0	0	0	0	26,3	26,3	10,5	0	26,3	10,5	100%
Orientaciones	10,5	0	5,3	0	0	5,3	15,8	36,8	5,3	0	15,8	5,3	100%
Tiempos de entrega	10,5	0	0	5,3	5,3	10,5	10,5	21,1	10,5	0	26,3	0	100%
Líder designado	0	0	5,3	5,3	5,3	0	15,8	15,8	5,3	5,3	31,6	10,5	100%
Decisiones del líder	0	0	5,3	5,3	0	0	15,8	21,1	10,5	5,3	31,6	5,3	100%
El logro	0	0	0	0	0	0	10,5	5,3	10,5	15,8	47,4	10,5	100%
Propia participación	0	0	0	0	0	0	21,1	26,3	10,5	5,3	26,3	10,5	100%
Promedio	2,6	0	2,0	2,0	1,3	2,0	17,8	21,7	10,5	4,0	29,6	6,6	100%

Nota. Las abreviaturas usadas en las columnas tienen la siguiente definición en la escala Likert:
CD/CI: Completamente en Desacuerdo o Completamente Insatisfecho. Para el análisis de esta categoría se eliminó esta columna porque no obtuvo ningún registro.
D/I: en Desacuerdo o Insatisfecho.
A/S: de Acuerdo o Satisfecho
CA/CS: Completamente de acuerdo o Completamente Satisfecho
Dir: Directivo
DD: Directivo Docente
Doc: Docente

Fuente: elaboración propia

En la tabla 8 se analiza la categoría de responsabilidad social y en ella, el tratamiento de la información fue similar al de la tabla anterior en cuanto a que el nivel de insatisfacción

demarcado en la escala como Completamente en desacuerdo o Completamente Insatisfecho no obtuvo ningún registro y por ello, se eliminó de la tabla.

El análisis sigue deductivo, de lo general a lo particular; en términos generales, los índices de satisfacción con este nivel de la gerencia participativa están más fuertes en la sección de Acuerdo o Satisfecho(a); sin embargo, el mando medio, los directivos docentes se inclinaron más por la escala Completamente Satisfecho o de Acuerdo (31,6% de los encuestados). El índice general de insatisfacción es mínimo (1,3%) y está relacionado con el siguiente ítem: frente a la ética de la comisión en la que usted participó para la resolución de problemas generados durante las actividades, reuniones o documentes, usted se muestra: y aquí hay un docente (5,3%) que se cataloga en insatisfacción. También se registraron niveles de indiferencia sobre aspectos relacionados con la responsabilidad social. Los logros para con la comunidad son el indicador de mejor respuesta de los directivos docentes (36,8%).

Tabla 8. Análisis de la responsabilidad social discriminada por cargo para directivos, directivos docentes y docentes

Responsabilidad Social													
Indicador	D/I			Indiferente			A/S			CA/CS			Total
	Dir	DD	Doc	Dir	DD	Doc	Dir	DD	Doc	Dir	DD	Doc	
Aprendizaje	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*5,3*	*26,3*	*26,3*	*10,5*	*0*	*26,3*	*5,3*	100%
Ética	*0*	0	5,3	0	0	5,3	26,3	26,3	5,3	0	26,3	5,3	100%
Logros para la comunidad	*0*	0	0	0	0	0	15,8	26,3	15,8	10,5	26,3	5,3	100%
Compromiso social	*0*	0	0	0	5,3	5,3	5,3	10,5	15,8	21,1	36,8	0	100%
Promedio	0,0	0,0	1,3	0,0	1,3	4,0	18,4	22,4	11,9	7,9	28,9	4,0	100%

Nota. Las abreviaturas usadas en las columnas tienen la siguiente definición en la escala Likert:
CD/CI: Completamente en Desacuerdo o Completamente Insatisfecho. Para el análisis de esta categoría se eliminó esta columna porque no obtuvo ningún registro.
D/I: en Desacuerdo o Insatisfecho.
A/S: de Acuerdo o Satisfecho
CA/CS: Completamente de acuerdo o Completamente Satisfecho
Dir: Directivo
DD: Directivo Docente
Doc: Docente

Fuente: elaboración propia

En la tabla 9 se analiza la información recabada con los 19 funcionarios de Unitrópico acerca de la percepción que le quedó del trabajo en equipo durante el trabajo en

comisión para el desarrollo de actividades propias de convertir a Unitrópico en una universidad pública. En términos generales, se mantiene la tendencia de las categorías anteriores, las respuestas inclinadas en los aspectos positivos donde los funcionarios se muestran de acuerdo y/o completamente de acuerdo; y pocos se manifiestan indiferentes o en desacuerdo con los ítems señalados en la encuesta.

En cuanto a lo específico de la categoría, el trabajo en equipo está determinado por un buen clima laboral, aunque algunos directivos y docentes se muestren indiferentes o en el caso de los docentes (5,3%) que se muestran en desacuerdo. De modo similar se puede precisar de las responsabilidades asumidas por los equipos de trabajo, con la variante de aquellos docentes (5,3%) que manifestaron su desacuerdo. A partir de los productos desarrollados por el equipo de trabajo, nada qué decir, puesto que no hay registros de manifestaciones hacia la indiferencia o hacia el desacuerdo; todo lo contrario, muy positiva la apreciación. Se les propuso a los docentes si tuvieran la posibilidad de cambiar de equipo de trabajo si escogerían el mismo y con la variante que algunos directivos y directivos docentes se manifestaron indiferentes, la mayoría afirmó permanecer con el mismo equipo.

Tabla 9. Análisis del trabajo en equipo discriminado por cargo para directivos, directivos docentes y docentes

Trabajo en Equipo													
Indicador	D/I			Indiferente			A/S			CA/CS			Total
	Dir	DD	Doc	Dir	DD	Doc	Dir	DD	Doc	Dir	DD	Doc	
Clima laboral	*0*	*0*	*5,3*	*10,5*	*0*	*5,3*	*15,8*	*26,3*	*10,5*	*0*	*26,3*	*0*	100%
Responsabilidades	*0*	0	5,3	10,5	0	0	15,8	26,3	10,5	0	26,3	5,3	100%
Productos desarrollados	*0*	0	0	0	0	0	21,1	15,8	10,5	5,3	36,8	10,5	100%
Escoger equipo diferente	*0*	0	0	5,3	15,8	0	21,1	10,5	10,5	0	26,3	10,5	100%
Promedio	0,0	0,0	2,7	6,6	4,0	1,3	18,5	19,7	10,5	1,3	28,9	6,6	100%

Nota. Las abreviaturas usadas en las columnas tienen la siguiente definición en la escala Likert:
CD/CI: Completamente en Desacuerdo o Completamente Insatisfecho. Para el análisis de esta categoría se eliminó esta columna porque no obtuvo ningún registro.
D/I: en Desacuerdo o Insatisfecho.
A/S: de Acuerdo o Satisfecho
CA/CS: Completamente de acuerdo o Completamente Satisfecho
Dir: Directivo
DD: Directivo Docente
Doc: Docente

Fuente: elaboración propia

Los resultados generales se mantienen en el acuerdo con las situaciones planteadas; sin embargo, en esta categoría hay una migración de las percepciones hacia la indiferencia y el desacuerdo. A nivel específico, llama la atención que los docentes no hicieron ninguna mención a sentirse completamente satisfechos o completamente de acuerdo y que, los diferentes planteamientos les generó indiferencia (10,5%) en unos casos y desaprobación o desacuerdo en otros (4,0%). Sobre los canales de comunicación, directivos y directivos docentes concuerdan en algún grado de insatisfacción (5,3% respectivamente); y la eficacia de los equipos suministrados por la universidad para los procesos de transformación de Unitrópico a universidad pública coincide entre directivos docentes y docentes en un 5,3%.

Tabla 10. Análisis de las tecnologías de información y comunicación empleadas en el proceso, discriminada por cargo para directivos, directivos docentes y docentes

Trabajo en Equipo													
Indicador	D/I			Indiferente			A/S			CA/CS			Total
	Dir	DD	Doc	Dir	DD	Doc	Dir	DD	Doc	Dir	DD	Doc	
Canales de comunicación	*5,3*	*5,3*	*0*	*5,3*	*0*	*10,5*	*15,8*	*26,3*	*10,5*	*0*	*21,1*	*0*	100%
Velocidad del internet	*5,3*	0	10,5	5,3	5,3	10,5	15,8	26,3	0	0	21,1	0	100%
Herramientas digitales	*0*	0	0	10,5	0	10,5	10,5	26,3	10,5	5,3	26,3	0	100%
Eficacia de equipos	*0*	5,3	5,3	10,5	0	10,5	10,5	36,8	5,3	5,3	10,5	0	100%
Promedio	2,7	2,7	4,0	7,9	1,3	10,5	13,2	28,9	6,6	2,7	19,8	0,0	100%

Nota. Las abreviaturas usadas en las columnas tienen la siguiente definición en la escala Likert:
CD/CI: Completamente en Desacuerdo o Completamente Insatisfecho. Para el análisis de esta categoría se eliminó esta columna porque no obtuvo ningún registro.
D/I: en Desacuerdo o Insatisfecho.
A/S: de Acuerdo o Satisfecho
CA/CS: Completamente de acuerdo o Completamente Satisfecho
Dir: Directivo
DD: Directivo Docente
Doc: Docente

Fuente: elaboración propia

Finalmente se analizaron 4 de los valores más relevantes y puestos en juego dentro de la gerencia participativa. En la tabla 11 se registra que, a nivel general, las respuestas siguen inclinadas hacia la percepción positiva y los participantes en su gran mayoría se encuentran de acuerdo con las situaciones propuestas en los enunciados.

De los valores resaltados, los que mantienen una percepción (baja) hacia la insatisfacción desde la óptica de los docentes son: la responsabilidad (5,3%) y el respeto (5,3%). Los valores que llaman a la indiferencia de los directivos son todos, mientras que los directivos docentes, el 5,3% se mantienen indiferentes en el respeto y en este coinciden con el mismo porcentaje para los docentes. En cuanto a lo positivo, los valores que más percepción tiene de parte de los directivos docentes son: la responsabilidad (31,6% que están Completamente satisfechos) y la empatía (31,6% que se muestran satisfechos).

Tabla 11. Análisis de Valores, discriminados por cargo para directivos, directivos docentes y docentes

Trabajo en Equipo													
Indicador	D/I			Indiferente			A/S			CA/CS			Total
	Dir	DD	Doc	Dir	DD	Doc	Dir	DD	Doc	Dir	DD	Doc	
Responsabilidad	*5,3*	*0*	*5,3*	*5,3*	*0*	*0*	*10,5*	*21,1*	*0*	*5,3*	*31,6*	*15,8*	100%
Empatía	*0*	0	0	10,5	0	5,3	15,8	31,6	10,5	0	21,1	5,3	100%
Respeto	*0*	0	5,3	10,5	5,3	5,3	10,5	21,1	5,3	5,3	26,3	5,3	100%
Puntualidad	*0*	0	0	5,3	0	0	15,8	26,3	15,8	5,3	26,3	5,3	100%
Promedio	1,3	0,0	2,7	7,9	1,3	2,7	13,2	25,0	7,9	4,0	26,3	7,9	100%

Nota. Las abreviaturas usadas en las columnas tienen la siguiente definición en la escala Likert:
CD/CI: Completamente en Desacuerdo o Completamente Insatisfecho. Para el análisis de esta categoría se eliminó esta columna porque no obtuvo ningún registro.
D/I: en Desacuerdo o Insatisfecho.
A/S: de Acuerdo o Satisfecho
CA/CS: Completamente de acuerdo o Completamente Satisfecho
Dir: Directivo
DD: Directivo Docente
Doc: Docente

Fuente: elaboración propia

4.3. Contrastación y Teorización

Unitrópico se involucró en un proceso de transformación de su naturaleza jurídica; originalmente operó rigiéndose por el derecho privado, aunque la participación de los socios la definían en economía mixta. Sin embargo, la necesidad de una región de contar con mejores oportunidades de educación superior, instaron a un grupo de personas a luchar por este propósito y parte de ese resultado se vive ya en el 2021 cuando todos los pasos

para cambiar su naturaleza se dieron y la voluntad del Estado colombiano legisló y asignó los recursos correspondientes para su funcionamiento.

Brunner (2005) en "*Transformaciones de la universidad pública"* realiza un interesante análisis que diferencia el eje central entre universidad pública y universidad privada. La fundación es distinta, pero el reconocimiento lo da a las dos el estado; quienes fundan una universidad privada son quizás, actores que se asocian con intereses comunes y con fines de lucro en la mayoría de los casos; la misión de las universidades públicas se alínean con políticas estatales y gubernamentales, mientras que en la universidad privada se determina a partir del mercado en términos de lucro. Otra de las diferencias significativas se demarca a través de la fuente de financiamiento; mientras que en la pública, el gasto de operación se gira con recursos del estado captado a través de los diferentes impuestos; la universidad privada se financia a partir de los ingresos por matrícula que cancelan sus estudiantes. Esta última característica es quizás, la más notoria para el cambio producido en Unitrópico: los estudiantes ya no tendrán que desembolsar grandes sumas de dinero para pagar toda su carrera, sino que será el estado quien gire el mayor porccentaje del recurso, es decir, el estudiante inicia a ser financiado por el estado. Esto hace que, en la universidad privada, quienes lograban ingresar lo hacían por contar con recursos suficientes para la financiación; ahora bien, en el nuevo modelo de universidad pública, se le da la oportunidad a aquellos jóvenes de escasos recursos que por falta de recursos no pueden pagar una universidad privada; sin embargo, aunque lo público es más económico, también hace que se vuelva de difícil acceso porque aumenta la demanda de sus servicios y se inicia una selección de los mejores estudiantes bajo el criterio de ser de escasos recursos.

El análisis de Brunner (2005) entre universidad pública y privada lo lleva a plantear contrastes significativamente definidos así:

> … permite múltiples conjugaciones en el plano ético, cultural y político, partiendo por la idea del servicio público versus el interés privado; la gratuidad versus lo mercantil; el amor sciendi versus ese otro apetito, que una vez confesó Abelardo, de enseñar exclusivamente en vistas a la recompensa y la fama (pecunie et laudis cupiditas); entre la tradición y la moda; la independencia pública y la dependencia

comercial; la cultura académica y la empresarial; en fin, el estado y el mercado (p. 40).

Sin embargo, advierte el autor que no es esa una característica que identifique las diferencias de todas las universidades separando las públicas de las privadas o que aplique strictu sensu para los horizontes de las universidades de hoy; pero sí considera que hay una migración de esa visión de universidad pública que por temas de autonomía está cada vez más cerca de lo privado.

Aquello que sí queda claro es que, por tradición, en Colombia, la educación superior está administrada mayoritariamente por el sector privado; principalmente porque en una época surgieron casi que sin control o restricción muchas universidades, algunas de ellas las llamaron universidad de garaje y aumentó considerablemente el número y la diferencia entre un tipo y el otro de IES (Figueroa, 2001). El delicado problema que se advierte aquí, desde datos más concisos es que:

> La educación colombiana está en manos del más del 70% en el sector privado (caso único en el mundo) y esto por sí mismo no ha redundado en más acceso a ella, lo que ha generado es un sistema anárquico y profundamente estratificado. Donde hay una educación para pobres y otra para ricos. Frente a este sistema de "productiva" (¿pragmática?) y del mercado, el llamado no puede ser otro que impedir este modelo (p. 12).

En ese sentido, la transoformación de Unitrópico a universidad pública es un triunfo para la justicia de ofertar educació superior a personas de escasos recursos.

Definidos estos aspectos, el foco se centra ahora en la forma como se administran las universidades y en específico, el análisis de los resultados obtenidos estimando el estilo de gerencia participativa en Unitrópico.

Las entrevistas realizadas permitieron entender un discurso homogéneo, consistente y coherente acerca de los diferentes obstáculos que se sortearon con inteligencia y altruismo

para hacer de Unitrópico, la universidad pública de los casanareños. Aquí se percibe en el trabajo mancomunado de los actores que centraron su interés en esa transformación una estructura que produce resultados y alcanza objetivos organizacionales (Morejón, 2016). Y también, del papel que desempeñan las IES en el impacto económico de las regiones por la cualidad de formación de capital humano y ante ello, la necesidad de conceder hacia ese logro, una administración organizacional que permita en el nivel gerencial una mayor participación de los involucrados en la toma de decisiones. Estos resultados se categorizaron como lo hizo Jarrín (2014), quien en su estudio se enfocó en analizar las habilidades gerenciales, la responsabilidad social, el trabajo en equipo, los valores y las TIC.

De manera más específica y realizando una triangulación entre la entrevista y la encuesta, se puede decir de las habilidades gerenciales percibidas en los directivos de Unitrópico que mantienen la visión en el logro y quedó más que claro que ese enfoque se desarrolló en torno a la idea firme de transformar la naturaleza jurídica de Unitrópico convirtiéndola en pública y sobre esto dice Arroyo (2012) "La mayoría de las compañías, incluyendo muchas con notoriedad de estar bien gerenciadas, están organizadas para administrar en primer lugar las "ideas" como materia prima de la innovación y por ende, la ventaja competitiva" (p. 21). Y ese administrar ideas luego requiere de una destreza para definir roles de los participantes, organizar los equipos, asignar labores a partir de los perfiles del capital humano; luego de la conformación de equipos de trabajo, de distribuir las labores, un líder asume las rutas por las que transitará el equipo para la consecución de logros.

Esas habilidades gerenciales se complementan con la responsabilidad social y todos los actores deben estar debidamente alineados con los propósitos sin descuidar dicha responsabilidad. Contrario a lo que plantean algunos autores, dentro de ellos Larrán y López (2010) cuando advierten que: "Las universidades, al igual que otros organismos públicos, a pesar de su clara vocación y orientación social, han presentado hasta ahora un menor nivel de desarrollo del concepto de responsabilidad social en sus sistemas de gestión y de información que las empresas"; porque, los resultados demuestran una significativa

concepción de la responsabilidad social, tanto en los aprendizajes en los que se reconocen los actores, como la ética para la superación de obstáculos y el compromiso social de conseguir para toda una región mejores oportunidades de IES.

El otro resultado se dio sobre el trabajo en equipo entendido como aquella labor de grupo que desarrollaron diferentes funcionarios de Unitrópico entre directivos, directivos docentes y docentes en atención a requerimientos propios de la transformación hacia el concepto de universidad pública. Este trabajo en equipo se caracteriza por el desarrollo del concepto del *empowerment* (Cálix, *et al.*, 2016) debido a la necesidad de que cada comisión, teniendo en cuenta el logro previsto, se fiara de las directrices y orientaciones de un liderazgo organizacional en el que cada miembro toma decisiones frente a los rumbos e interpretaciones de las tareas. En los términos en que se planteó aquí el concepto de trabajo en equipo, se coincide con Vidal y Araña (2012) quienes postulan que llegados a este punto, los equipos logran espontaneidad e innovación que predisponen al equipo hacia un mejoramiento contínuo.

Los resultados se complementan con el análisis de la categoría de valores y las comunicaciones TIC. Los valores son trascendentes y sirven para delinear el horizonte institucional de una organización y en el caso de una universidad, son fuente que orienta labores de sus miembros. Los valores más importantes que se analizaron fueron el respeto, la responsabilidad, la empatía y la puntualidad porque se asocian de manera directa con el cumplimiento de labores asignadas y con el trabajo en equipo y la relación entre los miembros del equipo y su líder. Sobre este tema de valores, hay una teoría de organizaciones que se fundamenta en la gestión por valores; Toniut, y otros, (2015) afirman que “facilita un sentido a las actividades, a las personas que trabajan y participan en las organizaciones, dando a los objetivos que se propone la organización un marco de referencia vinculado a las razones por las cuales hacen lo que hacen”. En esos términos se resalta la importancia de los valores y la trascendencia de estos en el funcionamiento de las organizaciones.

Sobre las comunicaciones, se relacionó la importancia que deben darle las organizaciones al flujo de la información y a los equipos disponibles para que la misma información fluya; incluso, de la velocidad del internet que es requerido para el cumplimiento de labores específicas encomendadas a las comisiones o subcomisiones encargadas de trabajar en el logro de hacer de Unitrópicola universidad pública de los casanareños. En este asunto, es importante reconocer como lo manifiestan Gálvez *et al.*, (2014) que la disposición de buenos canales de comunicación con TIC en ambiente web inciden también en el rendimiento de las empresas, en el funcionamiento adecuado de los trabajos en equipo, en las relaciones humanas y hasta en las relaciones con el entorno.

RED-UNITRÓPICOLA

Conclusiones y Recomendaciones

La gerencia participativa es un estilo visible en organizaciones como las universidades. Unitrópico, en su proceso de transformación a universidad pública puso en práctica habilidades gerenciales al delegar en grupos de comisión y/o subcomisión, acciones requeridas en ese propósito. Ese trabajo en equipo quedó debidamente documentado; las comisiones o subcomisiones se reunían periódicamente para tratar los temas encargados y posteriormente, se asignaban labores para desarrollar y luego revisar, ajustar e integrar el trabajo de todos en un solo producto. El logro se alcanzó y Unitrópico consiguió superar cada uno de los diferentes obstáculos que propuso el contexto, bien fuera jurídico por tratarse de temas que se discutieron en la cámara, en el senado o en la misma presidencia de la república, o de orden más organizacional al tratarse de documentación exigida por el Ministerio de Educación Nacional. La complejidad de la labor desarrollada por los directivos y funcionarios de Unitrópico radica en que la transformación no tenía un precedente inmediato, los anteriores procesos se desarrollaron en 1970 cuando no se había emitido la ley 30 de 1992 y por ello no había un experto al cual contratar para que dirigiera a las diferentes comisiones o subcomisiones, así que se delegó a estos grupos, autonomía, se les empoderó y de allí, debieron ellos innovar.

En cuanto al propósito de determinar a nivel exploratorio, criterios de gerencia participativa percibidos en dos directivos de Unitrópico en su rol gerencial frente al proceso de transformación de una universidad privada a pública, el instrumento aplicado, el cuestionario en una entrevista contribuyó con la comprensión de esos criterios. Para ello, las preguntas abordaron algunos aspectos de la gerencia como la habilidad gerencial en donde se pudo establecer aspectos como la confianza frente al logro esperado y los dos directivos estuvieron confiados en todo momento; el liderazgo para motivar a los grupos; la relación del perfil con las tareas asignadas y se constató la idoneidad en ese asunto; la noción de documentos clave para el propósito establecido y aquí coincidieron en señalar el estatuto general como columna fundamental en el proceso. En cuanto a la

responsabilidad social, los directivos tienen claros los aprendizajes reconociéndose a sí mismos como sujetos que visionaron una universidad distinta con mayores oportunidades para familias de escasos recursos que desean acceso a Educación Superior. En este proceso, los directivos también reconocieron la importancia fundamental del trabajo en equipo señalando la eficacia y la participación en la construcción de los diferentes documentos, así como la resolución de dificultades propias de esa labor. También reconocieron la importancia de los valores que inciden en ese proceso de transformación señalando y aparte de la responsabilidad y la empatía, resaltaron la solidaridad. Finalmente, sobre la importancia de los canales de comunicación, señalaron su relevancia en la consecución de las metas propuestas.

El tercer propósito definido como la importancia de analizar la percepción del proceso llevado a cabo por directivos y directivos docentes desde la gerencia participativa en el marco transitorio de universidad privada a pública para el caso de Unitrópico se logró a través de un instrumento tipo cuestionario con escala Likert. En este aspecto de la investigación, se logró capturar la percepción de directivos, directivos docentes y docentes en torno a las habilidades gerenciales, a la responsabilidad social, al trabajo en equipo, a los valores que incidieron en el proceso y a los procesos comunicativos desde los canales empleados. Esa percepción de funcionarios de la universidad mantuvo una tendencia general hacia los aspectos positivos, con mayor relevancia en el estar de acuerdo o sentirse satisfechos con la forma en que se desarrollaron las labores de la comisión o subcomisión en la que participaron.

Con todo lo expuesto, fue posible caracterizar los niveles de gerencia participativa de directivos docentes en el marco transitorio de Unitrópico como universidad privada a universidad pública. Por ello también, es posible afirmar que existen procesos de gerencia participativa en cuanto a comunicación, gestión, liderazgo y trabajo en equipo y valores. Además, los directivos y directivos docenes perciben y se reconocen dentro de estos procesos de gerencia participativa.

PREPRINT

Recomendaciones

En términos de gerencia participativa, la labor desarrollada en Unitrópico se evidencia como positiva. En ese sentido, valdría la pena explorar más a fondo otros conceptos de gerencia participativa que no se analizaron en este estudio y tratar de incluir en el proceso de investigación a un grupo de docentes más amplio de modo que se pueda establecer esos niveles de gerencia en el sentido inverso, es decir, de los subordinados hacia los mandos medios y altos y caracterizar de ese modo, problemáticas de relevancia que inciden en la gestión de los gerentes.

Por otro lado, el momento histórico que vive Unitrópico hoy por su logro de llegar a ser la primera universidad pública de Casanare, abre la puerta para el desarrollo de otro tipo de investigaciones, ya no, desde la gerencia participativa, sino desde el estudiantado como un estudio socioeconómico que permita identificar si el número de estudiantes que ingresó a la versión de Unitrópico pública aumentó con relación al número de estudiantes que presumiblemente tiene en la actualidad de estratos socioeconómicos medios y altos. Es decir, si el propósito de responsabilidad social que delineó el objetivo general de transformación de esta universidad se cumple o no en el corto y mediano plazo.

Las universidades en Casanare deben verse afectadas de algún modo por la presencia de una universidad pública, esta presunción o hipótesis puede trabajarse en otro estudio que cambia el escenario de la población estudiada. Aunado a esto, otro aspecto que puede explorarse es el de el impacto de los profesionales egresados en el sector productivo del departamento frente a la fuga de cerebros que al no encontrar oportunidades en la región se van a trabajar en otros lugares.

REPOSITORIO

Referencias

Agüero, J. O. (2007). Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético. *Revista Científica "Visión de Futuro", 7*(1), 1-27. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935466001.pdf

Aldrich, H., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology, 2*, 79-105. Obtenido de http://www.jstor.org/stable/2946087

Anthony, W. P. (1984). *Gerencia participativa.* México: Fondo Educativo Interamericano.

Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Bainbridge, S. M. (1995). Participatory Management within a Theory of the Firm. *The Journal of Corporation Law, 21*(4), 658-710.

Barnard, C. (1938). *The function of the executive* (1962 (reimpresión) ed.). Cambridge: Harvard University Press.

Brunner, J. J. (2005). Transformaciones de la universidad pública. *Revista de Sociología*(19), 31-49. doi:10.5354/0719-529X.2005.27812

Cálix, C. G., Martínez, L. B., Vigier, H. P., & Nuñez, J. J. (2016). El rol del empowerment en el éxito empresarial. *Investigación Administrativa, 45*(117). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v45n117/2448-7678-ia-45-117-00002.pdf

Chiavenato, I. (2006). *Administración. Proceo administrativo.* México: Editorial Mc. Graw Hill.

Clegg, S. (1990). *Modern organization: organization studies in the postmodem world.* Sage.

Díaz De Salas, S. A., Mendoza Martínez, V. M., & Porras Morales, C. M. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y Palabra*(75), 1-25.

Díaz Domínguez, T., & Alemán, P. A. (2008). La educación como factor de desarrollo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(23), 1-15. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/1942/194220391006.pdf

Drucker, P. (1993). *Gerencia por resultados.* Editorial Harper Collins.

Figueroa Salamanca, H. (2001). ¿Universidades públicas en Colombia? una mirada histórica. *Pedagogía y Saberes*(16), 49-60. doi: https://doi.org/10.17227/01212494.16pys49.60

Follet, M. P. (1940). *Dynamic administration. The collected papers of Mary Parker Follet.* (H. C. Metcalf, & L. Urwick, Edits.) New York, Londdres: Harper & Brothers.

Fontalvo Anaya, F., Villasmil Molero, M., & Varela Consuegra, A. (2017). Lineamientos para la incorporación de un modelo de gerencia participativa en la empresa todoortopedico S.A.S. En G. Ziritt Trejo, R. J. Taboada Hernández, F. Prieto, L. Jiménez, & J. Barboza, *La Producción de Conocimiento desde el Campo de las Ciencias Económicas, Administrativas y Contables* (págs. 180-216). Universidad Libre Seccinal Barranquilla. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/323244999_Lineamientos_para_la_incorporacion_de_un_modelo_de_gerencia_participativa_en_la_empresa_Todoortopedico_SAS

Gálvez Albarracín, E. J., Riascos Erazo, S. C., & Contreras Palacios, F. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Estudios Gerenciales, 30*(133), 355-364. doi:https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.006

García Gatica, G. K. (2019). *La gerencia educativa y la práctica docente en el centro de educación básica especial de Iquitos, 2017.* Lambayeque - Perú: Universidad Nacional Pedro Gallo.

González Arango, Ó., & Schmal Simon, R. (2005). Descripción del sistema universitario de Colombia y de Chile: una relación comparativa. *Cuadernos de Administración, 18*(30), 221-240. Obtenido de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5267/4122

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2002). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. En C. Denman, & J. A. Haro, *Por los rincones. Antolofía de métodos cualitativos en la investigación social* (págs. 113-145). Sonora: Colegio de Sonora. Obtenido de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38467888/1.Guba_y_Lincoln-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1628442575&Signature=ZoWD7sYmQq9NKk9B93EUdIh18EDdVggOfDorHBjbKSS36zwOxMd1JzOusoDrspIb4DH8nWkORjIpdyLKZXI4tcz7aUurT3~RDzCx5a0KPJKxs2Vpcc0CXWz1TC6~RsWV-VC5IkSXUyv

Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Reseach Journal, 1*(2), 1-9. doi:10.33890/innova.v1.n2.2016.7

Hall Richad, H. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados.* México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F: McGraw Hill.

Hoyos, B. (2016). *Plan de acción basado en la gerencia participativa para laintegración escuela y comunidad caso: municipio Naguanagua Estado Carabobo.* Bárbula: Universidad de Carabobo. Recuperado el 4 de Julio de 2019, de http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3198/1/bhoyos.pdf

Illanes, J., & Esparza, P. (2015). *La gestión participativa: un enfoque para la moderna dirección de las organizaciones.* México D. F: Universidad Católica Raúl Silva Hernández.

Jarrín Jaramillo, G. F. (2014). La gerencia participativa como modelo para el emprendimiento social en las aulas universitarias. *Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración* (págs. 1-17). Ciudad de Panamá: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Larrán Jorge, M., & López Hernández, A. (2010). Una propuesta de memoria de sostenibiliad universitaria como vía de diálogo con los diferentes grupos de interés. En M. de la Cuesta González, C. de la Cruz Ayuso, & J. M. Rodríguez Fernández, *Responsabilidad social universitaria* (págs. 99-122). Netbiblo de Gesbiblo.

Márquez Jiménez, A. (2017). Ediorial; Educación y desarrollo en la sociedad del conocimiento. *Perfiles Educativos, 39*(158), 3-17. Obtenido de

http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v39n158/0185-2698-peredu-39-158-00003.pdf

McMahon, D., & Carr, J. C. (1999). The contributions of Chester Barnard to strategic management theory. *Journal of Management History, 5*(5), 228-240. doi:10.1108/13552529910282222

Melé, D. (2006). Ethics in management: exploring the contribution of Mary Parker Follet. *Chair of Economics and Ethics; IESE Business School*(618), 1-18. doi:10.1080/01900690601158279

Molina Duarte, J. C. (2021). Los estilos gerenciales, una visión desde la experiencia consciente y vivencial. *Revista Científica Agroindustria, Sociedad y Ambiente (ASA), 1*(16), 73-81. Obtenido de https://revistas.uclave.org/index.php/asa/article/view/3278/2028

Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica.* Neiva: Universidad Surcolombiana.

Morejón Santiestevan, M. E. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Revista Enfoques, 14*(25), 127-143. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/960/96049292007.pdf

Morín, E. (2005). *Introduction a la pensé complexe* (Octava reimpresión ed.). (M. Pakman, Trad.) España: Editorial Gedisa.

Moya C., F., López J., D. D., & Artigas, W. (2018). Herramientas gerenciales desde el enfoque socio crítico en universidades: estudio exploratorio en Venezuela y Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*(1), 101-112. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7024155.pdf

Paz Marcano, A. G., Prieto Pulido, R., & Monsalve Peláez, M. (2017). Principios éticos de la gerencia participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas. En R. Prieto Pulido, & A. M. Callazo Antúnez, *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados* (págs. 209-234). Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar. Obtenido de https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2602/DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL%20Y%20GESTI%c3%93N%20HUMANA%20E

N%20CONTEXTOS%20%20GLOBALIZADOS%20%28FINAL%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Paz Parra, J. I. (1996). El liderazgo y la gerencia. *Revista Universidad EAFIT, 32*(102), 7-19. Obtenido de http://hdl.handle.net/10784/16435

Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales CICAG, 6*(2), 19-31. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3153331.pdf

Porta, L., & Silva, M. (2003). La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa. *Anuario Digital de Investigación Educativa*(14), 1-18. Obtenido de http://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/adiv/article/download/3301/2014

Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*(14), 5-39. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402

Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología Latinoamericana, 23*(1), 9-17. Obtenido de https://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/167/159

Romero, B., & De Morr, E. (2016). Enfoques gerenciales en la universidad. Una visión desde la gerencia social participativa. *CIEG. Revista del centro de Investigación y Estudios Gerenciales*(25), 212-224. Obtenido de https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2025(212-224)-Romero-De%20Morr_articulo_id261.pdf

Sánchez López, R., & Cabrera Rojas, I. (2021). Gerencia y responsabilidad social: construcción colectiva desde la complejidad y la acción comunicativa. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 23*(1), 100-114. doi:10.36390/telos231.08

Scott, R. W. (1995). Symbols and Organizaions: From Barnard to the institutionalists. En O. (. Williamson, *Organization theory from Chester Barnard to the present and beyond* (págs. 38-55). New York: Oxford University Press.

Selber, K., & Austin, D. (1997). Epilogue to or return of a social work management pioneer? *Admininstration in Social Work, 21*(1), 1-15. doi:10.1300/J147v21n01_01

Sharman, J. C. (2017). *The Despot's Guide to Wealth Management.* Cornell University Press.

Shilling, M. (2000). Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follet. *Journal of Management History, 6*(5), 224-242. doi:10.1108/13552520010348371

Sisk, H. L. (1979). *Administración y gerencia de empresas.* (M. Sverdlik, Trad.) Saber.

Soledispa Rodríguez, X. E., & Bedor Vargas, D. D. (2020). ¿Es importante que la gerencia mantenga los principios de dirección? *E-IDEA Journal of Business Sciences, 2*(7), 43-58. Obtenido de https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/51

Soto Arango, D. (2005). Aproximación histórica a la universidad colombiana. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana, 7*, 101-138. Obtenido de https://www.urosario.edu.co/Subsitio/Foros-de-Reforma-a-la-Educacion-Superior/Documentos/AproximacionHistorica-UniversidadColombiana.pdf

Soto, A., Valente, M. R., & Stagg, M. (2009). Valores de la gerencia como pilares fundamentales para una interacción fructífera entre la universidad y el sector productivo: un estudio de caso. *Opción, 25*(58), 70-95. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872009000100005&lng=es&nrm=iso

Superintendencia de Industria y Comercio. (2016). *Leyes de interés.* Bogotá: Ministerio de Industria y Comercio. Obtenido de https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Cuadro_Leyes_Definitivo.pdf

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Tercera ed.). Paidós.

Toniut, H., del Valle Ricci, S., Dondero, M., Molina, D., Nivollet, D., Ordoñez, V., . . . Sordo, J. (2015). La gestión por valores: una mirada crítica sobre la gestión de organizaciones. *Revista Argentina de Investigación en Negocios, 1*(2), 57-69. Obtenido de

http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1570/7395-37796-3-PB.pdf?sequence=1

Ubillús Ramos, A. L. (2017). *EStrategias metodológicas participativas para desarrollar la gerencia áulica en los docentes de la institución educativa N° 11528 "Señor de Sipán" del centro poblado Sipan; distrito Zaña, provincia de Chiclayo, región Lambayeque, 2014.* Lambayeque - Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Vidal Ledo, M. J., & Araña Pérez, A. B. (2012). Gestión de la información y el conocimiento. *Educación Médica Superior, 26*(3), 474-484.

Zea-Vallejo, D. A. (2020). Comportamiento organizacional del gerente educativo en la participación comunitaria. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 2*(1), 63-72. Obtenido de https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/67

Zurita, I. (2018). Gerencia estratégica como herramienta de transformación en la gestión educativa. *Episteme Koinonia Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes, 1*(2), 35-60.

REDI-UFASTA

Anexo A. Instrumento tipo cuestionario con escala Likert

CUESTIONARIO "GERENCIA PARTICIPATIVA"

Estimado directivo o directivo-docente, el presente cuestionario guarda relación con su percepción respecto a las características de la gerencia participativa suya y de la Institución de Educación Superior (IES) donde usted labora, se le pide que conteste de forma sincera considerado la siguiente escala:

A) Completamente en desacuerdo / Completamente insatisfecho(a)
B) En desacuerdo / Insatisfecho(a)
C) De forma regular / Indiferente
D) De acuerdo / Satisfecho(a)
E) Completamente de acuerdo / Completamente satisfecho(a)

Género: ..... Años experiencia: …… Cargo: …….

N°	ÍTEMS	A	B	C	D	E
HABILIDADES GERENCIALES						
1	Frente a las labores asignadas a la comisión o subcomisión en la(s) que usted hizo parte, usted se muestra					
2	Frente al perfil de los miembros de la comisión o subcomisión en la(s) que usted participó, usted se muestra					
3	Frente a las orientaciones recibidas para la construcción de evidencias asignadas a su comisión o subcomisión usted se muestra					
4	Frente al tiempo límite de entrega que le fue otorgado a la comisión o subcomisión en la que usted participó usted se muestra					
5	Frente a la persona designada para liderar la comisión o subcomisión en la(s) que usted participó usted se muestra					
6	Frente a las decisiones tomadas por el líder de la comisión o subcomisión en la(s) que usted participó usted se muestra					
7	Frente al logro general de constituir a Unitrópico en una IES pública usted estuvo					
8	Frente a su propia participación en la construcción de documentos y evidencias para el propósito general de la(s) comisión(ones) o subcomisión(ones) en la(s) que usted participó; todo esto con relación a sus capacidades usted se muestra					
RESPONSABILIDAD SOCIAL						
9	Frente al aprendizaje obtenido por usted durante el proceso y participación en la comisión o subcomisión en la(s) que usted participó usted se muestra					
10	Frente a la ética de la comisión o subcomisión en la(s) que usted participó para la resolución de problemas generados durante las actividades, reuniones o documentos generados usted se muestra					

11	Frente a los logros obtenidos por la comisión o subcomisión en la(s) que usted participó, enfocados hacia la responsabilidad social para con la comunidad usted se muestra					
12	Frente al compromiso social de la institución con Casanare para la transformación de Unitrópico en IES pública usted se muestra					
TRABAJO EN EQUIPO						
13	Frente al clima laboral en el desarrollo de las reuniones de la(s) subcomisión(ones) usted se muestra					
14	Frente al reparto de responsabilidades entre los miembros de la(s) subcomisión(ones) usted se muestra					
15	En general, los productos desarrollados por el equipo de la subcomisión en la que participó fueron para usted					
16	Si tuviera la posibilidad de escoger su propio equipo de trabajo, escogería el mismo					
VALORES						
17	Ante la responsabilidad de su equipo de trabajo para hacer de Unitrópico una IES pública usted se encuentra					
18	Ante la asignación de labores y directrices institucionales la empatía que usted percibió le dejan					
19	El respeto que usted percibió entre los participantes en las subcomisiones le dejan					
20	Frente a la puntualidad para la entrega de productos pactados dentro del cronograma de trabajo por la subcomisión en la que usted participó usted se muestra					
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN						
21	Frente a los canales de comunicación empleados por la institución para el desarrollo de actividades usted se muestra					
22	La velocidad del internet y las redes de comunicación le permitieron realizar su trabajo; frente a esto usted se encuentra					
23	El trabajo colaborativo se valió de herramientas digitales que facilitaron el desarrollo de las actividades. Frente a esto usted se muestra					
24	Los equipos suministrados por la institución para el cumplimiento de su labor (tanto el hardware como el software) son apropiados. Frente a este planteamiento usted se muestra					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

PREPRINT

Anexo B. Transcripción literal de la entrevista

1. Al inicio del proceso y teniendo en cuenta que en Colombia nunca se había llevado a cabo una labor semejante ¿concibió posible o imposible la idea de transformar la naturaleza jurídica de la institución?, ¿en qué basaba su apreciación?

20210514LFMM Al inicio del proceso, yo tuve acceso y pues siempre he tenido la esperanza de que esto se llevara a cabo. Siempre creí que se podía dar, ya que sería la primera universidad pública del departamento.

20210514AFBB Primero que todo, en Colombia había antecedentes de trasformación de instituciones de educación privada a pública que son dos, la trasformación de la Fundación Universitaria de Pamplona que es hoy la universidad de pamplona, y la Fundación Francisco de Paula Santander que es hoy la Universidad Francisco de Paula Santander. Estos dos antecedentes fueron preconstitucionales; lógicamente existía como un mito en el estado colombiano que no se podían crear universidades públicas, y no se entendía el por qué; tampoco se encuentra el antecedente del por qué ninguna entidad territorial bien sea departamental, distrital o municipal no habían querido crear una.
Sin embargo, en Unitrópico se generó una legislación especial, porque desde su creación tenía un yerro que estaba en contra de la ley 30 y se constituyó como una institución de participación mixta, y la educación Superior en Colombia solo puede ser prestada por instituciones públicas, privadas o de economía solidaria y Unitrópico no se encuadraba en ninguna de ellas, porque tenía una participación mixta.

2. Desde el inicio del proceso ¿Considera que influyó en usted, la orientación y motivación del liderazgo institucional para su participación en el propósito de hacer de Unitrópico una IES pública?

20210514LFMM He sido muy respetuoso con los escenarios que otras personas han venido construyendo, sin embargo, el liderazgo que ejercí en su momento desde la dirección de planeación, y hoy en día como Secretario General fue importante en la medida de que por ejemplo el desarrollo institucional se basó principalmente en un proceso participativo con miras, con la ilusión de que Unitrópico fuera pública; entonces ese

liderazgo influyó porque pudimos realizar unas mesas de trabajo con la parte académica, con los estudiantes, con la comunidad unitropista; entonces de alguna manera el liderazgo que hemos venido ejerciendo desde la secretaría general, el acompañamiento al proceso, al señor rector, al señor jurídico, y al mismo consejo superior y a las instancias que han manejado esto, pues ha sido positivo para el proceso.

20210514AFBB El proceso de gestionar y liderar Unitrópico pública lleva más tiempo o el mismo proceso de conseguir para Casanare una universidad pública; porque Unitrópico es producto de la necesidad de universidad pública, y tiene su origen en el orden departamental porque su fundación, su autorización para fundarla se dio a través de la ordenanza 076 de 2000 de la asamblea departamental. Pero para hablar de universidad pública tenemos que remitirnos a los años 90 cuando Casanare se erigió como departamento y decimos que desde este primer gobierno y desde este primer plan de desarrollo se propendió por la creación de universidad pública presencial en Casanare. Lo más cercano a universidad pública que se hizo en todo ese tiempo fue Unitrópico cuando se fundó en el año 2000 y cuando inició su vida jurídica en el año 2002, de ahí en adelante la lucha para la trasformación de Unitrópico nació en la misma instituciones, en los salones de la facultad de Derecho, dentro de los cuales se encontraba mi persona, se encontraban muchos líderes como José María Córdoba, William Álvarez, Brenda Ramírez, Yuni Wais, Pedro Esquivel y Heraldo Patarroyo; a este último lo quiero resaltar porque los dos fuimos los primeros en solicitarle al ministerio de educación y al departamento de planeación para que nos informaran si era posible la oficialización de Unitrópico, y en esa época nos dio la respuesta la directora de fomento de educación superior, hoy ministra de educación de que existía una posibilidad para la trasformación de Unitrópico pública, dicho comunicado fue emitido por el hoy viceministro de educación nacional, el doctor Maximiliano Gómez.
Quiero resaltar que de estos actores de donde nació la iniciativa muchos se salieron del proceso, otros dejaron de creer en él, otros adoptaron ocupaciones familiares, otros se graduaron y quedó como en el olvido, pero la idea inicial nació allá en los salones de la facultad de derecho de Unitrópico y de algunos estudiantes de ingeniería y demás, pero este es un proceso que nació de los mismos estudiantes con la necesidad transitiva.

Después de esto, y a partir del 2008 en adelante diferentes actores políticos, en diferentes campañas empezaron a hablar de universidad pública; incluso una de las primeras campañas que comenzó a hablar de universidad pública fue la de Nelson Mariño, puesto que en el plan de desarrollo aparece que es una de las iniciativas de Nelson Mariño, es ahí donde se hicieron los primeros pinos y se contrató al doctor Rodrigo Roque, para hacer una especie de estudio de factibilidad y que nunca se concretó. Luego salió Nelson Mariño de la gobernación por destitución de la procuraduría y lo sustituyó Marco Tulio con la misma línea de discurso de universidad pública, incluso en ese gobierno se adelantó un estudio de factibilidad para la creación de una institución de educación superior, y que no era Unitrópico, era una institución de educación superior nueva, ese estudio sirvió para la actualidad; para guiarnos cómo hacer la trasformación de Unitrópico, cabe resaltar que ese no es el estudio de la transformación de Unitrópico.

Posteriormente de que surgieran estos movimientos sociales otra vez vino este tema político y aquí hay que resaltar lo siguiente, que en campaña de la cámara de José Rodolfo Pérez se empezó a hablar de universidad pública para Casanare, como saben se llegó al congreso, él renunció entonces John Molina que era de la misma línea, y quien lo reemplazó, adoptó esa promesa de campaña en la que trabajé para que se cumpliera y elaboremos el proyecto de ley de trasformación de Unitrópico.

El fenómeno de Universidad pública resultaba atractivo cuando los estudiantes ingresaban a Unitrópico y notaban esa necesidad. Después se generó oportunidad de estudio a través de becas en el gobierno de Raúl Flórez entre quienes estaba yo; Unitrópico tenía aproximadamente 300 estudiantes y de un día a otro pasó las becas hicieron que ingresaran unos 1300 estudiantes con esas convocatorias que hizo la gobernación; esto dio origen a la creación del FESCA, asunto que en su momento reabrió la discusión sobre creación de universidad pública más el FESCA, pero son dos procesos distintos, entonces en el congreso dicha ley tuvo su trámite y aquí resalto que si José Rodolfo Pérez no hubiese sido congresista esta ley jamás hubiese salido porque no la hubiésemos presentado, y si John Molina no lo hubiese reemplazado y si no se hubiese apersonado pues nunca habría salido a flote la ley 1937 de 2018. Muchos dicen que la universidad pública es el proceso de una lucha social, y yo me atrevo a decir que la universidad pública en donde va hoy en día es un proceso de los consensos, porque logró un consenso en los diferentes actores políticos,

se logró consenso con la misma educación porque los fundadores también hicieron lo propio, el consejo superior hizo lo propio, y hasta el mismo rector de la universidad hizo lo propio, y es conveniente precisar que de los rectores predecesores a Oriol Jiménez algunos se oponían, otros no creían y por eso el proceso no avanzaba, es más o menos una lucha de 12 años, donde nos mantuvimos firmes y hoy en día estamos a puertas de que la institución se oficialice; nos informaban el día de ayer que el 18 de este mes el CESU va a emitir el último concepto que falta, y con este concepto el ministerio ya emite una resolución y con esta se convoca a la asamblea departamental para que lo oficialice, es decir que estamos hablando de días o menos de dos meses.

3. ¿Cómo calificaría usted el trabajo en equipo de la comisión en la que participó, la función de sus miembros y su propia gestión dentro del mismo?

20210514LFMM La comisión la delegó el señor rector en cabeza mía; se convocó internamente una serie de autoridades académicas y representantes de la comunidad unitropista con la misión de construir los documentos de estudio socioeconómicos, los documentos base para presentar al ministerio. Al principio se dieron discusiones acerca del cómo desarrollar un proceso de transformación de universidad pública establecido por la ley, precisando que no existía la necesidad de entregar documentos de ninguna índole, sino que era el mismo ministerio quien acogía la ley; pero después, ese mismo ministerio a través de inspección y vigilancia, emitió concepto de que sí se entrega un estudio socioeconómico como lo hacen todas la universidades cuando se crean nuevas, entonces la comisión tuvo por objeto, única y exclusivamente la construcción de todos estos requerimientos según la ley 30 y según el requerimiento del ministerio de educación; posteriormente se presentó, luego el ministerio hizo unas observaciones, y después se complementó; tanto así que ya fue aprobado por CONACES.

20210514AFBB La universidad hizo lo propio, la sala general y el consejo superior autorizaron que la institución se inmiscuyera en el estudio de factibilidad porque ¿quién más sabe para transformarse que la misma institución?, incluso aquí resalto que esta es una de las razones para estar en la institución, ingresar a la institución fue con el ánimo e intención de diseñar el estudio de factibilidad, y que el ministerio de educación no tiene

una guía, no tiene una metodología no tiene un procedimiento de cómo transformar una institución de educación superior; existen unos lineamientos para la creación de nuevas universidades, sin embargo, en retrospectiva no existe ningún antecedente desde que se expidió la ley 30 de 1992 y la constitución de 1991 que permita afirmar que en Colombia no se ha creado la primera institución de educación superior con carácter de universidad, hay una institución de educación superior especial que fue creada a través del ministerio del interior y ministerio de educación, que es la universidad autónoma indígena intercultural, pero esta tuvo un procedimiento totalmente diferente que no era equiparable al proceso de Unitrópico ya que era una transformación. Quiero resaltar de las comisiones de acuerdo a los documentos y todo lo que pedía el ministerio de educación nacional, y si no me equivoco fueron 17 sub-comisiones que se crearon aquí, cada una con un frente de trabajo articulado y se cumplió con unos estándares, hubo divergencias en conceptos con el ministerio de educación, pero siempre se llegaron a consenso, por la misma atipicidad del estudio y el resultado del profesionalismo de la institución y las comisiones es que la comisión nacional (CONACES) lo aprobó y simplemente hizo unos requerimientos de información general que no era de fondo como lo era la fotocopia de la hoja de vida de los docentes, el uso del suelo, unas aclaraciones presupuestales; es decir, fue algo en lo que se cumplió y se entregó y pasó a cabalidad, lo que demuestra que la institución tiene un potencial profesional alto, dentro de sus administrativos y de sus docentes, entonces por ello se cumplió y si pasamos el mayor filtro del ministerio de educación creo que Unitrópico tiene un buen futuro como universidad y mejor que la universidad fue fundada o imaginada en esa transformación por la misma institución.

4. ¿Cómo describe su participación en la construcción de documentos para la transformación de la universidad de privada a pública?

20210514LFMM Mi participación es propositiva permanente porque casi en todos los documentos de clase estatuto; todos los documentos que tienen que ver con la normatividad interna de la institución, soy quien los revisa, quien plantea algunas observaciones, también en esas comisiones planteamos un permanente diálogo, una permanente discusión, estas comisiones se subdividieron, para que cada parte se encargara de plantear estos documentos, y presentar en la sala de juntas para revisarlos, estos se debían presentar uno

por uno, antes de ser subidos a la plataforma CONACES, y ahí obviamente pudimos hacer unas observaciones y conocer de fondo algunas propuestas que estaban haciendo desde las subcomisiones, es por esto que describo mi participación como propositiva, y obviamente ampliamente participativa. No en vano llevo 4 años ejerciendo como administrador público y a esto se suma que soy Especialista en finanzas. públicas.

20210514AFBB Para mí es un proceso de enriquecimiento personal y profesional, y de auto-enriquecimiento porque como decía de esto no hay antecedente, es un caso suigéneris, teníamos como ventaja los antecedentes de las 32 o 33 universidades como la universidad autónoma indígena intercultural que hay en Colombia, es algo enriquecedor, me atrevo a decir que es una experiencia que va a ser única en el país, y esta se suma a las razones por las cuales sigo en la institución y participé en todas las etapas del proceso de transformación de la institución; considero que esto va a ser una experiencia profesional excepcional en mi carrera, considero que es algo grandioso para mí.

5. Desde su perfil profesional y su cargo administrativo ¿Qué documentos ayudó a construir?

20210514LFMM Desde el área que nos corresponde ayudamos a construir el estatuto general, ese fue el documento base en la comisión en la que participamos directamente, pero como la mayoría de los documentos tienen que ver con la normatividad interna de la institución, nosotros desde secretaría general y personalmente estuve revisando: el reglamento estudiantil, por otro lado, también el estatuto docente, también la parte administrativa, lo que tenía que ver con la parte presupuestal, fueron los documentos que nosotros ayudamos a revisar, pero como ya lo dije, participamos en la construcción del estatuto general, el estatuto de bienestar, lo correspondiente con el tema de las admisiones, y lo que tiene que ver con las áreas propias y correspondientes con la secretaría general.

20210514AFBB De las 17 comisiones yo participé en 14, desde el estudio financiero, el tema estatutario, el tema reglamentario, de hecho, la institución expidió una resolución donde reconoce y exalta qué comisiones y qué personas trabajaron en ellas.

6. ¿Cuál de los documentos construidos considera usted clave para el propósito de convertir a Unitrópico en universidad pública?

20210514LFMM El estatuto general, porque enmarca todo el proceso de universidad pública, y es ahí donde se definen todas las directrices y toda la organización interna de esta institución. Sin embargo, hay unos documentos muy gruesos que soportan toda la infraestructura administrativa, por ejemplo, que tiene que ver con el estatuto docente, a mí me parece que este es un documento muy importante para la institución, porque definen realmente los criterios, los perfiles, manual de funciones; y pues al definir planta administrativa y docentes, pues se puede definir presupuesto y funcionamiento, que son los recursos que están comprometidos hasta el momento. Considero que la base es el estatuto general, porque a partir de ahí se define absolutamente todo de la nueva universidad pública, todo se ajusta a la ley 30, pero obviamente tiene unos matices muy importantes, teniendo en cuenta el proceso suigéneris de transformación de Unitrópico a universidad pública.

20210514AFBB El más importante y la columna vertebral de toda institución es el estatuto general, y yo me atrevo a decir a la fecha de hoy que Unitrópico tiene el mejor estatuto general de todas las universidades en Colombia.

7. ¿Qué inconvenientes recuerda usted, se presentaron como obstáculos significativos hacia el logro definido y cómo consiguieron sortearlos?

20210514LFMM Este es un tema de posiciones e intereses grupales y políticos, para nadie es un secreto que Unitrópico ha sido construida con una serie de organizaciones, y cada organización con su propio interés, y de las organizaciones que la constituyeron, solo quedan once que han soportado la fundación y la decisión de tener a Unitrópico como tal. Además están los intereses que se mueven de una de ellas como es la gobernación de Casanare, entonces siempre fue no un obstáculo sino una pelea permanente, por el movimiento de sus intereses, pues Unitrópico ha movido intereses políticos muy fuertes e intereses sociales muy fuertes dentro de los estudiantes, entonces en esa lucha de fuerzas se generaron algunos inconvenientes, por ejemplo, el tema de la anuencia, el mismo tema de la transformación que se presionaba por parte de los estudiantes, la presión que ejercen

actores políticos, y entre ellos la misma gobernación, frente a los manejos de la institución, entonces esto generó inconvenientes.

Todo esto se sorteó con el dialogo, con la concertación, con la permanente discusión y explicación de lo que se quería, obviamente revisando un poco los intereses de las organizaciones fundadoras, los miembros fundadores de esta institución, en el sentido de querer quedar en la historia de Unitrópico, y en querer pasar a Unitrópico pública, y en ese tire y afloje de esos intereses, pues nosotros en medio de eso logramos trabajar unos intereses importantes de concertación, prueba de eso es que se da la anuencia unánime, prueba de eso es que los socios fundadores dan la potestad para que se empiece a trabajar el proceso, prueba de ello es que la asamblea hoy está en sintonía con el proceso de transformación, prueba de ello es que la gobernación está siendo un aliado muy importante, también algunos actores políticos como la senadora y a nivel nacional con el MEN, para que esa presión política y esa posibilidad administrativa de gran escala como lo es la presidencia sientan que unidos es que realmente podemos llevar los procesos.

20210514AFBB La parte más dura de todo el proceso han sido tres elementos:

Lo más difícil después de que pasó sus ocho debates en el congreso de la república la ley 1937 fueron las objeciones que presentó el presidente de la república y que llegaron al congreso de la república y a la corte constitucional, fue un revés durísimo porque ya era de orden jurídico que se debía defender el proceso, fue un impacto porque éramos unos ciudadanos de a pie contra un concepto del presidente de la república, y realmente con ese ahínco participamos ante la corte constitucional. Afortunadamente tuvimos el respaldo de un expresidente de la corte constitucional que fue contratado por el exgobernador Alirio Barrera y York Cortés; diputado y presidente en la asamblea, estuve con una egresada de la universidad Liliana Bernal intervinimos en la corte constitucional y ganamos las sucesiones, le negaron las intenciones al expresidente Santos, y eso también es para mí un logro profesional ya que ganamos ante una alta magistratura como lo es la corte constitucional y resaltar que fuimos dos egresados de Unitrópico con la participación de York Cortés a través del presidente de la corte constitucional que defendimos el proyecto.

Otro punto difícil que quiero resaltar fue la consecución de los recursos, porque duramos prácticamente un año peleando contra el ministerio buscando los recursos y empezando

con que el ministerio no se ponía de acuerdo, porque no sabía si eran ellos los que debían dar los recursos o el ministerio de hacienda, y al final fue el ministerio de educación quien dio los recursos; firmó el convenio.
Y el tercer elemento más difícil fue la aprobación ante CONACES, entonces considero que estos tres elementos fueron el palo que estaba en la rueda.

8. ¿A quiénes considera líderes indiscutibles de la institución, por su gestión en el proceso desarrollado?, ¿qué características de liderazgo señalaría en cada uno de ellos?
20210514LFMM Este proceso arranca con algunos estudiantes y con la necesidad de que Casanare tuviera una universidad pública, precisamente por la pelea de la matrícula, que aquí había recursos públicos y porque esto era de la gobernación. Esto llevó una serie de movimientos sociales importantes; en su momento de estudiantes, de ellos podría nombrar a nuestro jurídico, al doctor Alexis Ferley Bohórquez, que pasó de ser estudiante, y como egresado comienza a trabajar en la unidad legislativa de un representante a la cámara y es ahí en esa unidad legislativa donde se comienza a manejar y promover el proyecto de ley que posteriormente. Ese liderazgo ha sido muy reconocido, de hecho, en redes sociales lo he reconocido muchas veces.
Otro de los liderazgos también de egresados, el hoy diputado York Cortés que en su momento lo trabajaron con el representante a la cámara John Molina, quienes fueron los que impulsaron todas las sesiones en el congreso de la república y son ellos lo que comienzan a hacer lobby político muy importante para que se convierta en ley. También a nivel nacional en el congreso el doctor Jorge Prieto, el mismo representante Camilo Abril Tarache de Paz de Ariporo, otros senadores que apoyaron el proyecto y se mueven fuertemente para que se haga realidad, pero ya en el proceso interno, me parece que el liderazgo del señor rector; el doctor Oriol Jiménez, administrador, gerente y jefe de esta institución ha sido muy importante, porque él internamente ha hecho un trabajo muy importante en su liderazgo de rector que es precisamente generar todas las condiciones para que fuera posible entregar un estudio socioeconómico. En el proceso final han venido ejerciendo unos liderazgos importantes de carácter político, porque este proceso pasó de ser técnico a ser un proceso político, pues debemos entender que aquí en Colombia eso es así, es un proceso normal de gestión y de lobby que había que hacerlo, y para esto se colocó

la camiseta en este proceso el señor gobernador y la senadora Amanda Rocío, la cual desde la comisión sexta como presidenta ejerció un liderazgo muy importante; como ha pasado con el exgobernador Alirio Barrera, pues es en últimas quien firma el convenio de aportes y asigna unos recursos importantes, pero realmente casi que entra en el proceso por la misma obligación social.

Alexis denomina un proceso que une todas las fuerzas políticas de Casanare, así ellos se dividan en otros temas Unitrópico los une y eso ha hecho que esos liderazgos se ejerzan importantemente, pero el reconocimiento total durante todo el proceso se lo llevan dos personas que es el señor rector y Alexis Ferley.

20210514AFBB En el proceso de transformación de la universidad yo resalto la participación del rector en el sentido que en algún momento él se la jugó, incluso el proceso en el congreso de la republica hubo un momento en que se había adelantado y la institución formalmente no estaba informada, es decir el consejo superior y la sala general, razón por la cual nos tocó hacer una socialización ante la sala general, por esto resalto ese papel desde la institución, pues en su momento fue el rector; de ahí en adelante el resto participaron después de la expedición de la ley, pero en el momento el que se la jugó toda fue el señor rector, ya después tuvo el apoyo de la sala general y todos los miembros fundadores y el consejo superior.

9. ¿Considera usted que aprendió de este proceso y de quienes lo lideraron?, ¿qué enseñanzas resaltaría?

20210514LFMM Yo creo que aprendí, sin embargo, cuando estábamos en planeación me acuerdo que tenía algunas discusiones con algunos compañeros, hoy directivos de la institución, porque yo decía que este era un proceso que se daba hacia 2021 o 2022, y de acuerdo como habíamos planteado el PEI institucional decía en la proyección 2018 o 2021, estos eran los cuatro años, yo decía que apenas porque arrancábamos un nuevo PEI con la universidad pública y me regañaban y me decían que como se me ocurría si ya la ley la aprobaron, y que ya que casi todo está listo esto debe darse en seis meses o un año, y pues no, eso sería una locura y pensar un poco en prospectiva y los procesos a nivel nacional, y yo decía –no señores, eso no puede ser así, - nunca va a ser así, y hoy me dan la razón; es

decir que los tiempos se vienen dando de acuerdo tal y como un ejercicio de prospectiva se tiene que dar, más cuando es un proceso tan complicado, que tiene tantas aristas. Me parece que aprendí mucho del proceso, sobre todo, de lo afanadas que son algunas personas, el tesón y la perseverancia que han tenido personas como Alexis en el proceso, a mí me parece que Alexis es una persona muy perseverante y que ha empapado a todo un departamento en un querer, en un sueño, que en su momento con otros estudiantes se lo propuso, pero si nos damos cuenta de los hechos, de los estudiantes que yo he visto, que propusieron eso hace muchos años pues realmente el único que queda es Alexis, el resto por sus mismas ocupaciones se han venido quitando del camino, y tal vez Alexis porque el trabajo de él en el congreso fue ese, tal vez si Alexis hubiese trabajado en otro lado se ocupa y no se sigue metiendo, pero él tal vez hubiese podido trabajar en la unidad legislativa y no hubiera hecho mayor cosa por Unitrópico, pero él se lo propuso y lo quiso hacer, cuando el presidente objeta el proyecto de ley, el presidente Santos, es Alexis quien en común acuerdo con sus abogados entran a defenderlo a la corte constitucional.

20210514AFBB Lo que más resalto es que la constancia da resultados, este fue un proceso a título personal de aproximadamente 12 años, fue un proceso que en el congreso de la república lo luchamos, ¿qué dejó de enriquecedor? Yo le resaltó a mucho joven y a todo el mundo cuando se habla de universidad pública y yo les digo - ¿quién quiso que Unitrópico fuera pública? Y la respuesta es que fueron todos los colombianos, porque en el congreso está toda la representación popular de los colombianos y como lo resaltaba que en los ocho debates que tuvo el proyecto de ley no tuvo ni un solo voto en contra, lo que quiere decir que todos los colombianos representados de manera popular allá, en el congreso de la república estuvieron de acuerdo que Unitrópico se transformara en universidad pública, eso quiere decir que este proyecto es más grande que nosotros, - ¿qué me dejó? Me dejó muchos amigos en el congreso, ineludiblemente en las diferentes comisiones, sesiones tuvimos mucha relación con parlamentarios, mucho profesional y aquí aprovecho la oportunidad para resaltar a María Fernanda Rodríguez, quien es una abogada bogotana que trabajaba conmigo, ella le metió el cuerpo a este proceso, el doctor Jorge Rodríguez quien era el asesor o abogado del representante Jorge Eliecer Tamayo Marulanda quien fue el ponente en cámara de representantes, resalto al doctor Andrés García, senador de la república y que

fue ponente de Unitrópico en el senado, resalto a Luz María Jaimes quien fue la asesora de él y que nos colaboró mucho con ese tema, y los secretarios de las diferentes comisiones del congreso de la república y que ayudaron a hacer lobby para conseguir esta votación unánime. Resulta que un proyecto en el congreso de la república cuando se ambienta es que pasa, pero cuando no es que ponen peros y objeciones, es por esto que los debates de Unitrópico se demoraban 2, 4 o 5 minutos porque ya estaban bien ambientados, es decir que se hizo un gran trabajo mancomunado, de mucha relación, digamos que política y social para sacarlo adelante.

La mayor enseñanza que deja es que para llegar a buenos consensos hay que buscar concordia, y pues esto es resultado de la concordia y las buenas gestiones y de hablar claro con las personas.

10. ¿Considera usted que el logro propuesto (hacer de Unitrópico una IES pública) obedece a intereses de responsabilidad social? ¿Cómo describiría ese aspecto de responsabilidad social en las acciones desarrolladas?

20210514LFMM Si obedece a un concepto de responsabilidad social, yo creo que cuando nace la idea de beneficiar los estudiantes del momento, entonces nace un concepto de responsabilidad muy grande que es abrir las oportunidades de educación superior para los jóvenes casanareños.

Consolidando el proceso de trasformación de universidad privada a universidad pública, por supuesto tiene un concepto de responsabilidad social, y aún como universidad privada tiene su responsabilidad social; en el apoyo que le da a sus estudiantes, porque nosotros sabemos de las situaciones complejas que ellos pasan, pero creo que al hacerse este proceso de trasformación se amplían las posibilidades de educación superior para los jóvenes, para jóvenes casanareños, porque muchos que no tuvieron esa oportunidad, pues tuvieron que salir de Casanare y sufrir muchas situaciones.

20210514AFBB Una universidad pública representa el cerebro de una comunidad, como lo va a hacer Unitrópico con Casanare, será un departamento con cerebro, antes estaban unas instituciones que no articulaban ningún proceso.

En la parte social la misma corte constitucional habla que es un derecho a la educación, que se les debe brindar y permitir el acceso al crecimiento y construcción de tejido social porque una universidad pública en un territorio que construye tejido social; es el cerebro de una entidad territorial y permite construir país, departamento, nación y región desde las ideas y el conocimiento, es la academia algo muy importante, y es una necesidad social tan grande que en la Amazonia y la Orinoquia solo tienen dos universidades públicas; en el meta que es la Universidad de los llanos y en el Caquetá que es la universidad de la amazonia, pero de resto en estos 7 departamentos incluido el mismo Casanare, Arauca, Vichada, Guainía, Vaupés, Amazonas y se me escapa otro que no tiene universidad pública, es decir que Unitrópico va a ser un impacto tanto para estos territorios que es casi media Colombia que está abandonada, entonces si es un impacto social, si es una lucha social, si es una deuda social por parte del gobierno nacional.

11. ¿Qué tipo de valores cree usted que se ponen en juego al participar en un proceso como el que se llevó a cabo en Unitrópico?

20210514LFMM El valor de la solidaridad fue un valor que se puso mucho en juego, y no se pone en juego solamente con la finalidad del proceso, sino dentro del mismo proceso, porque existen diferentes intereses, porque la unión de todos estos intereses que construyó Unitrópico; al unirse comenzaron realmente a trabajar en un ejercicio, que es el valor de la solidaridad, y esto permitió que cada interés individual o cada interés institucional se unieran en torno a la solidaridad, entendiendo que siendo solidarios con el proceso de trasformación beneficiábamos a todos; jóvenes y familias.

20210514AFBB La academia encierra todo, todos los valores están aquí; está desde la construcción de tejido social, pues la educación juega el papel más importante en cualquier sociedad y cuando hablamos de sociedad hablamos de principios y valores de toda índole, entonces yo creo que es lo que más se va a resaltar y es lo que más va a gestar la institución en el departamento, va a ser una cuna de valores.

12. ¿Cómo describiría usted los procesos de información y comunicación implementados en la institución para conseguir las metas propuestas?

20210514LFMM Los procesos de comunicación fueron directos, realmente todo lo que llegaba iba a la comisión, respetándose todo el protocolo, además todo se resolvía de manera rápida.

20210514AFBB Yo considero que este fue un proceso donde todos nos pusimos la mano en el corazón, les hablo desde un punto de vista administrativo, como se sabe este trabajo fue ad honorem, no lo pagó ninguna entidad de orden nacional o departamental y yo creo que esto fue producto de las ganas, el que quiso aportó y creo que fue un buen aporte porque por ello lo aceptó CONACES y el interés creo

13. ¿Considera usted que el confinamiento por pandemia COVID 19 incidió en el desarrollo de actividades propuestas hacia los fines institucionales (Unitrópico pública) establecidos?
20210514LFMM Considero que no incidió mucho en el tema, porque el proceso en sí siguió, independientemente de que en el ministerio se suspendieron los términos para todos los procesos que se debían radicar, entonces una especial atención al tema de Unitrópico y permitió que nosotros subiéramos los documentos. Cabe resaltar que el confinamiento si impidió que nosotros los funcionarios desarrolláramos las actividades de forma normal y el proceso fue más lento, pero no impidió el curso del proceso, sin embargo, considero que hubiese podido ser un proceso más participativo.

20210514AFBB El confinamiento nos retrasó el proceso un año, ya que el ministerio emitió una resolución que aún sigue vigente, y es donde suspende el análisis de cualquier estudio de factibilidad, aquí resalto sin apología política alguna que la senadora Amanda fue la que intervino para agilizar ya que no era un proceso de creación sino un proceso de trasformación y está exento de los efectos de la resolución que emitió el ministerio de educación. También debo precisar que al haberse trabajado en pandemia nos dio más tiempo para sacar muy bien el estudio, así que incidió dentro de lo negativo para hacer un buen trabajo que fue el mayor lazo de comunicación, porque cada quien tenía tareas, cumplía y entregaba, es por esto que tenemos un resultado positivo.