



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL MENCIÓN GESTIÓN DE
SISTEMAS EDUCATIVOS

**Caracterización del modelo de gestión que
implementa una unidad académica de una
universidad regional a partir de los relatos de
miembros de la planta administrativa desde la
perspectiva del paradigma de la complejidad.
Estudio de un caso.**

Tesista

Diego Ignacio Sánchez Rodríguez

Director de tesis

Dr. René Armando Flores Castillo

Valparaíso, Chile
2020

CONTENIDOS

1. RESUMEN	4
1.1 Abstract	5
2. INTRODUCCIÓN	6
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
3.1 Pregunta de investigación	10
3.2 Subpreguntas de investigación	10
3.3 Justificación de la investigación	10
4 OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	11
4.1 Objetivo general	11
4.2 Objetivos específicos	11
5. MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL	12
5.1 Aseguramiento de la calidad en educación superior	12
5.2 Gobernanza universitaria	14
5.3 Liderazgo	16
5.3.1 Liderazgo distribuido	16
5.4 Paradigma de la Complejidad	18
5.4.1 Complejidad en organizaciones educacionales	21
5.5 Flujo e influencia de la información	23
6. METODOLOGÍA	25
6.1 Tipo de investigación	25
6.2 Tipo de estudio	25
6.3 Contexto de la investigación	27
6.4 Categorías de análisis	28
6.4.1 <i>Gobernanza desde la perspectiva del paradigma de la complejidad</i>	28
6.4.1.1 Definición nominal	28
6.4.1.2 Definición operacional	28
6.4.1.3 Subcategoría	28
6.4.2 <i>Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad</i>	29
6.4.2.1 Definición nominal	29
6.4.2.2 Definición operacional	29

6.4.2.3 Subcategorías	30
6.4.3 <i>Procesos de flujo e influencia de la información desde la perspectiva del paradigma de la complejidad</i>	30
6.4.3.1 Definición nominal	30
6.4.3.2 Definición operacional	31
6.4.3.3 Subcategorías	31
6.5 Instrumento de recogida y obtención de datos	33
6.5.1 Unidad de análisis	34
6.5.2 Población y muestra	34
6.6 Validación y aplicación del instrumento	37
6.7 Plan de análisis del discurso en los relatos	38
7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	40
7.1 Gobernanza desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	41
7.2 Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	43
7.3 Procesos de flujo e influencia de la información desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	49
8. CONCLUSIONES	53
8.1 Limitaciones	55
8.2 Proyecciones	55
9. BIBLIOGRAFÍA	56
10. ANEXOS	59
TABLAS	
1. TABLA 1: Categorías de análisis, subcategorías y códigos	32
2. TABLA 2: Sujetos y estamentos a los que pertenecen	37
3. TABLA 3: Codificación de respuestas en relación a categorías y sujetos	40

1. RESUMEN

La presente investigación busca caracterizar el modelo de gestión que implementa una unidad académica de una universidad tradicional de la región de Valparaíso, Chile. Dicha caracterización se realiza a través de un estudio de caso en base a relatos de los miembros de la planta administrativa, quienes fueron invitados a participar de una entrevista.

Tanto la formulación de las preguntas de la entrevista y como el análisis de los relatos se llevaron a cabo considerando los instrumentos estratégicos institucionales asociados a la gobernanza de la organización estudiada, las manifestaciones de liderazgo distribuido que reconocen sus miembros y la forma en la que fluye la información institucional. Lo anterior fue analizado desde la perspectiva del paradigma de la complejidad de Edgar Morin y considerando el marco legal de Chile en relación al sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior.

Dentro de las conclusiones del estudio, en primer lugar se reconoce en el relato de algunos sujetos una influencia indirecta de los instrumentos estratégicos asociados a la gobernanza universitaria, lo cual se recomienda revisar institucionalmente de modo que se pueda involucrar más a las personas con estos instrumentos y así consolidar la calidad de los procesos asociados a dichos instrumentos. En segundo lugar, se identifica en el relato de los participantes una fuerte tendencia a incurrir en prácticas de liderazgo distribuido que son (a juicio del investigador) compatibles con la perspectiva del paradigma de la complejidad y que, por ende, deben ser reforzadas en la organización para fortalecer aún más los equipos de trabajo en función de lo que estos mismos reconocen como apropiado. En tercer lugar, se evidencian dificultades por parte de los trabajadores al momento de distribuir o acceder a información a través de los sistemas universitarios, lo cual se recomienda revisar en detalle para mejorar el flujo de la información.

Palabras clave: gestión educacional, liderazgo distribuido, paradigma de la complejidad, gestión de la información, gobernanza universitaria, aseguramiento de la calidad en educación superior.

1.1 ABSTRACT

This case study seeks to characterise the management model employed by a school of a regional university located in Valparaíso, Chile, through the accounts of the staff, who participated in an in-depth interview.

Both the interview and the analysis were conducted examining all the available strategic management tools, distributed leadership tendencies acknowledged by the staff and the way information flows around the team. The aforementioned examination also entailed Edgar Morin's ideas on complexity theory and the legal framework around quality assurance in Chilean higher education.

The participants acknowledged the following: a weak influence of the strategic management tools over their work, strong distributed leadership practices that are compatible with Morin's ideas on complexity theory, and some difficulties when they retrieve or send information through the official systems. Therefore, it is recommended that the organisation check its management model in order to address these issues.

Keywords: educational management, distributed leadership, complexity theory, paradigm of complexity, information management, governance in higher education, quality assurance in higher education.

2. INTRODUCCIÓN

Toda organización cuenta con sus propios mecanismos y procedimientos definidos para alcanzar los objetivos planteados. Esta lógica también aplica a los centros educativos como las universidades, de modo que emerge el interés por conocer la forma en la que estas instituciones funcionan. En consecuencia, se establece esta investigación para estudiar este fenómeno concretamente en una unidad académica o escuela de una universidad tradicional regional de Chile. Lo anterior se lleva a cabo con el propósito de conocer esta organización desde adentro, es decir, a partir del relato de quienes integran su planta administrativa.

A diferencia de otras organizaciones, cabe destacar que las universidades tienen el gran desafío de asegurar la calidad de su enseñanza, de la generación de nuevos saberes científicos y de sus procesos internos (implementación de políticas y procedimientos, manejo de recursos, forma de estructurar la planta administrativa, etc), no sólo por las demandas sociales en materia de calidad en la educación, sino porque desde el 2006 existe en Chile una ley que establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior (Ley 20.129, 2006).

En el contexto ya señalado, la principal motivación de este estudio es poder conocer el modelo de gestión que implementa una unidad académica de una universidad tradicional de la región de Valparaíso, ya que dicho conocimiento permite entender mejor cómo opera la institución y así poder obtener conclusiones en torno a las situaciones o manifestaciones que tienen un efecto positivo en la calidad de los procesos institucionales así como de aquellas que puedan estar ralentizando los avances esperados.

El desarrollo de esta investigación se presenta en diferentes secciones. Para comenzar, se entrega esta descripción, el planteamiento del problema, la justificación de la investigación y los objetivos y preguntas de la misma, de modo que se pueda identificar el contexto y origen del problema investigativo.

Posteriormente, en el marco teórico – referencial se revisan algunos de los exponentes y referentes teóricos que han estudiado y descrito las principales características del funcionamiento de una organización desde los siguientes ejes: aseguramiento de la calidad en educación superior, gobernanza universitaria, liderazgo distribuido y gestión de la

información. Dichos ejes serán abordados desde la perspectiva del paradigma de la complejidad (también caracterizado en esta sección).

Más adelante, se define la metodología de trabajo para llevar a cabo la recolección y análisis de datos en la organización estudiada. Además, en esta sección se presentan el tipo de investigación elegido, así como el instrumento que se diseñó para recoger datos en la institución analizada.

Finalmente, se plantean algunas conclusiones, limitaciones y proyecciones del estudio.

3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En Chile y en el mundo las universidades gozan de un lugar privilegiado en la sociedad puesto que, en su calidad de espacio de creación y difusión de conocimiento, son consideradas para evaluar cambios y reformas sociales (Ganga-Contreras y Núñez-Mascayano, 2018). En consecuencia, a nivel de sociedad existen grandes expectativas en torno al trabajo de las universidades y la calidad el mismo.

Al igual que otras instituciones, una universidad debe ordenar sus procesos internos para lograr alcanzar los objetivos que declara, ya sean ligados a la enseñanza y formación de estudiantes, la producción de conocimiento científico o en relación a su rol en el medio social en el cual se enmarca. Lo anterior supone un gran desafío para sus integrantes, especialmente si se consideran las particularidades de una universidad en comparación con otras instituciones.

Una de esas particularidades es que las universidades chilenas deben responder a un marco legal que define un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior, el cual involucra organismos estatales para hacer un seguimiento de la calidad de sus programas de estudio y procesos internos (Ley 20.129, 2006; Ley 21.091, 2018). Para Pulido y Espinoza (2018) este marco legal “es una primera aproximación en la toma de conciencia de la importancia de la calidad como medio para lograr la mejora continua” (p. 240). Sin embargo, los mismos Pulido y Espinoza (2018) también se muestran críticos

respecto de la forma en la que se ha establecido el sistema de aseguramiento de la calidad y la real participación de los miembros de las comunidades educativas en este proceso:

Este sistema ha sido desarrollado a partir de las prácticas y aspiraciones de las universidades con mayor trayectoria y el resto de las instituciones ha debido adecuarse a lo establecido en la normativa. La falta de transparencia sobre la forma en que se toman las decisiones en el seno del sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior ha generado desconfianza. (p. 240).

En esta discusión, Lemaitre, Maturana, Zenteno y Alvarado (2012) plantean lo siguiente:

En nuestro país no existen aún suficientes estudios sistemáticos que den cuenta de los efectos que ha tenido la acreditación en instituciones de educación superior (IES), por lo que no hay evidencia disponible que identifique mecanismos o prácticas que favorezcan una eficiente gestión de la calidad al interior de las instituciones. Esta falta de conocimiento sistematizado revela la necesidad de contar con más y mejor información respecto de los efectos que se generan con la implementación de estos mecanismos. (p. 22)

Se concluye a partir de las visiones anterior que existe un consenso en la necesidad de contar con un sistema de aseguramiento de la calidad pero hace falta revisarlo en profundidad y levantar estudios sobre sus efectos concretos en la educación superior. Por ende, se desprende la necesidad de investigar más sobre las instituciones de educación superior y su gestión interna con miras al aseguramiento de la calidad.

Sumado a lo anterior, Según Schmal y Cabrales (2018), otra de las dificultades características de la universidad, a diferencia de otros centros educativos, es que “sus unidades académicas constituyentes (facultades, institutos, departamentos, centros) suelen operar con una gran independencia por la alta calificación de sus miembros, difíciles de dirigir y exigentes en orden a trabajar sin interferencias” (p. 825). Por ende, los mecanismos establecidos para gestionar una universidad deben atender la realidad de cada una de sus facultades, escuelas, departamentos u otras formas de división.

En el contexto ya señalado, este estudio de caso tiene por objetivo describir el modelo de gestión que implementa una unidad académica de una universidad regional a partir de los relatos de miembros de la planta administrativa desde la perspectiva del paradigma de la complejidad. Luego, se formula el problema a este nivel porque ciertamente las universidades son organizaciones muy grandes y, como ya se discutió, enfrentan desafíos propios de su contexto. De esta forma, es pertinente enfocarse en una unidad académica o escuela de una universidad con la intención de estudiarla en profundidad.

Entonces, con el propósito de aproximarse al modelo gestión de esta organización, se llevará a cabo una entrevista con sus propios integrantes, de modo que sea posible conocer las características y manifestaciones propias del trabajo que desempeñan al alero de la universidad a la que pertenecen.

Dado que la gestión de una escuela o unidad académica puede estudiarse de forma muy amplia, esta investigación se enfocará específicamente en tres grandes temas: el uso e influencia de instrumentos institucionales estratégicos, las manifestaciones de liderazgo y las características de los mecanismos y sistemas de flujo de información. Luego, estos temas serán desarrollados considerando la perspectiva del paradigma de la complejidad de Edgar Morin y a la luz del marco legal que supone el sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior de Chile.

3.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los elementos distintivos del modelo de gestión que implementa una unidad académica de una universidad regional a partir de los relatos de miembros de la planta administrativa desde la perspectiva del paradigma de la complejidad?

3.2 Subpreguntas de investigación

- ¿Cuáles son las características de los instrumentos estratégicos institucionales asociados a la gobernanza de la organización a estudiar a partir de los relatos de miembros de la planta administrativa desde la perspectiva del paradigma de la complejidad?
- ¿Cuáles son las manifestaciones de liderazgo distribuido en la organización a estudiar a partir de los relatos de miembros de la planta administrativa desde la perspectiva del paradigma de la complejidad?
- ¿Cuáles son las características de la gestión de la información de la organización a estudiar a partir de los relatos de miembros de la planta administrativa desde la perspectiva del paradigma de la complejidad?

3.3 Justificación de la investigación

El estudio de los procesos y características de una organización educativa constituye un aporte en el contexto de la mejora continua de la gestión de centros educativos y el aseguramiento de la calidad de la educación superior. Lo anterior es de interés para las universidades, las cuales buscan desarrollarse de forma tal que puedan satisfacer estratégicamente sus necesidades, objetivos y compromisos sociales y legales. Entonces, se revisarán algunos componentes teóricos ligados a la gobernanza, el liderazgo distribuido y el flujo de la información en una organización. Lo anterior ofrece una discusión de ideas en torno a la gestión de los centros educativos en general, pero más específicamente en el contexto de la educación superior chilena.

En el caso particular de la institución que se estudiará, los esfuerzos en caracterizar sus propios procedimientos son especialmente relevantes porque institucionalmente se han planteado objetivos que buscan orientar el desarrollo de la unidad académica. De este modo, conocer mejor sus propios procesos internos desde la perspectiva crítica de sus miembros le permite valor las conductas y mecanismos que le dan resultados y repensar aquellas que pueden perfeccionarse, sobre todo en materia de aseguramiento de la calidad.

Adicionalmente, con la aparición de nuevos referentes teóricos y paradigmas como el de la complejidad de Edgar Morin, se refuerza la necesidad de volver a mirar en detalle la universidad a la luz de estas nuevas formas de pensar. En definitiva, nuevos tiempos suponen nuevas respuestas.

En cuanto a la viabilidad del estudio, se debe indicar que este estudio no supone costo alguno para la organización porque se basa en los relatos entregados voluntariamente por sus integrantes y el análisis que realiza el investigador.

4 OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivo general

Caracterizar el modelo de gestión que implementa una unidad académica de una universidad regional a partir de los relatos de miembros de la planta administrativa desde la perspectiva del paradigma de la complejidad.

4.2 Objetivos específicos

- Describir los instrumentos estratégicos institucionales asociados a la gobernanza de la organización estudiada a partir de los relatos de miembros de la planta administrativa desde la perspectiva del paradigma de la complejidad.
- Describir las manifestaciones de liderazgo distribuido en la organización estudiada a partir de los relatos de miembros de la planta administrativa desde la perspectiva del paradigma de la complejidad.

- Describir las características de la gestión de la información de la organización estudiada a partir de los relatos de miembros de la planta administrativa desde la perspectiva del paradigma de la complejidad.

5. MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL

5.1 Aseguramiento de la calidad en educación superior

Hoy en día no basta con permitir el acceso de estudiantes a la educación superior, ya que nuestro país ha promulgado leyes que buscan asegurar la calidad en las instituciones de educación superior, ya sea en las mismas o en sus respectivas carreras o programas de pregrado o postgrado. De este modo, en Chile existen dos leyes que regulan la calidad en la educación superior:

- 1) Ley 20.129: establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior y fue publicada en el Diario Oficial en noviembre de 2006.
- 2) Ley 21.091: crea la Subsecretaría y la Superintendencia de Educación Superior y establece la forma de evaluar el aseguramiento de la calidad en las instituciones, carreras y programas universitarios. Fue publicada en el Diario Oficial en mayo de 2018.

Si bien el concepto de calidad puede variar de un lugar, tiempo o contexto a otro, la calidad suele asociarse a una valoración del modo en el que se percibe una manifestación o servicio a partir de lo que se declara. Sin embargo, no existen consensos ni para definir calidad ni para definirla en el contexto de la educación superior. En este sentido, Lemaitre, Maturana, Zenteno y Alvarado (2012) advierten lo siguiente:

Desde hace algunas décadas el concepto de calidad ha venido adquiriendo una centralidad explícita en el campo de la educación superior, convirtiéndose en un tema de importancia creciente, a pesar de que se reconoce que es un concepto difícil de definir, debido a su naturaleza multidimensional. Por lo mismo, son múltiples las acepciones, enfoques y acentos que ha tenido en el desarrollo de la historia. (p. 25)

Entonces, con el propósito de adoptar una definición concreta y consolidada, se adoptará la propuesta por Lemaitre et al. (2012):

Se puede definir calidad en la educación superior como el grado de ajuste entre las acciones que una institución, programa académico o carrera pone en marcha para cumplir las orientaciones emanadas de su misión y propósitos institucionales, y los resultados que se obtienen de estas acciones. (p. 26)

Mas allá de lo legal, las leyes ya mencionadas son importantes porque representan un espíritu que tiene la sociedad respeto del anhelo de contar con universidades de calidad. Lo anterior supone un gran desafío para cada institución de educación superior, ya que deben planear y supervisar la forma en la que se enseña.

En este contexto, es crucial revisar las universidades por dentro, es decir, cómo operan en su orgánica interna, ante lo cual surge la necesidad de estudiar sus procesos y modelos de gestión, ya sea a nivel de universidad, facultad o escuela.

Pulido y Espinoza (2018) hacen los siguientes alcances respecto del desafío que supone el aseguramiento de la calidad en instituciones de educación superior:

Para garantizar la calidad de las instituciones de educación superior en diferentes dimensiones (recursos docentes, administrativos, equipamiento, infraestructura, programas y carreras ofertados, entre otros) es indispensable disponer de las herramientas, protocolos y normativas. El paso siguiente es gestionar de buena manera los recursos antes mencionados para lograr las metas y planes que hayan trazado las instituciones. En esa perspectiva, la gestión de la calidad supone la existencia de procesos de evaluación interna y externa, procesos de autoevaluación, mejoramiento progresivo, etc. Pero además conlleva un seguimiento continuo de los procesos y manejo de recursos como así también y la incorporación de medidas remediales en caso de ser necesario. (p. 243).

5.2 Gobernanza universitaria

Antes de enfocarse en el contexto universitario, corresponde revisar brevemente el concepto de gobernanza.

Algunos autores (Prats, 2004, Alcántara y Marín, 2013) reconocen en la década de los 90 una suerte de confusión entre los términos “governabilidad” (*governability* en inglés) y “governanza” (*governance* en inglés), atribuyéndola a un problema tanto de miradas como de traducciones. Para Prats (2004), “governabilidad y gobernanza son dos conceptos interrelacionados, pero que es necesario separar a efectos analíticos” (p. 7).

De acuerdo a Prats (2004), en los años 90 con el surgimiento de las democracias en América Latina aparece el concepto de goberabilidad: “se trata de que la transición a la democracia y la democracia misma sean “governables”, tanto para evitar la regresión al autoritarismo como para avanzar y consolidar la democracia mejorando su desempeño económico, social y democrático. (p. 4).

Respecto a gobernanza, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1999) la define como “el marco de las normas, instituciones y prácticas establecidas que fija límites y da incentivos para la conducta de los individuos, las organizaciones y las empresas” (p. 8).

En visiones más recientes, Schmal y Cabrales (2018) sugieren que “la expresión de gobernanza busca ir más allá de lo que habitualmente se entiende por gobierno y goberabilidad, poniendo el acento en cómo se toman las decisiones y quienes las toman” (p. 826).

Schmal y Cabrales (2018) también reconocen que “la gobernanza se asocia a un proceso de direccionamiento que orienta el comportamiento de una organización, no solo en términos de la división del trabajo y de la distribución de la autoridad, sino que de los valores bajo los cuales será conducida la organización para el logro de sus objetivos.” (p. 827).

Por su parte, Ganga-Contreras y Núñez-Mascayano (2018) indican que la gobernanza “representaría un proceso de dirección, con participación de varios actores en el diseño y ejecución de sus objetivos; que requiere de una estructura en tanto define objetivos

orientados a la acción social y normas causales de producción, que proceden de los resultados probados de ciencia, tecnología y gerencia” (p. 3).

Para efectos de esta investigación, dado que el contexto a estudiar es una organización (a través de sus miembros) y no un estado, el foco estará en la gobernanza como ya se ha definido.

Al ser aplicada en una universidad, la gobernanza contempla todas las manifestaciones desarrolladas sistemáticamente para el logro de los objetivos institucionales, ya sean estos relacionados a docencia de pre o postgrado, investigación o vinculación con el medio. Similarmente, localizando el concepto en una escuela, instituto o unidad académica de la universidad, la gobernanza debe conectar y complementar los objetivos mayores de la institución con los objetivos propios de esta unidad, valiéndose de prácticas de gestión que aprovechen los recursos humanos, económicos, físicos y administrativos. Respecto a lo anterior, Brunner (2011) afirma lo siguiente:

En el plano de la gestión, el desafío es encontrar un principio de efectividad que facilite implementar cotidianamente las decisiones estratégicas y administrar la organización de manera que se asegure la continuidad de sus funciones, obtener los recursos necesarios para ella y producir resultados satisfactorios para las diversas partes interesadas en medio de un entorno turbulento y a veces hostil. (p. 140).

Para alcanzar aquellos objetivos, la unidad académica como una organización en sí misma debe tomar decisiones, las cuales puede ser orientadas por la información que la misma unidad maneje.

Adicionalmente, cabe destacar que una unidad académica universitaria, como todo centro educativo, responde a una estructura compleja que opera en base a la interacción de sus miembros o elementos. Al respecto, Olmedo, García y Mateos (2005) establecen lo siguiente:

Un sistema complejo tiene una estructura dinámica, de manera que es imposible estudiar sus propiedades descomponiéndolas en elementos estables. Así, la permanente interacción del sistema con el entorno y de sus elementos entre sí induce propiedades de auto-organización y de reestructuración del sistema. (p. 77.)

5.3 Liderazgo

En términos sencillos, el liderazgo consiste en la capacidad para influir en un grupo humano con la intención de lograr un objetivo común.

Uribe (2005) define liderazgo como “una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos y creencias) en función de tareas o proyectos” (p. 110). Similarmente, Leithwood (2009) define este concepto como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas” (p. 20).

Según Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom (2004, p. 20), el liderazgo tiene dos funciones:

- Guiar los procesos (“providing direction”)
- Influir en las personas (“exercising influence”)

Adicionalmente, en organizaciones educativas el liderazgo ha sido asociado con el logro o rendimiento académico de los estudiantes (Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom, 2004, Uribe, 2005), lo cual le otorga especial relevancia en el contexto universitario. No obstante, dado que el foco de esta discusión está en la gestión, no se ahondará en la influencia del liderazgo en el aprendizaje, sino en cómo este se manifiesta en la organización.

5.3.1 Liderazgo distribuido

Históricamente el liderazgo se ha percibido como una característica personal de la figura del líder (Spillane, Halverson, y Diamond, 2004, Spillane, 2005, Uribe, 2005, Riveros-Barrera 2012, Ahumada, González, Pino-Yancovic y Maureira, 2017), pero las nuevas conceptualizaciones del término apuntan más bien a manifestaciones o actos grupales. En esta línea, Spillane et al. (2004) le asignan al liderazgo la condición de práctica distribuida entre las personas: “rather than seeing leadership practice as solely a function of an

individual's ability, skill, charisma, and/or cognition, we argue that it is best understood as a practice distributed over leaders, followers, and their situation" (p. 11)

En este contexto, surge el concepto de liderazgo distribuido, el cual pone énfasis en el liderazgo como una práctica colectiva más que parte del rol de un líder. Así lo confirma Spillane (2005): "Distributed leadership is first and foremost about leadership practice rather than leaders or their roles, functions, routines, and structures" (p. 144).

De esta forma, desde la perspectiva de Spillane "el liderazgo surge en las interacciones de los grupos al interior de las instituciones educativas y no como una función o rol individual" (como se cita en Riveros-Barrera, 2012, p. 296).

En el caso de la universidad, el poder de decisión descansa sobre sus académicos, quienes en sus diferentes departamentos, unidades académicas y facultades dirimen el devenir institucional. De esta forma, dicha estructura colegiada distribuye ideas, decisiones y tareas en múltiples actores que operan en conjunto para mantener día a día funcionando la universidad. Consecuentemente, en este contexto es especialmente pertinente un liderazgo de carácter distribuido. Sobre esta materia Ahumada et al. (2017) señalan lo siguiente:

El liderazgo distribuido ha surgido como un concepto clave para comprender la influencia de personas que ocupan roles formales e informales dentro de una organización, pues ellas se ven involucradas diariamente en diversas tareas que requieren de prácticas de liderazgo innovadoras, para enfrentar la complejidad y diversidad del contexto organizacional; quién ejerce el liderazgo y las prácticas de liderazgo que se realizan. (p. 5).

Entonces, dado que las decisiones universitarias son el resultado del trabajo colectivo de muchos miembros de la organización, es crucial relevar esta naturaleza grupal de trabajo porque perfila a la institución como un todo con sus partes. De este modo, una universidad realmente es un organismo interconectado y no un archipiélago.

5.4 Paradigma de la Complejidad

Las sociedades humanas han funcionado hasta ahora en base a modelos que ordenan la realidad y la dividen en partes para clasificar cada componente de forma reduccionista, es decir, separando los elementos mayores de los menores para clasificarlos y estudiarlos por separado. Esta perspectiva reduccionista es descrita por Morin (1977/2001) de la siguiente forma:

La descripción de todo objeto fenoménico compuesto o heterogéneo, comprendido en sus cualidades y propiedades, debe descomponer este objeto de sus elementos simples. Explicar es descubrir los elementos simples y las reglas simples a partir de las que se operan las combinaciones variadas y las construcciones complejas.

Pudiendo ser definido todo objeto a partir de las leyes generales a las que está sometido y de las unidades elementales por las que está constituido, todas las referencias al observador o al entorno quedan excluidas y la referencia a la organización del objeto no puede ser sino accesorio. (p. 118)

Tal como indica Morin, esta visión se limita a descomponer los objetos y sistemas, quedando el entorno completamente excluido del estudio. Entonces, esta manera simplista de estudiar la realidad analiza el mundo y sus fenómenos u objetos en forma limítrofe, porque al enfocarse en los elementos por separado, sólo se considera su valor unitario y no su interacción con otros elementos, incluido el observador.

Por ejemplo, si consideramos lo señalado en el contexto de un establecimiento educacional, para estudiar una clase separaríamos al profesor de cada estudiante y a cada objeto o material de otro. De esta forma, podríamos estudiar al profesor para entender por qué sus clases no son exitosas y podríamos analizar el comportamiento del estudiante para tratar de resolver los motivos de su bajo rendimiento académico. Entonces, el problema radica en que para entender el fenómeno completo nos faltarían una serie de manifestaciones cruciales: ¿cómo interactúa este profesor con el estudiante? ¿cómo interactúan los estudiantes entre ellos? ¿tendrá un gran impacto en el aprendizaje un buen equipo tecnológico independientemente del conocimiento que tenga el profesor sobre éste?

Pues bien, para contestar todas estas interrogantes se propone otra forma de entender la realidad de la sala de clases: no basta con estudiar al profesor y a cada estudiante, sino que también hace falta revisar la interacción de estas personas entre ellas y como grupo. Similarmente, se precisa un análisis que no sólo considere el equipo tecnológico sino también cómo puede utilizarlo el profesor y la clase completa. Lo anterior se debe a que una clase no se reduce a 1 profesor + 30 estudiantes + 1 computador. En contraste, una clase debería ser analizada como un conjunto de manifestaciones entre estos elementos humanos y no humanos: ¿cómo es la relación entre los estudiantes? ¿cómo podríamos describir el clima de aula? ¿cómo aprovecha el profesor el computador disponible? ¿involucra el profesor a sus estudiantes en el uso del equipo? ¿cómo se siente los estudiantes con dicho profesor? ¿existe una relación de confianza entre estas personas? ¿conoce el profesor todos los usos que le podría dar al computador junto a sus estudiantes? Quizás habría que pensar en algo como... 1 profesor + 30 estudiantes + el clima de aula + las competencias tecnológicas del profesor y los estudiantes + un largo etcétera. Entonces, el total de los elementos y sus interacciones es mucho mayor que sólo la suma de los elementos.

A través del ejemplo anterior se busca cuestionar la manera en que vemos el mundo y sus fenómenos para entender que los elementos de un sistema también deben estudiarse en conjunto y en función de todo lo que ocurre a su alrededor. De este modo, se propone entender un sistema como una unidad en sí misma, con sus partes operando de manera orgánica e inextricable.

Morin (1977/2001) discute esta idea describiendo las características propias de un sistema complejo:

Un sistema es una unidad global, no elemental, puesto que está constituida por partes diversas interrelacionadas. Es una unidad original, no originaria: dispone de cualidades propias e irreductibles, pero debe ser producido, construido, organizado. Es una unidad individual, no indivisible: se puede descomponer en elementos separados, pero entonces su existencia se descompone. Es una entidad hegemónica, no homogénea: está constituido por elementos diversos, dotados de caracteres propios que tiene en su poder. (p. 128)

En definitiva, esta perspectiva permite concebir los sistemas como unidades complejas que deben ser estudiadas como un conjunto de elementos que interactúan de manera interdependiente e indisoluble.

Para comprender esta forma de ver los sistemas planteada por Edgar Morin, Gairín (2010) nos propone una revisión de los principios del pensamiento complejo:

1. El principio sistémico o organizacional bajo el que se relaciona el conocimiento de las partes con el conocimiento del todo;
2. El principio holográfico, que considera que no sólo las partes están en el todo sino también el todo en las partes, y que supera el reduccionismo, que sólo se centra en las partes, así como el holismo, que únicamente se centra en el todo.
3. El principio retroactivo que refleja cómo una causa actúa sobre un efecto y, a su vez, éste sobre la causa;
4. El principio de recursividad, que rompe la relación lineal entre causas y consecuencias, asumiendo relaciones recursivas entre ambas y constituyendo la base para la autoorganización;
5. El principio de autonomía y dependencia en el que expresa la autonomía de los seres humanos pero, a la vez, su dependencia del medio;
6. el principio dialógico, que permite la asociación de nociones aparentemente contradictorias que forman parte del mismo fenómeno complejo; y
7. el principio de la reintroducción del sujeto, que introduce la incertidumbre en la elaboración del conocimiento al poner de relieve que todo conocimiento es una construcción de la mente (p. 154).

5.4.1 Complejidad en organizaciones educacionales

Habiendo descrito las principales características del paradigma de la complejidad, corresponde señalar que esta perspectiva puede ser considerada en el estudio de organizaciones educacionales para poder comprender mejor a las comunidades y así satisfacer mejor sus necesidades, ya que los centros educativos constituyen en sí mismos sistemas complejos. Al respecto, Gairín (2010) señala lo siguiente:

“Los sistemas complejos se identifican por poseer algunas características como las siguientes: poseen propiedad de emergencia, son sistemas abiertos en los que la energía y la información fluyen a lo largo del sistema y más allá de sus fronteras, tienen una estructura dinámica de manera que es imposible estudiar sus propiedades descomponiéndolas en elementos estables, las relaciones existentes entre sus elementos no son simples ni lineales, dependencia del pasado (efecto mariposa o sensibilidad de las condiciones iniciales) no es posible anticipar con certeza su evolución futura y encadenamiento de estos sistemas complejos” (p. 155).

Tanto las escuelas como las universidades de las sociedades actuales se ven inmersas en un contexto inestable de cambio y realidad líquida. Los estudiantes, profesores y funcionarios se ven bombardeados día a día por un popurrí de noticias del mundo que afecta la forma en la que el mismo es concebido por los individuos. El profesor de historia no puede relatarle a sus estudiantes qué ocurrió en Europa con la peste negra del mismo modo que lo hacía antes de la llegada de la pandemia de COVID-19. Del mismo modo, los jóvenes del Chile con nuevos chilenos no perciben como antes las ideas que su profesora de inglés discute en torno a cultura. En definitiva, los centros educacionales presencian cambios que afectan el pensamiento y comportamiento de sus miembros, quienes a su vez plasman su sentir en cada una de las acciones que dan vida a su organización.

Adicionalmente, se debe considerar que estudiantes, profesores y funcionarios se reúnen por diversos motivos y con diferentes grados de responsabilidad y compromiso. El estudiante está obligado por ley o presión familiar (o social en el caso universitario), mientras que profesores y funcionarios buscan contribuir a la sociedad y ganarse el pan. Entonces, la

diversidad de los miembros de una organización educativa hace que las situaciones cotidianas sean todo menos estáticas. Los fenómenos que ocurren en una escuela o universidad responden a un universo infinito de posibles combinaciones de sucesos y personas que operan de diferentes maneras. Por ende, estas organizaciones navegan por océanos de fuerzas interpersonales que convergen en la comisión de sus tareas y objetivos.

Las características ya señaladas invitan a repensar la escuela y la universidad, dejando atrás las perspectivas reduccionistas para dar paso a visiones más profundas y conscientes de la diversidad humana. Por lo tanto, se propone adoptar el paradigma de la complejidad como brújula para nadar con fuerza entre estos mares complejos. Este entendimiento le permite a los equipos de gestión de estas organizaciones hacer análisis completos de la situaciones y no asilados y, al mismo tiempo, demanda esfuerzos por conciliar las opiniones y decisiones de todo el equipo. Sobre esta materia Gairín (2010) señala lo siguiente:

La capacidad de los directivos para plantear nuevas situaciones y considerar los problemas en su dinámica activa y cambiante, será fundamental. También es importante considerar las relaciones informales, espontáneas y autoorganizadas y, con ellas, la importancia de ceder control de procesos al profesorado con la finalidad de facilitar respuestas rápidas, contextualizadas y de calidad ante los problemas mediatos con los que se enfrenta. (p. 158)

Adoptar la visión ya señalada tiene además la ventaja de aplicar formas de trabajo inclusivas puesto que no se impone una opinión a la fuerza, sino que se co-construye una verdad compartida. Luego, esta estilo de toma de decisiones supone un equilibrio que invita a la comunidad a participar en algo que le pertenece y no en un intangible impuesto.

En este contexto, otro valor crucial es la participación de los individuos, la cual no sólo es deseada sino prácticamente naturalizada en los tiempos que corren. Si en décadas pasadas las personas recibían una verdad impuesta de los medios de comunicación controlados por los poderes establecidos, en pleno 2020 los jóvenes quieren ser *youtubers*, publicar sus propias opiniones en redes sociales y, en general, ser tomados en cuenta por su derecho inalienable a ser escuchados. Consecuentemente, los equipos de gestión deben ser creativos para poder recoger sus propias opiniones y las de los demás miembros de su

comunidad. Luego, la organización espontánea y las nuevas tecnologías han de ser potentes aliados en esta lucha.

Finalmente, se puede sostener que las estrategias o perspectivas complejas son altamente compatibles con liderazgos distribuidos por cuanto estos operan desde la colectividad y la convergencia de subjetividades. Entonces, un liderazgo distribuido democratiza las decisiones complejas y aprovecha instrumentalmente la riqueza de las interacciones humanas.

5.5 Flujo e influencia de la información

En la Era de la Información y del Conocimiento la información es un nuevo recurso para las organizaciones. Así lo señalan Almuiñas, Passailaigue y Galarza (2015):

En la actualidad cuando se habla de organización es casi imposible no hablar de información, sin información no hay organización posible; más aún, se considera que el desarrollo económico de los pueblos depende cada vez más de la información y el conocimiento, impulsado con el avance vertiginoso de las TIC (p. 17).

En su calidad de organización educativa, la universidad genera muchísima información respecto de sus actividades, incluyendo datos sobre sus profesores, estudiantes, asignaturas impartidas, calificaciones, investigaciones, actividades de vinculación con el medio, entre otros. Consecuentemente, dichos datos constituyen una mina de oro que puede ser explotada en pro de los objetivos planteados.

El procesamiento de datos crudos permite a las organizaciones generar conocimiento que oriente las decisiones. Sobre esta materia, Rodríguez (2008) establece lo siguiente:

Constituye la capacidad (y la función) de reunir, analizar y diseminar datos, que permite obtener, de manera sistemática y organizada, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización para la toma de decisiones y la orientación estratégica (p. 5).

La gestión de la información juega entonces un rol fundamental en la toma de decisiones que tomen los docentes y funcionarios de la unidad académica. Luego, si consideramos que dichas decisiones se toman en forma colaborativa, los datos deberían ser distribuidos entre las personas que los requieren para liderar procesos varios, por ejemplo: programación de asignaturas, gestión curricular, instancias de aseguramiento de la calidad, entre otros.

Para alcanzar sus objetivos, toda institución debe decidir cómo hacerlo en base a los recursos disponibles y lo que se sabe sobre los procesos y problemas existentes. Entonces, ¿de dónde se parte? ¿qué es lo que se sabe? ¿qué se hace con lo que se sabe?

Las organizaciones producen una serie de datos respecto a sus acciones y las universidades no son la excepción: cada clase de cada carrera o programa representa un set de datos que se registran: estudiantes inscritos, docente que la imparte, semestre y programa al que pertenece, notas finales, etc. Dicha información puede y debe ser utilizada para tomar decisiones, ya que constituye una referencia real del modo en que se realizan las tareas de la institución y cuáles son sus resultados.

La tecnología computacional del siglo XXI ha reemplazado polvorientos archivadores y documentos por vastas bases de datos que registran la información de forma fácil y rápida. Consecuentemente, las organizaciones deben buscar o crear sistemas que les permitan procesar los datos existentes y así generar información relevante.

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de investigación

Esta investigación es de carácter cualitativo ya que el propósito de la investigación es conocer a fondo una organización en específico desde la subjetividad de sus miembros. Esto se sostiene en el entendido de que cada organización es un mundo en sí misma y fruto de esto la gestión es una expresión más de la diversidad de las instituciones. Sobre esta materia, Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) establecen lo siguiente:

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. (p. 358)

De este modo, es pertinente identificar esta investigación como cualitativa porque se examinarán los relatos de los miembros de la organización con la intención de profundizar en este contexto y comunidad en específico.

6.2 Tipo de estudio

Respecto de las características de este estudio y a partir de lo señalado en el punto anterior, cabe destacar que se busca explorar y describir las características de la gestión de la organización estudiada, concibiendo esta última como una entidad única e irrepetible. Luego, dicha entidad está formada por individuos cuya subjetividad se revisa en su contexto natural, reconociendo su riqueza particular sin intenciones de estandarizarla o compararla con la de otros sujetos de otras organizaciones. Lo anterior es compatible con las siguientes características que Maykut y Morehouse (citado en Albert, 2017) señalan respecto de la investigación cualitativa:

1. El foco de la investigación tiene carácter exploratorio y descriptivo.
2. El diseño es emergente, se elabora sobre la información recogida.
3. El muestreo es intencional, se apoya en criterios internos, no pretende generalizar los resultados.
4. La recogida de datos tiene lugar en situaciones naturales no controladas. (p. 149)

Adicionalmente, se establece que este estudio se adscribe al paradigma interpretativo porque busca interpretar la perspectiva de los miembros de la organización estudiada desde la subjetividad de dichos individuos. Respecto de este paradigma, Vasilachis de Gialdino (2006) señala que “su fundamento radica en la necesidad de comprender el sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes” (p. 48).

Se adopta un estudio de casos dado que este tipo de estudios, en palabras de Albert (2007), “implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés. Consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas” (p. 216).

Se elige este tipo de estudio porque se busca caracterizar el modelo de gestión de una organización en particular a través del relato de sus miembros, de modo que sea posible identificar las características propias de la institución. Al respecto, Albert (2007) señala que “el potencial del estudio de casos radica en que permite centrarse en un caso concreto o situación e identificar los distintos procesos interactivos que lo confirman, así como su flexibilidad y aplicabilidad a situaciones naturales” (p. 216).

Cabe destacar que este tipo de estudios se puede enfocar en un sólo caso, como sugiere Albert (2007): “un caso puede ser una persona, una organización, un programa de enseñanza, una colección, un acontecimiento particular. La única exigencia es que posea algún límite físico o social que le confiera identidad” (p. 216). Esta visión es compartida por

Creswell (2012): “the “case” may be a single individual, several individuals separately or in a group, a program, events, or activities” (p. 465). En consecuencia, esta investigación se concentra en el caso único constituido por esta organización (a través de sus miembros).

6.3 Contexto de la investigación

La investigación se llevará a cabo en una escuela o unidad académica de una universidad tradicional de la región de Valparaíso. Dicha unidad pertenece a una facultad en específico de la universidad que integra y por ende opera en base a lineamientos propios, de la facultad y de la universidad.

La unidad académica en cuestión es de carácter multidisciplinario por cuanto convergen áreas de estudio diferentes pero que tienen mucho en común, lo cual le otorga una diversidad y riqueza propias.

En cuanto a su quehacer, cabe destacar que esta organización imparte docencia de pre y postgrado en diferentes carreras y programas dependientes de la misma. Además, las y los académicos de esta unidad se dedican a la investigación de las áreas cultivadas en la escuela y también organizan actividades de vinculación con el medio local, nacional e internacional. Adicionalmente, la unidad cubre labores de cooperación técnica con otras organizaciones y ofrece algunos servicios profesionales. Consecuentemente, dichas tareas le confieren una complejidad e identidad particulares que requieren de una gestión propia que le permita alcanzar sus objetivos en forma exitosa.

No corresponde entregar más antecedentes de la universidad ni características de la facultad a la que pertenece la entidad estudiada (o sus áreas o programas) porque además de que no son relevantes para la investigación, esas referencias sólo expondrían la identidad de las personas que participan del estudio y podrían permitir la identificación de la organización, lo cual se quiere evitar para así mantener el anonimato de las personas involucradas.

6.4 Categorías de análisis

A continuación se presentan y definen las categorías y definiciones nominales y operacionales, así como las subcategorías junto a su definición operacional. Estas categorías y subcategorías fueron establecidas para diseñar el instrumento que será presentado en el título 6.5.

6.4.1 Gobernanza desde la perspectiva del paradigma de la complejidad

6.4.1.1 Definición nominal

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1999) define gobernanza como “el marco de las normas, instituciones y prácticas establecidas que fija límites y da incentivos para la conducta de los individuos, las organizaciones y las empresas” (p. 8). Al respecto, Olmedo, García y Mateos (2005) establecen lo siguiente:

Un sistema complejo tiene una estructura dinámica, de manera que es imposible estudiar sus propiedades descomponiéndolas en elementos estables. Así, la permanente interacción del sistema con el entorno y de sus elementos entre sí induce propiedades de auto-organización y de reestructuración del sistema. (p. 77.)

6.4.1.2 Definición operacional

Políticas, prácticas y procesos de dirección y valores que por medio de una estructura dinámica definen objetivos y mecanismos para alcanzarlos, de acuerdo a la perspectiva de quienes trabajan en la organización estudiada y de sus opiniones expresadas en una entrevista semiestructurada.

6.4.1.3 Subcategoría

- ***Existencia, participación e influencia de instrumentos estratégicos institucionales:*** serie de normativas, reglamentos, políticas e instrumentos que guían el quehacer institucional de una universidad, su influencia en el ejercicio de los cargos y la participación de los trabajadores en su elaboración.

6.4.2 Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad

6.4.2.1 Definición nominal

Leithwood (2009) define liderazgo como "la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas" (p. 20). Luego, el liderazgo distribuido corresponde al conjunto de características y manifestaciones colectivas que motivan a las personas a trabajar a favor del logro de metas compartidas. Lo anterior es reforzado por la visión de Spillane, Halverson y Diamond (2004) al respecto: "rather than seeing leadership practice as solely a function of an individual's ability, skill, charisma, and/or cognition, we argue that it is best understood as a practice distributed over leaders, followers, and their situation" (p. 11).

Esta visión de liderazgo es compatible con la perspectiva del paradigma de la complejidad, especialmente en cómo se definen los sistemas en palabras de Morin (1977/2001):

Un sistema es una unidad global, no elemental, puesto que está constituida por partes diversas interrelacionadas. Es una unidad original, no originaria: dispone de cualidades propias e irreductibles, pero debe ser producido, construido, organizado. Es una unidad individual, no indivisible: se puede descomponer en elementos separados, pero entonces su existencia se descompone. Es una entidad hegemónica, no homogénea: está constituido por elementos diversos, dotados de caracteres propios que tiene en su poder. (p. 128)

6.4.2.2 Definición operacional

Conjunto de características y manifestaciones colectivas que motivan a las personas a trabajar a favor del logro de metas compartidas, según los relatos revelados en una entrevista semiestructurada por quienes trabajan en la organización estudiada.

6.4.2.3 Subcategorías

- **Líderes y características del liderazgo en la organización:** identificación de líderes y de liderazgos enfocados en una persona o liderazgos definidos por manifestaciones colectivas.
- **Trabajo en equipo:** estrategias de promoción del trabajo colectivo y la forma en la que este se manifiesta.
- **Clima de confianza y apoyo entre la jefatura y los equipos de trabajo:** evidencias y características de la confianza y apoyo entre jefaturas y trabajadores.
- **Espacios para opinar o dar ideas, su consideración por parte de superiores y el impacto en equipos de trabajo:** espacios previamente definidos por la jefatura directa o la dirección para que los trabajadores puedan expresar opiniones o nuevas ideas para desempeñar las tareas de la organización. Además, se contempla si efectivamente la jefatura y/o dirección consideran las opiniones e ideas expresadas por los trabajadores y cómo el resto del equipo se involucra con estas propuestas.

6.4.3 Procesos de flujo e influencia de la información desde la perspectiva del paradigma de la complejidad

6.4.3.1 Definición nominal

Una organización tiene una relación no lineal con la información que genera puesto que la primera influye en la segunda de forma dinámica e inextricable y viceversa. Al respecto, Gairín (2010) señala lo siguiente:

Los sistemas complejos se identifican por poseer algunas características como las siguientes: poseen propiedad de emergencia, son sistemas abiertos en los que la energía y la información fluyen a lo largo del sistema y más allá de sus fronteras, tienen una estructura dinámica de manera que es imposible estudiar sus propiedades descomponiéndolas en elementos estables, las relaciones existentes entre sus elementos no son simples ni lineales, dependencia del pasado (efecto mariposa o

sensibilidad de las condiciones iniciales) no es posible anticipar con certeza su evolución futura y encadenamiento de estos sistemas complejos. (p. 155)

6.4.3.2 Definición operacional

Implementación de mecanismos para levantar, gestionar y estudiar datos que posee una organización con el propósito de obtener información a partir de estos y poder tomar decisiones para el trabajo, según los relatos revelados en una entrevista semiestructurada por quienes trabajan en la organización estudiada.

6.4.3.3 Subcategorías

- ***Flujo de la información:*** mecanismos implementados para el flujo de información en la organización.
- ***Características de la gestión de la información:*** set de características de la gestión de una organización educacional.
- ***Comunicación e influencia de la información:*** formas de levantamiento, comunicación e influencia de la información generada por personas que integran la organización.

Vistas las categorías y subcategorías, ahora se procede a representarlas en la tabla 1 junto a los códigos que se emplearán para formar las preguntas del instrumento a utilizar.

Tabla 1

Categorías de análisis, subcategorías y códigos

Categorías	Subcategorías	Códigos
Gobernanza desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	Existencia, participación e influencia de instrumentos estratégicos institucionales	Existencia e influencia de instrumentos estratégicos institucionales en el ejercicio del cargo
		Participación en instrumentos estratégicos institucionales
Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	Líderes y características del liderazgo en la organización	Identificación de líderes
		Tipo de liderazgo
	Trabajo en equipo	Incentivo al trabajo en equipo
		Coordinación del equipo de trabajo
		Manifestación del trabajo en equipo
	Clima de confianza y apoyo entre la jefatura y los equipos de trabajo	Evidencias del apoyo de la jefatura directa
		Confianza para opinar
		Evidencias del apoyo de las personas que trabajan bajo la dirección
Espacios para opinar o dar ideas, su consideración por parte de superiores y el impacto en equipos de trabajo	Existencia de espacios para dar opiniones o ideas	
	Consideración de las opiniones o ideas	
	Involucramiento de los equipos de trabajo con las ideas propuestas	
Procesos de flujo e influencia de la información desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	Flujo de la información	Acceso y origen de la información institucional
	Características de la gestión de la información	Características de la gestión de la información
	Comunicación e influencia de la información	Toma de decisión estratégica a partir de la información disponible
Comunicación e influencia de la información levantada		

Nota: esta tabla sólo incluye los títulos para las categorías y subcategorías ya definidas en forma narrativa con el propósito de cuidar el espacio disponible y la legibilidad de la información presentada. Sin embargo, existe una matriz ampliada que conecta las subcategorías y códigos con las preguntas completas del instrumento en el anexo 10.1.1.

6.5 Instrumento de recogida y obtención de datos

Empleando las categorías de análisis ya definidas, se diseñó una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas, ya que de este modo los participantes pueden expresarse con libertad.

La decisión de trabajar con este instrumento se sustenta en las características que Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) le confieren a la entrevista cualitativa:

1. El principio y el final de la entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas. Es flexible.
2. Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.
3. La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica y tiene un carácter más amistoso.
4. El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista.
5. El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados.
6. El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado.
7. Las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje. (p. 403)

Las características ya señaladas permiten que la entrevista se ajuste a cada uno de los sujetos que van a participar, de modo que estos se vean inmersos en un espacio que les permita opinar cómodamente y con la mayor profundidad posible. En ese sentido, el investigador busca encontrar un equilibrio entre lo que le interesa averiguar y lo que espontáneamente cada persona quiere destacar en relación a los temas tratados.

Las preguntas de la entrevista han sido clasificadas en base a dos criterios: su audiencia (a quién están dirigidas) y el tipo de preguntas (Mertens, 2010, citado en Hernández-Sampieri,

Fernández y Baptista, 2014). Luego, dada la extensión de la entrevista, sus preguntas y clasificación se presentan en detalle en el anexo 10.1.1

Los estamentos a los cuales está dirigida la entrevista se presentan más adelante en el subtítulo de “población y muestra” (6.5.2) y en la tabla 2.

6.5.1 Unidad de análisis

La investigación se llevará a cabo con funcionarios académicos (profesores) y no académicos (asistentes y secretarías) en ejercicio de la planta administrativa de la unidad académica estudiada. Se opta por estudiar los relatos de estas personas porque la idea es conocer el modelo de gestión en base a lo que la gente que integra la organización piensa y siente, sin importar si sus comentarios o experiencias son comparables con las de otras personas u otras organizaciones.

Lo anterior se establece en concordancia con las palabras de Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014): “lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno” (p. 396).

6.5.2 Población y muestra

La población está constituida por funcionarios académicos (profesores) y no académicos (asistentes y secretarías) de la unidad académica estudiada. Dichas personas representan tres estamentos o niveles de la planta administrativa en función del cargo que ostentan:

1) Miembros de la Dirección (dirección)

- a. Director(a)
- b. Secretario(a) Académico(a)
- c. Jefe(a) de Docencia
- d. Jefe(a) de Investigación

e. Coordinador(a) de Vinculación con el Medio

2) Coordinadores(as), Jefes(as) o Asistentes (cargos intermedios o administrativos)

- a. Coordinadores(as) de Departamento Disciplinar
- b. Directores(as) de Programa de Postgrado
- c. Jefes(as) de Carrera y Coordinadores(as) de Licenciatura
- d. Asistente de Vinculación con el Medio

3) Secretarias (nivel operativo)

- a. Secretaria de Dirección
- b. Secretaria de Postgrado
- c. Secretaria de Docencia (de Pregrado)

Se hace esta distinción de estamentos y agrupación de cargos para poder hacer preguntas a los integrantes de los tres niveles previamente indicados. Lo anterior permitirá enriquecer el análisis por cuanto será posible hacer comparaciones y contrastes entre las ideas de los diferentes miembros de la planta administrativa, ya que los intereses y preocupaciones de las personas no sólo pueden variar por área (investigación, docencia pregrado, postgrado, etc) sino que también pueden hacerlo por estamento (al menos a nivel supuesto).

Adicionalmente, la separación por estamentos ya expuesta ayuda a delimitar las personas a las que se les hará cada pregunta, por lo cual se etiquetaron las preguntas para establecer a quién están dirigidas con antelación. De este modo, todas las preguntas identificadas con audiencia “Dirección” serán preguntadas exclusivamente a miembros del primer estamento, mientras que aquellas preguntas cuya audiencia indica “cargos intermedios y nivel operativo” serán preguntadas a personas del segundo y tercer estamento. Luego, aquellas preguntas que han sido etiquetadas como “transversal” serán preguntadas a todas las personas que contesten sin importar su cargo.

Considerando en forma realista las limitadas condiciones de tiempo y capacidad del investigador para entrevistar y transcribir, se decidió establecer una muestra que contemple los estamentos ya definidos y en la medida de lo posible las diferentes áreas de trabajo de la escuela estudiada (docencia, investigación, vinculación con el medio, etc).

A partir de lo señalado, se establece que la muestra es de carácter no probabilístico por cuanto los sujetos han sido seleccionados manualmente para representar los distintos estamentos y áreas que confluyen en la gestión de la organización estudiada. En esta materia, Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) establecen lo siguiente: “en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (p. 176).

Adicionalmente, esta opción de elegir los sujetos de la muestra en forma estratégica para satisfacer los objetivos de esta investigación cualitativa se sostiene en la visión de Creswell (2012): “in qualitative inquiry, the intent is not to generalize to a population, but to develop an in-depth exploration of a central phenomenon. Thus, to best understand this phenomenon, the qualitative researcher purposefully or intentionally selects individuals and sites” (p. 206).

En cuanto a la cantidad de sujetos a entrevistar, cabe destacar que siendo esta una investigación cualitativa, no se establece un número fijo en forma previa, sino que se decide una vez que ya se cuenta con una cantidad suficiente de sujetos que permite hacer un análisis completo en función de la unidad de análisis y categorías definidas. Entonces, se deja de entrevistar a nuevos sujetos una vez que ya se obtuvieron suficientes respuestas. Respecto de lo anterior, Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) señalan lo siguiente:

En la indagación cualitativa *el tamaño de muestra no se fija a priori* (antes de la recolección de los datos), sino que se establece un tipo de unidad de análisis y a veces se perfila un número aproximado de casos, pero la muestra final se conoce cuando las nuevas unidades que se añaden ya no aportan información o datos novedosos (“saturación de categorías”). (p. 385)

Una vez definida la muestra y a medida que se realizan y revisan las entrevistas, se opta finalmente por entrevistar a ocho personas de los distintos estamentos y áreas, quienes se identifican a continuación. Como se puede apreciar en la tabla 2, hay tres personas del primer estamento, tres del segundo y dos del primero.

Tabla 2

Sujetos y estamentos a los que pertenecen

Sujeto	Estamento
Sujeto 1	Secretarias (nivel operativo)
Sujeto 2	
Sujeto 3	Coordinadores(as), Jefes(as) o Asistentes
Sujeto 4	(cargos intermedios o administrativos)
Sujeto 5	
Sujeto 6	Miembros de la Dirección (dirección)
Sujeto 7	
Sujeto 8	

Nota: los sujetos se identifican sólo por su estamento (que es relevante) y se omite el cargo en particular que ostenta cada uno con el propósito de proteger su identidad. También se omiten las áreas (como docencia de pregrado, postgrado, investigación, etc.), departamentos disciplinares y carreras o programas a los que pertenezcan por la misma razón.

6.6 Validación y aplicación del instrumento

En cuanto a la validación del instrumento, se recurrió al juicio de expertos, de modo que tres académicos fueron contactados vía correo electrónico para que pudieran evaluar el instrumento en base a los criterios de coherencia, pertinencia y comprensión de las preguntas en relación al objetivo de la investigación (ver anexo 10.1.2). Dicha evaluación permitió ajustar algunas de las preguntas y así poder consolidar la entrevista. Estos ajustes consistieron en hacer cambios de redacción, reagrupar preguntas y definir mejor algunos conceptos para despejar ambigüedades.

Para la realización de las entrevistas, corresponde señalar que debido a las condiciones sanitarias que enfrenta Chile en el año 2020 producto de la pandemia de coronavirus y la dificultad para trasladarse físicamente de un lugar a otro, se optó por hacer videollamadas, las cuales se grabaron para ser posteriormente transcritas.

Para cada videollamada se decidió que las personas presentes serían únicamente el investigador y el o la entrevistada, a quienes se les pedirá completar un formulario para formalizar el consentimiento informado (disponible en el anexo 10.1.3). Lo anterior permite generar un espacio de confianza e intimidad que le permite al entrevistado expresarse de forma más cómoda.

6.7 Plan de análisis del discurso en los relatos

Respecto de la manera en cómo se harán las preguntas de la entrevista, si bien se realizó la validación del instrumento con una serie de preguntas redactadas y establecidas en orden de temas abordados, dado el tipo de estudio, se decidió que sería necesario adaptar las consultas en función de lo que señale cada entrevistado o las dudas o comentarios que pudiese tener (ej. parafrasear).

En este contexto, tuvo gran valor el conjunto de comentarios y observaciones que hicieron los expertos que validaron el instrumento, por cuanto se entregaron sugerencias para ordenar mejor las categorías y preguntas y respecto de cómo abordar y llevar a cabo la entrevista. De esta forma, la validación trascendió el instrumento y permeó indirectamente el análisis que se hizo de las respuestas a la entrevista.

Sumado a lo anterior, cabe destacar que en cada entrevista el investigador podrá hacer contrapreguntas o subpreguntas que puedan emerger en el momento para poder ahondar o pedir clarificación respecto a lo indicado por el entrevistado. Estas prácticas son pertinentes en este tipo de estudios y tienen por objetivo mantener al entrevistado cómodo y permitirle desarrollar los temas que puedan serle de mayor interés o que el investigador pueda reconocer como valiosos en función de lo expuesto por la persona. En sintonía con lo anterior, Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) señalan que “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p. 403).

Luego de realizar las entrevistas, se procederá a transcribirlas y posteriormente se revisarán

las respuestas de las personas entrevistadas para poder llevar a cabo un proceso de codificación y de agrupación de las respuestas. Dicho proceso contemplará un análisis realizado a partir de los elementos comunes que puedan tener los diferentes discursos de las personas entrevistadas. Por ende, se debe hacer una distinción entre los códigos de las preguntas de la entrevista (expuestos en la tabla 1 y en el anexo 10.1.1) y los códigos de las respuestas de los entrevistados (presentados en la tabla 3 y en el siguiente subtítulo número 7). Los primeros definieron y perfilaron las preguntas del instrumento y los segundos más bien buscarán representar en frases resumidas las principales ideas que plantearán los diferentes individuos que participarán de este estudio. Entonces, si bien las categorías son las mismas, se optó por separar los códigos de las preguntas de la entrevista de la posterior codificación del análisis de las respuestas. Luego, esta decisión se enmarca en la codificación para este tipo de análisis que recomienda Creswell (2012):

In a qualitative research study, you need to analyze the data to form answers to your research questions. This process involves examining the data in detail to describe what you learned, and developing themes or broad categories of ideas from the data. (p. 247)

Entonces, el análisis de las transcripciones contempla una suerte de etiquetado que está representado por esta codificación de las respuestas, la cual se presentará en la tabla 3 y en el siguiente subtítulo. Esto permite destacar ideas en común desprendidas de los diversos relatos de los individuos que participarán del estudio y así se podrá orientar el análisis y desarrollo de conclusiones en base a elementos que se repiten. Al respecto, es pertinente destacar algunas de las características principales de este procedimiento propuesto por Creswell (2012) en base a códigos:

Codes are labels used to describe a segment of text or an image. Codes can address many different topics. [...] You can state codes in the participant's actual words (i.e., a student's perspective about other students, such as "poor learners"), which are called in vivo codes. They can also be phrased in standard educational terms (a researcher referring to "a classroom") or expressed in your own language (a statement about "students talking to each other"). You do not need to code each sentence or provide multiple codes for each sentence. (p. 244)

De este modo, se opta por establecer estos nuevos códigos a partir de las respuestas en base a las palabras de los entrevistados y las ideas que el investigador puede conectar en este tipo de análisis. Lo anterior facilitará la revisión de las ideas expuestas.

7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Siguiendo el proceso de análisis descrito en el punto anterior 6.7, se ha elaborado una matriz donde se relacionan los códigos comunes de las respuestas con los respectivos sujetos cuyo relato permitió levantar esta codificación:

Tabla 3

Codificación de respuestas en relación a categorías y sujetos

Categoría	Código de respuesta	Sujetos y estamentos							
		S1 E3	S2 E3	S3 E2	S4 E2	S5 E2	S6 E1	S7 E1	S8 E1
Gobernanza desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	Orientación general e indirecta de instrumentos institucionales	X		X	X	X			
	Los instrumentos institucionales son fundamentales							X	X
Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	Reconocimiento de varios líderes o prácticas de liderazgo distribuido	X	X	X	X	X	X	X	
	El liderazgo e influencia depende de factores más allá de los cargos linealmente establecidos					X			
Procesos de flujo e influencia de la información desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	La información está disponible en plataformas y/o llega por correo electrónico		X	X	X	X		X	X
	La información debe ser solicitada, retransmitida y/o procesada manualmente.	X			X	X	X		
	Es deseable contar con una (o más) plataformas o vías de acceso.	X		X	X		X		

Nota: en esta tabla los sujetos se identifican por la letra S y el número correspondiente (1-8), por ejemplo: "S1" corresponde al sujeto 1. También se identifican los estamentos con la letra "E" ("E1": Dirección; "E2": Cargos intermedios; "E3": Secretarías). Luego, cada equis ("X") implica que el sujeto ha respondido algo que se puede asociar al respectivo código.

En base a este orden, el análisis y la interpretación de los datos se presentan a continuación separados en subtítulos que representan las categorías ya definidas:

7.1 Gobernanza desde la perspectiva del paradigma de la complejidad

Al momento de referirse a los instrumentos estratégicos institucionales y cómo estos orientan el trabajo, se puede constatar una diferencia entre lo que señalan un par de sujetos del estamento 1 (dirección) y lo que indican algunos sujetos de los estamentos 2 y 3 (cargos intermedios y secretarías). Los directivos señalan lo siguiente:

S7: “Son, podríamos decir, dentro de lo que te permite organizar el trabajo, son fundamentales, o sea, el plan de desarrollo estratégico es fundamental porque determina unas líneas de trabajo, es como que se explicitan cuales son las prioridades de la universidad. El plan de concordancia también es relevante”.

S8: “En este tiempo que he estado trabajando en la dirección de la unidad académica he podido comprobar en la práctica o con situaciones más concretas la importancia de estas orgánicas que tú mencionas, obviamente que cuando uno lo ve del otro lado, como trabajador o como profesor, entiende que son documentos importantes para la estructura y el desarrollo de la universidad, pero cuando uno tiene un cargo, se da cuenta efectivamente de la importancia y de la necesidad *in situ* de estos documentos, ¿a qué me refiero? Cuando ocurre alguna situación unas de las cosas obligatorias que debe hacer quien ostenta un cargo es ceñirse al reglamento y ese reglamento debe precisamente pautar una línea de acción clara, establecida, equitativa para que la resolución de algún conflicto sea canalizada de la mejor manera”.

En contraste, las personas de los estamentos 2 y 3 reconocen en los instrumentos institucionales una orientación menos directa:

S1: “Yo diría que lo orientan [el trabajo], no es muy directo”.

S2: “Es que más que nada, uno como que uno no usa esas herramientas, como que

no te vas al papel a mirar, sino que lo que uno usa más que nada son los reglamentos, por ejemplo reglamentos de docencia”.

S3: “Yo diría que el plan de desarrollo estratégico de la Universidad te orienta, pero en un marco muy general”.

S4: “Trato de seguir lo que ahí se señala, no es que los conozca a todos en detalle ni mucho menos, pero generalmente cuando nos envían esos documentos, ya sea desde **[REFERENCIA UNIDAD ACADÉMICA]** o desde las oficinas centrales de la universidad, leo aquellos que son necesarios para conocer de alguna manera para la gestión”.

S5: “Mira, más bien, creo que la universidad genera algunos mecanismos en que te va orientando a tenerlos en consideración en función de una consistencia en el trabajo“. “...no es que aparecen estos documentos y nosotros decimos (respira enfatizando) oh que importante, me voy apropiar de su contenido, lo voy a tener como libro de cabecera, eso no es así.”

A partir de los relatos expuestos y en relación a los instrumentos estratégicos institucionales y reglamentos asociados a la gobernanza, se puede apreciar una diferencia entre la percepción que tienen los estamentos en relación a su orientación. Para los directivos estos instrumentos son fundamentales mientras que para los cargos intermedios y secretarias son más una guía indirecta. Esto puede deberse a que por la naturaleza de su trabajo, tal vez las orientaciones estratégicas son más relevantes a nivel de dirección puesto que en este eslabón se toman las decisiones y se conectan aquellas propias de la universidad con las de la escuela. Sin embargo, todos los miembros reconocen al menos una guía indirecta en los reglamentos e instrumentos estratégicos institucionales, lo cual da cuenta de un conjunto de objetivos y valores compartidos en el contexto de la gobernanza de la organización (Schmal y Cabrales, 2018).

7.2 Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad

Frente a la pregunta “¿Distingue usted un(a) líder o varios líderes en su organización?”, hubo una serie de respuestas, pero 7 de los 8 sujetos entrevistados indicaron en forma explícita o implícita, con mayor o menor fuerza, que distinguen en la organización varios líderes y manifestaciones de liderazgo distribuido. Luego, cabe destacar que estas perspectivas representan a los tres estamentos en la voz de sus propios miembros.

A nivel del estamento 3 se explicita la existencia de varios líderes en contraste con la de un líder:

S1: “Pienso que hay, puede haber más de un líder” ... “Pienso que es trabajo de varios, en estos momentos el que guía lo hace solamente si el grupo dice donde va”.

S2: “...a lo mejor en dirección tienen su [líder], pero así como que vea uno [líder], como que sea el único, así como universal, NO (dice enfáticamente)”.

A nivel del estamento 2 se aprecian unos pocos matices porque se reconoce la guía del director de la escuela, pero se describe una tendencia al menos en las últimas direcciones de trabajar en equipo y distribuir las responsabilidades, como indican los sujetos 3 y 4:

S3: “Yo creo que en la escuela el director es el líder, digamos, es el capitán del barco. O sea, está montado de tal manera que el director tiene muchísima autoridad porque el director elige, nombra, por ejemplo, a los coordinadores de, perdón, a los directores de los posgrados. O sea, tiene mucho poder para nombrar, para decidir, para administrar, etc. ¿no? Entonces, yo creo que el líder absoluto es el director. Ahora bien, en las últimas direcciones, sobre todo, en la de **[NOMBRE DIRECTOR ANTERIOR]** un poco menos, pero en la de **[NOMBRE DIRECTOR ACTUAL]** ya más el director ha optado por un liderazgo bastante compartido. Es decir, ya no muy unipersonal, sino un liderazgo que distribuye, digamos, las responsabilidades en todo el equipo de dirección”.

S4: “Yo creo que la dirección actúa como un núcleo, obviamente que, claro, me imagino, porque yo tampoco participo de esas reuniones, pero es **[NOMBRE**

DIRECTOR ACTUAL] más o menos el que marca una línea, eso es lo que veo yo, pero me da la impresión de que trabaja muy unido con los demás miembros del [equipo], que son **[NOMBRES DE OTROS DOS DIRECTIVOS]**, fundamentalmente”.

Ya el quinto sujeto, también del estamento intermedio, es más enfático en distinguir la presencia de varios líderes en relación a las áreas de desarrollo de la organización:

S5: “Yo distingo varios líderes en mi organización. Y tiene que ver con las áreas en las que cada uno se desarrolla y siente mayor afinidad, eh, por ejemplo, veo líderes a nivel disciplinar, que precisamente son las personas que tienden a asumir los cargos que tienen que ver con los postgrados ¿verdad? Los directores de postgrado. Veo otros liderazgos que tienen que ver más bien con el desarrollo del pregrado y ahí creo que ha habido buenos liderazgos en las jefas de carrera, en las distintas jefas de carrera de las carreras que componen **[REFERENCIA UNIDAD ACADÉMICA]**. Entonces no me parece que haya un gran líder (ríe), si no que me parece que hay varios líderes que están, emm, en determinadas áreas y que eso ha permitido también que la unidad académica vaya creciendo. No podríamos hacer todos lo mismo, ni sabemos todo lo mismo”.

Luego, a nivel de dirección, se nota una explicación de la existencia de diferentes líderes, cuya influencia está estrechamente relacionada con el ejercicio de la docencia y de la investigación en el contexto universitario:

S6: “Yo creo que hay distintos tipos de líderes en la academia en general, ¿cierto? y en la unidad académica en particular también porque hay líderes que, por ejemplo, líderes en investigación, líderes en términos de docencia. Para mí un líder es una persona que va sentando ciertos parámetros, ciertas bases y que los otros nos vemos obligados a seguir, ¿verdad? Por eso yo te decía, es una unidad académica súper competitiva, porque en nuestra unidad académica hay, la mayoría diría yo, la gente muy capaz y muy, em, reconocida en lo que hace, ya sea en investigación, en docencia, también en, eh, desde la Dirección en términos de (pausa y respira) administración. Por lo tanto, yo creo que en vez de que haya un líder que no puede necesariamente abarcar todas las áreas, creo que en distintas áreas hay ciertos

líderes, sí”.

En línea con lo anterior, uno de los directivos hace un análisis profundo de la materia y sostiene que, a pesar del incentivo al trabajo individual que puede existir (según su percepción) en ciertos momentos de la carrera académica, el trabajo de un profesor universitario tiene por esencia el desarrollo de características que él asocia a liderazgo y a manifestaciones derechamente colectivas:

S7: “En primer lugar, somos todos profesores y los profesores permanentemente tienen que lidiar con, podríamos decir, con el liderazgo, con el manejo de grupo, con el desarrollo de metas, con conducir a las personas a unas determinadas metas, en este caso aprendizaje. Entonces, todas las personas con las que compartimos a diario tienen alguna habilidad de liderazgo, ehm, por otro lado, el modelo de desarrollo universitario es bastante individualista, quiero decir que normalmente te adjudicas proyectos solo, eso es lo primero, ¿no? ¿qué se yo? No voy a cuestionar el desarrollo de tesis, pero las tesis son ejercicios que se hacen en solitario, después en la adjudicación de proyectos postdoctorales o proyectos de iniciación o proyectos regulares son más bien solo, luego te vas incorporando, asociando con otros profesores para trabajar, ehh, y también desde el primer momento vas constituyendo equipos de trabajo y esos equipos de trabajo, por supuesto, te obligan a desarrollar habilidades de liderazgo. Entonces, por el ámbito de la investigación y por el ámbito de la docencia tenemos a un conjunto de personas que van desarrollando habilidades, podríamos decir, de ese tipo. Eh, eh, entonces yo observo diversos liderazgos, **muchos** (alza la voz para enfatizar esta última palabra), porque, como decíamos antes, no solamente está el cargo de director, nuestra unidad académica tiene al menos 16 cargos, que todos implican de alguna manera, ehh, gestionar para conseguir algunas metas y movilizar voluntades de las personas para que contribuyan a la generación de esas metas y hay algunos cargos que son un poquito más académicos, otros que son más administrativos, pero hay muchos grados diversos de liderazgo”.

En base a los comentarios revisados en este tema (liderazgo en la organización estudiada), como se pudo apreciar en los relatos ya destacados, los miembros de los tres estamentos de

la planta administrativa reconocen la existencia de varios líderes y de manifestaciones de liderazgo distribuido, ante lo cual se confirma el supuesto de que este tipo de liderazgo es el que presenta en la institución estudiada (al menos a nivel de escuela). En este sentido, se reconocen las características que señala Spillane (2004, 2005) por cuanto la capacidad de motivar a otros a desempeñar el trabajo está en los equipos y no en figuras individuales. Además, las metas obedecen a áreas e visionas compartidas.

Los relatos en materia de liderazgo también refuerzan la idea planteada en el marco teórico de que el liderazgo distribuido es compatible con la perspectiva del paradigma de la complejidad, ya que se aprecia que la organización (al menos de acuerdo a sus miembros) está compuesta por personas o elementos que interactúan entre sí y que le dan más valor a la organización en la medida que sus interacciones son más ricas que los esfuerzos individuales que cada uno pudiese representar.

Para ejemplificar la relación entre las características del paradigma de la complejidad y las manifestaciones de liderazgo, es prudente destacar un caso ilustrativo que se puede entender desde los principios holográfico, de retroactividad, recursividad y autonomía.

El sujeto 5 tiene un cargo de jefatura (nivel intermedio) que está formalmente definido en la escuela y que le otorga un margen de decisión y oportunidades de convocar a otros miembros a actuar de determinada forma o en relación a ciertos objetivos que tienen que ver con el desarrollo de una de las carreras. Hasta ahí todo parece normal y es explicable desde la linealidad clásica que divide todos los elementos y los explica en forma separada o en relaciones unidireccionales. Sin embargo, durante la entrevista se percibe en el relato de esta persona que hay ciertas fuerzas o influencias que trascienden su cargo y que condicionan las relaciones de trabajo que podrían haberse considerado como ya definidas, pero que finalmente se expresan de forma dinámica y compleja.

Para contextualizar un poco, se debe señalar que, paralelo al cargo que ostenta esta persona, todos los profesores tienen contratos, tareas y espacios de participación (ej. voto) definidos por su jerarquía académica, de modo que más allá del cargo en sí mismo, en el relato de esta persona se aprecia que hay relaciones humanas que dependen más bien del contrato y antigüedad del profesor, así como de sus relaciones interpersonales más que del

marco que supuestamente define su cargo.

Frente a una pregunta ligada a los espacios de opinión y participación, el sujeto 5 es enfático en señalar que siente la libertad de opinar:

S5: “Yo siempre me he sentido súper libre de dar mi opinión, es más, yo nunca he esperado que nadie me vaya a pedir la opinión. Cuando yo siento que tengo algo que decir, yo voy y lo digo”.

S5: “Mira yo soy parte de consejo (dice con énfasis), como te decía, yo siempre participo de consejo. Cuando digo participo, yo doy mi opinión, no asisto solo a una reunión, siempre doy mi opinión en el consejo y muchas veces sugerencias más o ideas que he formulado han tenido un eco y también la experiencia, porque alguien que tiene experiencia en la universidad y en la unidad académica tiene también una visión que a veces permite sugerir cosas que son apropiadas”.

Dado que el sujeto señala con énfasis que pertenece al consejo de la unidad (cosa que depende de su jerarquía académica y no de su cargo de gestión), se le hace una pregunta para poder escudriñar un poco más en el tema:

Entrevistador: “oiga y en ese sentido, yo tengo entendido que usted como profesora jerarquizada puede participar de los consejos [de profesores] y opinar como profesora, paralelo a que tenga el cargo de jefa de **[REFERENCIA CARGO]**, usted podría dejar de ser jefa de **[REFERENCIA CARGO]** y seguir opinando como profesora.

S5: “Exacto”.

Entrevistador: “entonces quería consultarle, para su cargo de jefe de carrera, ¿usted encuentra es que un beneficio ser profesora jerarquizada o, por ejemplo, si usted no fuera profesora jerarquizada y fuese profesora agregada [a honorarios] o de otro tipo, daría lo mismo, no haría diferencia? ¿Siente usted que hay una relación entre su jerarquía y el ejercicio de su cargo?”.

S5: “Por supuesto que hay una relación (dice con elocuencia), porque en la medida en que tú eres **más parte** (remarca) de una institución también tu voz va siendo más

autorizada, entonces eso contribuye al liderazgo que tú puedas tener, a la autoridad que te reconocen, muchas veces hay que trabajar con profesores que son profesores a honorarios, a los cuales no les pagan por hacer una infinidad de tareas y ahí lo único que juega es el liderazgo que tú puedas tener y ese liderazgo también te lo avala tu condición de profesor más antiguo, de profesor jerarquizado, de profesor que ha participado en decisiones junto con otros”.

Lo que señala el sujeto 5 es relevante porque da cuenta de que más allá del cargo que pueda tener una persona, su capacidad para opinar y nivel de influencia en otros depende también de su antigüedad, jerarquía y relaciones personales con otros miembros de la organización.

Esto es significativo porque da cuenta de que las manifestaciones de liderazgo y el éxito la hora de guiar a otros no necesariamente depende de los cargos designados linealmente, sino que en realidad está afecto a las relaciones personales, la participación del individuo en actividades o decisiones y la percepción de otros de las diferencias en el equipo (como la jerarquía), lo cual es una manifestación de complejidad por cuanto las partes del sistema (la organización) operan de diferente forma entre sí más allá de la estructura definida (lo que podemos asociar a recursividad). Al mismo tiempo se manifiesta el principio de autonomía y dependencia porque esta capacidad de influir depende de cómo actúe cada persona desde sí misma y en sintonía con los demás. También se percibe el principio de retroactividad porque el ejercicio del liderazgo está supeditado a las relaciones con otros miembros y al mismo tiempo la relación interpersonal con cada uno de estos individuos se ve moldeada por la influencia o liderazgo que le despierte cada persona. Adicionalmente, se hace patente el principio holográfico porque la suma de estas interacciones interpersonales tiene mayor riqueza que la capacidad de acción o influencia de cada una de las personas (partes del sistema) por separado.

7.3 Procesos de flujo e influencia de la información desde la perspectiva del paradigma de la complejidad

A la hora de hablar de flujo y acceso a la información, los entrevistados manifiestan visiones distintas en torno a sus necesidades, pero comparten ciertas referencias o vías de acceso a la información. Aquí no se presenta un diagnóstico común por estamento.

En primer lugar, hay quienes reconocen que la información está disponible a través de plataformas o correo electrónico:

S2: “Todo viene de allá [instancias y direcciones de la universidad] y como que todo está en línea [en una plataforma], por ejemplo, yo a la **[NOMBRE DE OTRA SECRETARIA]** no necesito pedirle, decirle, “¿puedes verme si este alumno está titulado?”, yo eso lo manejo, o sea, yo lo veo, lo miro, lo busco, no necesito, no. No así al revés, porque por ejemplo, la **[NOMBRE DE OTRA SECRETARIA]** trabaja con información de nosotros, po. Yo la proveo de información”.

Sin embargo, también hay personas que reconocen que si bien hay información que está disponible en plataformas o vía correo electrónico, en ocasiones deben solicitar y retransmitir información en forma manual y desearían contar con otras vías de acceso como plataformas:

S1: “En la unidad académica más que nada la comunicación se da a través de correo electrónico, se envían las cosas digitalmente. En este momento de pandemia, si llegamos más adelante a volver a la modalidad presencial, pienso que vamos a seguir con la misma forma digital. Ya nos acostumbramos a eso y es bastante rápido, considero que es bastante fluido y la información va a estar allí, ya sea en un archivo, carpeta, pero va a estar allí a la mano. No existe una plataforma en el instituto, todo hay que pedirlo. Es muy necesario ya a estas alturas del siglo, deberíamos tener plataforma, una o dos, o tal vez tres; una que encerrara todo el detalle, por ejemplo: el detalle de las remuneraciones”.

S3: “En **[REFERENCIA UNIDAD ACADÉMICA]**, yo creo que, bueno, la información fluye a través de eso, de los correos electrónicos y de las reuniones. Yo siempre eché de menos un, como un repositorio central donde uno pudiera acceder a la

documentación básica del Instituto, ¿no? Por ejemplo, sean los reglamentos, sean los protocolos, sea no sé qué, y en ese sentido no existe”.

Al ver testimonios como el del sujeto 4, se hace patente que a pesar de que algunas informaciones están disponibles en forma expedita, con otras se experimentan dificultades concretas:

S4: “Primero a la unidad académica que es a la cual yo más recurro, la información está bastante disponible, o sea hay bastantes enlaces, además siempre está **[REFERENCIA MIEMBRO DEL EQUIPO]**, se puede recurrir, que tiene la información. Está la información disponible, en las páginas web de las carreras, sí, yo creo que sí, además, a nivel de universidad a través de la página web es bastante completa, como cuando necesita acceder a beneficios o cosas así, la información está”.

Al continuar su relato, el sujeto 4 da un ejemplo de cómo hay dificultades en ciertos casos:

S4: “Una cosa que a mí me, o sea creo que ahí hay un problema que es ilógico, yo como coordinadora del departamento de **[REFERENCIA ÁREA DISCIPLINAR]** muchas veces me toca hacer informes para los estudiantes de su nivel de **[REFERENCIA ÁREA DISCIPLINAR]**, por ejemplo, si van a postular a una beca, o necesitan presentar, tengo que certificar como está en el nivel de **[REFERENCIA ÁREA DISCIPLINAR]**. Yo no tengo acceso a las notas de los estudiantes, porque esa información la tiene la jefa de carrera, ellas son las que tienen las fichas, puedo acceder a la información de mi curso, eso lo puede tener cualquier profesor, pero no de todos los estudiantes. Es ilógico que yo certifique el nivel de **[REFERENCIA ÁREA DISCIPLINAR]** si le tengo que escribir a **[NOMBRE MIEMBRO DEL EQUIPO]** o a **[NOMBRE MIEMBRO DEL EQUIPO]** para que me diga qué nivel de **[REFERENCIA ÁREA DISCIPLINAR]** tiene ella, al revés, yo le diría mejor que lo certifique ella”.

Hay quienes también manifiestan que las dificultades están dadas por el hecho de tener que retransmitir información en lugar de contar con ella en forma más universal o colectiva:

S5: “Cuando debe fluir la información esta fluye con la representación general que se tiene de los cargos, no con la realidad, y eso hace a veces que la información no

llegue a la persona adecuada ¿ya? Vamos a suponer que algo debe estar a cargo del director y se lo informo al director, pero en esta unidad académica eso está a cargo del secretario académico y entonces queda a la buena voluntad o al buen juicio del director que lo informe a la persona correspondiente”.

Y finalmente, el sujeto 6 da cuenta de un caso extremo en el que las dificultades para acceder a la información están dadas por el tratamiento manual de la misma:

S6: “Ehh, muy poca información está disponible a través de plataforma, la mayor cantidad de la información llega en forma digital, por correo electrónico, o se debe solicitar”.

Investigador: “Ya ¿y cómo es ese proceso para solicitar? ¿es fácil? ¿es expedito o no?”

S6: “Mira, una vez que uno conoce la universidad, sabe uno a quien hay que pedírsela, o sabe la forma en que hay que pedirla, porque eso también dentro de una institución influye (ríe). Entonces, eh, depende también del conocimiento que uno tenga de lo que, por lo menos en lo mío y de mi área, de quiénes son las personas, verdad, que pueden ayudarte, o desde donde puedes conseguir la información”.

Aquí se percibe que el éxito en el acceso a la información depende de las redes de contacto de cada persona. El mismo sujeto 6 insiste con el trabajo de retransmisión:

“A nivel de unidad académica fluye básicamente igual, tampoco tenemos una plataforma, por lo tanto, cuando hay un investigador que me dice “¿sabes qué? necesito tal información”, perfecto, me contacto con la persona que yo sé que me puede dar esa información, me la va a mandar por correo y yo la voy a reenviar por correo, básicamente una retransmisión de información, ¿verdad?”.

Finalmente, vale la pena ahondar en el relato de este sujeto porque además se entrega un ejemplo muy ilustrativo de las dificultades experimentadas:

“Por ejemplo, si yo como jefa de [REFERENCIA ÁREA] tengo que apoyar tareas de acreditación de alguna carrera y me piden: “¿sabe qué? Necesitamos todas las publicaciones de los profesores de la carrera, esa información no está disponible en alguna plataforma, hay que escribirle a Juanito Pérez de la dirección X para que él apriete unos clics, baje esa información y me la mande a mí en un Excel, en una, a veces de hecho ni siquiera personalizada con las personas que yo la necesito, sino que de **toda** la unidad académica (lo dice con énfasis), entonces hay que nadar y organizar esa información y básicamente hacerlo todo manual, en el sentido de que tú tienes que organizar los Excel y buscar las personas que necesitas, etc., entonces esa es una gran dificultad, creo yo, porque la información no está toda ahí, esto nos afecta”.

En términos de flujo de información, como se ha podido apreciar hasta ahora, los miembros de la organización manifiestan que la información suele estar disponible, pero que con frecuencia hay dificultades con algunos tipos de información y cómo esta se obtiene, sobretodo cuando es a través de una solicitud manual de información que debe procesarse y luego retransmitirse. Algunos miembros quisieran contar con plataformas que faciliten el acceso a la información. En este contexto se puede apreciar la naturaleza de sistema complejo que tiene la organización estudiada, ya que hay una clara interacción entre sus miembros y, más que linealidad, lo que caracteriza a las relaciones de flujo de información es el cambio, la interdependencia y el dinamismo, los cuales son principios del paradigma de la complejidad.

8. CONCLUSIONES

Un estudio cualitativo es una caja de sorpresas para hacer hallazgos, ya que el investigador puede acudir a la organización o a sus miembros con una idea y temas que tocar, pero son éstos últimos los que finalmente deciden qué situaciones abordar y qué fenómenos comentar con mayor o menor profundidad. Entonces, en relación a la pregunta de investigación, cabe destacar que algunas ideas o supuestos se confirmaron y otras quizás no tanto o en menor medida.

En materia de gobernanza, a través de los relatos de las personas se pudo identificar al menos una orientación referencial por parte de los instrumentos institucionales como reglamentos o planes estratégicos. Sin embargo, algunos de los sujetos que participaron del estudio no reconocen una influencia tan marcada de estos instrumentos, ante lo cual se podría concluir que su relevancia o impacto en el trabajo diario es más bien menor, es decir, se declara pero no necesariamente permea el trabajo de todas las personas con la misma fuerza. Algunas de las personas entrevistadas reconocen la influencia de estos instrumentos pero a la hora de llevarlos a sus tareas cotidianas no entregaron (a juicio del investigador) evidencias contundentes de su influencia, al menos en los cargos intermedios u operativos, siendo los directivos la excepción que pudo explicitar su trabajo con estos documentos.

Este fenómeno es interesante porque la visión de calidad en educación superior que se adoptó en este estudio (Lemaitre et al., 2012) fija una relación entre calidad y el cumplimiento de las orientaciones emanadas desde la propia institución, por lo cual podría ser útil hacer una revisión detallada de los instrumentos y políticas que promulga la universidad y cuánto de estos finalmente influye en el trabajo de la planta administrativa de esta (u otras) escuelas. Otra opción sería a considerar sería buscar mecanismos para involucrar más a las personas con estos instrumentos y fortalecer los mecanismos de participación de la comunidad en la creación de estos lineamientos.

Respecto a las manifestaciones de liderazgo, claramente se pudo apreciar en el relato de los sujetos una identificación de prácticas de influencia más bien colectivas, es decir, más cercanas a las tendencias de liderazgo distribuido como las que propone Spillane (2005) que a aquellas que antiguamente descansaron más en sujetos carismáticos (liderazgos más

clásicos o tradicionales). Al mismo tiempo, los sujetos reconocen y le asignan importancia al trabajo colectivo y de sinergia que ven en la organización. Eso último puede entenderse desde la óptica del paradigma de la complejidad como una muestra de que la institución estudiada es un centro educativo complejo, destacando las relaciones dinámicas (no lineales) entre las partes (personas) del sistema (organización) y el valor que éstas aportan en el logro de objetivos compartidos.

Esta relación entre las manifestaciones de liderazgo distribuido y aquellas percepciones propuestas por Morin (2001) mediante el pensamiento complejo invitan a reflexionar sobre las prácticas que los mismos funcionarios reconocen como efectivas y tendientes a la calidad en los procesos de gestión. De esta forma, se propone reforzar en reuniones de trabajo o políticas de la unidad académica las prácticas colectivas de trabajo y liderazgo, con un especial énfasis en cómo el pensamiento complejo de Morin (2001) puede contribuir al entendimiento y desarrollo de estas visiones y prácticas compartidas en pos del cumplimiento de los objetivos institucionales.

En términos de gestión de la información, las personas que participaron del estudio reportaron dificultades para acceder o retransmitir algunas informaciones que se procesan manualmente. Al mismo tiempo, se aprecia en los relatos que existe el deseo de poder contar con vías de acceso a la información más expeditas, como plataformas digitales. Lo anterior afecta directamente el trabajo realizado o al menos eso es lo que comentaron los miembros de la organización.

A partir de las visiones compartidas respecto al acceso y manejo de la información institucional, se sugeriría revisar en detalle las dificultades que manifiestan los funcionarios para poder adecuar o enriquecer los sistemas actuales de comunicación y distribución de información en la universidad. De igual forma, sería prudente revisar las posibles necesidades de nuevas plataformas digitales para fortalecer el flujo de la información a nivel de unidad académica y universidad.

En conclusión, la unidad académica estudiada presenta un modelo de gestión que contempla orientación de instrumentos estratégicos institucionales, manifestaciones de liderazgo distribuido y un flujo complejo de la información dentro de la institución, lo cual permite

reconocer esta organización como un centro educativo complejo (Morin 1977/2001; Gairín, 2010).

Finalmente, se hace necesario relacionar estas características del modelo de gestión de la unidad académica estudiada con el cumplimiento de sus objetivos (viendo fortalezas y debilidad) y la implementación y seguimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad.

8.1 Limitaciones

La mayor dificultad en el desarrollo del estudio estuvo dada por el contexto de pandemia de coronavirus del año 2020, ya que hubo que hacer las entrevistas a través de videollamada y no hubo posibilidad de emplear otros métodos de recolección de datos como observaciones de campo, ya que todas las personas se encuentran trabajando desde sus casas.

Por otro lado y producto de una gran carga laboral, existieron limitaciones respecto de los tiempos que tenía el investigador para realizar este estudio, lo cual ciertamente afectó el nivel de profundidad con el que se analizaron las respuestas y los resultados. Se reconoce esta situación con el propósito de reflexionar en torno a los tiempos disponibles y los objetivos y tareas que se puede plantear el investigador en proyectos futuros.

8.2 Proyecciones

Para futuras investigaciones sería interesante poder ahondar más en el modelo de gestión de la unidad académica universitaria estudiada, de modo que sea posible pasar del mero diagnóstico al estudio de posibles propuestas que le permitan enfrentar mejor las dificultades que tiene por su propia esencia compleja y por el contexto propio de la sociedad del siglo XXI.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M. y Maureira, O. (2017). Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 7. *LIDERES EDUCATIVOS*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Albert, M. J. (2007). *La investigación educativa: claves teóricas*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Alcántara Santuario, A. y Marín Fuentes, V. (2013). Gobernanza, democracia y ciudadanía: sus implicaciones con la equidad y la cohesión social en América Latina. *Revista iberoamericana de educación superior*, 4(10), 93-112. Recuperado el 10 de junio de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722013000200007&lng=es&tlng=es
- Almuíñas Rivero, J., Passailaigue, R. y Galarza López, J. (2015). La gestión de la información y el conocimiento: una oportunidad para las instituciones de educación superior. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(3), 16-22. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355, 137-159.
- Creswell, J. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4th edition). Pearson Education.
- Gairín, J. (2010). Gestionar la complejidad de los centros educativos actuales. En R. Roig-Vila y M. Fiorucci (Eds.), *Claves para la investigación en innovación y calidad educativas, la integración de las tecnologías de la información y la comunicación y la interculturalidad en las aulas* (pp. 151-162). Editorial Marfil y Università degli Studi Roma Tre.
- Ganga-Contreras, F. y Núñez-Mascayano, O. (2018). Gobernanza de las organizaciones: Acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior. *Revista Espacios*, 39(17), 9. Recuperado el 11 de junio de 2019 de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n17/18391709.html>

- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª edición). McGraw-Hill Education.
- Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S. y Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Center for Applied Research and Educational Improvement.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* (C. Santa Cruz, trad.). Fundación Chile. (Obra original publicada en 2009).
- Lemaitre, M. J., Maturana, M., Zenteno, E. y Alvarado, A. (2012). Cambios en la gestión institucional en universidades, a partir de la implementación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad: la experiencia chilena. *Calidad en la educación*, (36), 21-52. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652012000100001>
- Ley N° 20.129. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 17 de noviembre de 2006.
- Ley N° 21.091. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 29 de mayo de 2018.
- Morin, E. (2001). *El Método. La Naturaleza de la Naturaleza* (A. Sánchez y D. Sánchez, trad.). Ediciones Cátedra. (Obra original publicada en 1977).
- Olmedo, E., García, J. C. y Mateos, R. (2005). De la linealidad a la complejidad: hacia un nuevo paradigma. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 15, 73-92.
- Prats, J. (2004). Gobernabilidad para el desarrollo. Propuesta de un marco conceptual y analítico. En C. Binetti y F. Carrillo-Flórez (Eds.), *¿Democracia con desigualdad? Una mirada de Europa hacia América Latina* (pp. 3-33). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1999). *Informe sobre desarrollo humano 1999*. Ediciones Mundi-Prensa.
- Pulido, S. y Espinoza, O. (2018). Aseguramiento de la calidad en la educación superior de Chile: Alcance, implicaciones y aspectos críticos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(1), 238-255. Recuperado el 23 de diciembre de 2020 de https://www.researchgate.net/publication/327681013_Aseguramiento_de_la_calidad_en_la_educacion_superior_de_Chile_Alcance_implicaciones_y_aspectos_criticos

- Riveros-Barrera, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educación y Educadores*, 15(2), 289-301. Recuperado el 9 de junio 2019 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942012000200008&lng=en&tlng=es
- Rodríguez, Y. (2008). Gestión de información e inteligencia: integración en los contextos organizacionales. *ACIMED*, 17(5) Recuperado en 03 de junio de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000500003&lng=es&tlng=es.
- Schmal, R. y Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26(100), 822-848. 10.1590/S0104-40362018002601309.
- Spillane, J., Halverson, R., y Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36:1, 3-34. 10.1080/0022027032000106726.
- Spillane, J. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69, 143-150. 10.1080/00131720508984678.
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior. *Revista PRELAC*, 1, 107-115.
- VandenBos, G. (Ed.). (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6ª edición). Washington, DC: American Psychological Association.
- Vasilachis de Gialdino, I. (Ed.). (2006). *Estrategias de investigación cualitativa* (1ª edición). Barcelona: Editorial Gedisa.

10. ANEXOS

10.1 Entrevista

10.1.1 Entrevista y matrices de clasificación y validación

10.1.2 Validación de expertos

10.1.3 Consentimiento informado

Entrevista y matrices de clasificación y validación

Introducción

Esta entrevista semiestructurada se realizará en la unidad académica universitaria estudiada y contiene preguntas que varían según el cargo de la persona entrevistada. Existen tres estamentos o niveles de cargos de personas involucradas en el trabajo de gestión (quienes serán entrevistadas):

1) Miembros de la Dirección (dirección)

- a. Director(a)
- b. Secretario(a) Académico(a)
- c. Jefe(a) de Docencia
- d. Jefe(a) de Investigación
- e. Coordinador(a) de Vinculación con el Medio

2) Coordinadores(as), Jefes(as) o Asistentes (cargos intermedios o administrativos)

- a. Coordinadores(as) de Departamento Disciplinar
- b. Directores(as) de Programa de Postgrado
- c. Jefes(as) de Carrera y Coordinadores(as) de Licenciatura
- d. Asistente de Vinculación con el Medio

3) Secretarias (nivel operativo)

- a. Secretaria de Dirección
- b. Secretaria de Postgrado
- c. Secretaria de Docencia (de Pregrado)

En una primera matriz, las preguntas se ordenan por audiencia y temas del marco teórico. También se realiza una clasificación del tipo de pregunta (Mertens, 2010, citado en Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, M., 2014, p. 404).

Todas las preguntas identificadas con audiencia “Dirección” serán preguntadas exclusivamente a miembros del primer estamento definido anteriormente, mientras que aquellas preguntas cuya audiencia indica “cargos intermedios y nivel operativo” serán preguntadas a personas del segundo y tercer estamento. Luego, aquellas preguntas que han sido etiquetadas como “transversal” serán preguntadas a todas las personas que contesten sin importar su cargo.

La división ya mencionada tiene como propósito poder analizar por separado las opiniones e impresiones de directivos y trabajadores. Adicionalmente, esta disposición permite comparar y contrastar respuestas para poder caracterizar la realidad de la organización en función de los temas tratados.

En la segunda matriz (de validación) se definen categorías y subcategorías para contextualizar las preguntas en los diferentes temas que se desean investigar. Lo anterior permite agruparlas, validarlas y guiar el posterior análisis en relación a las áreas tratadas.

I. Matriz de clasificación

Audiencia	Clasificación <small>(Mertens, 2010, citado en Hernández-Sampieri et al, 2014).</small>	Temas	Pregunta
Transveral	De antecedentes	No aplica.	¿Cuánto años lleva usted en la Universidad? ¿Y en la Unidad Académica? ¿A qué estamento pertenece? (funcionario, profesor, estudiante, etc.)
Transveral	De antecedentes	No aplica.	¿Ha trabajado en otra universidad o institución de educación superior? ¿Ha pertenecido a otra Facultad o Unidad Académica de la misma universidad?
Transveral	De antecedentes	No aplica.	¿Cuál ha sido su trayectoria en el ámbito institucional hasta llegar al actual cargo?
Transveral	De antecedentes	No aplica.	¿Qué aspectos de su trayectoria laboral han incidido positiva o negativamente en el ejercicio del cargo que desempeña actualmente?
Transveral	De antecedentes	No aplica.	¿Ha cursado usted alguna capacitación, seminario o estudio de otro tipo relacionado con la gestión o administración de una organización educativa?
Transveral	De conocimientos	Gobernanza desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	La universidad cuenta con una serie de normativas, reglamentos, políticas e instrumentos que guían el quehacer institucional. Entre otros, podemos mencionar por ejemplo los siguientes: plan de desarrollo estratégico, planes de concordancia, modelo educativo, etc. ¿De qué manera orientan estos instrumentos su trabajo?
Transveral	De conocimientos	Gobernanza desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿Qué acciones o manifestaciones del ejercicio de su cargo pueden reflejar aportes de los instrumentos estratégicos ya mencionados?
Cargos intermedios y nivel operativo	De conocimientos	Gobernanza desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿Tuvo usted la oportunidad de participar en la elaboración de estos instrumentos institucionales? De ser así, ¿de qué forma pudo participar? ¿Puede dar un ejemplo?
Transveral	De opinión	Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿Distingue usted un(a) líder o varios líderes en su organización? Por favor fundamente su respuesta.
Cargos intermedios y nivel operativo	De opinión	Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿Considera usted que existen personas en su organización que logran influir en otros individuos y guiar su trabajo sin necesariamente ostentar un cargo directivo o de jefatura dentro de la organización?
Transveral	De opinión	Liderazgo distribuido desde la perspectiva del	¿Considera usted que el trabajo en su organización es guiado y motivado por un líder o por el trabajo colectivo de varias personas?

		paradigma de la complejidad	
Transveral	De conocimientos y de opinión	Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿De qué forma propician la Universidad y la Unidad Académica el trabajo en equipo? En relación a este tema, ¿qué fortalezas y debilidades observa usted en el clima laboral?
Transveral	De opinión	Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿Cómo evaluaría usted la coordinación entre los miembros de su equipo? ¿es fluida u opera con dificultad? ¿en qué lo percibe?
Cargos intermedios y nivel operativo	De opinión y de expresión de sentimientos	Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿De qué manera cree usted que se manifiesta el apoyo por parte de sus compañeros de trabajo a la hora de desarrollar tareas propias de la gestión de la Unidad Académica?
Cargos intermedios y nivel operativo	De opinión y de expresión de sentimientos	Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	En general, ¿cómo percibe el apoyo de su jefatura directa en el trabajo realizado? ¿Puede describirlo y dar algún ejemplo?
Dirección	De conocimientos	Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿En qué situaciones percibe usted que otros miembros de la Unidad Académica sienten la confianza para expresarle su opinión respecto a las medidas que su Dirección establece? ¿Podría dar un ejemplo de un aspecto o medida que refleje esta confianza?
Dirección	De expresión de sentimientos	Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿En qué momento o bajo qué acciones siente usted apoyo en el logro de los objetivos por parte de las personas que trabajan bajo su dirección o dependencia? ¿Puede dar algún ejemplo?
Cargos intermedios y nivel operativo	De conocimientos	Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿Qué características presentan los espacios en los cuales la organización permite que usted o sus colegas propongan nuevas ideas o formas de hacer el trabajo?
Cargos intermedios y nivel operativo	De conocimientos	Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿Cuáles son las señales o instancias que le permiten ver que su jefatura o la dirección han considerado su opinión o ideas?
Cargos intermedios y nivel operativo	De opinión	Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿Cuánto de sus opiniones e ideas puede usted evidenciar en el trabajo finalmente desarrollado?

Cargos intermedios y nivel operativo	De opinión	Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿De qué manera considera usted que sus ideas se ponen efectivamente en práctica involucrando a los demás integrantes de su organización?
Transveral	De conocimientos	Procesos de flujo e influencia de la información desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	En la universidad hay diferentes tipos de información, ya sean emergentes como un memo o datos como el número de estudiantes en un curso. Entonces, en relación a su cargo actual, ¿podría indicar de dónde proviene la información que usted utiliza para hacer su trabajo? ¿Proviene desde la universidad o desde la unidad académica? ¿O ambas?
Transveral	De conocimientos y de opinión	Procesos de flujo e influencia de la información desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿De qué manera fluye la información entre la universidad y la unidad académica? ¿Se debe solicitar o está disponible en alguna plataforma? ¿Se recibe digitalmente o en forma física? ¿Y cómo fluye a nivel de unidad académica?
Transveral	De opinión	Procesos de flujo e influencia de la información desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	Desde el punto de vista de la gestión y sus requerimientos de información, ¿qué ventajas y desventajas observa usted en los sistemas de información de la universidad? ¿Ha experimentado usted alguna dificultad para obtener información de algún tipo?
Dirección	De opinión	Procesos de flujo e influencia de la información desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿Qué características cree usted que debe tener la gestión de la información en una organización educacional? ¿Podría dar algún ejemplo en el contexto de la gestión que usted dirige?
Transveral	De conocimientos	Procesos de flujo e influencia de la información desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿Podría dar un ejemplo de cómo influye la información institucional en sus decisiones?
Transveral	De conocimientos y de opinión	Procesos de flujo e influencia de la información desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	¿De qué manera genera usted nueva información en su organización? ¿Cómo la comunica o comparte con otros miembros de la organización? ¿Cómo cree usted que influye la información que usted genera en el trabajo de otros miembros de la organización?

II. Matriz para la validación del instrumento

Categoría	Definición nominal de la categoría	Definición operacional de la categoría	Subcategoría (nombre y definición operacional)	Código	Pregunta
No aplica. Estos son antecedentes demográficos.	No aplica.	No aplica.	Experiencia y desarrollo en el área de gestión o administración Trayectoria laboral y formación en torno a la gestión o administración de una organización.	Aporte de la experiencia	¿Cuánto años lleva usted en la Universidad? ¿Y en la Unidad Académica? ¿A qué estamento pertenece? (funcionario, profesor, estudiante, etc.) ¿Ha trabajado en otra universidad o institución de educación superior? ¿Ha pertenecido a otra Facultad o Unidad Académica de la misma universidad?
				Trayectoria en el ámbito institucional	¿Cuál ha sido su trayectoria en el ámbito institucional hasta llegar al actual cargo?
				Aporte de la trayectoria institucional para el ejercicio del cargo	¿Qué aspectos de su trayectoria laboral han incidido positiva o negativamente en el ejercicio del cargo que desempeña actualmente?
				Estudio de gestión o administración	¿Ha cursado usted alguna capacitación, seminario o estudio de otro tipo relacionado con la gestión o administración de una organización educativa?
Gobernanza desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1999) define gobernanza como “el marco de las normas, instituciones y prácticas establecidas que fija límites y da incentivos para la conducta de los individuos, las organizaciones y las empresas” (p. 8). Olmedo, García y Mateos (2005) establecen lo siguiente:	Políticas, prácticas y procesos de dirección y valores que por medio de una estructura dinámica definen objetivos y mecanismos para alcanzarlos, de acuerdo a la perspectiva de quienes trabajan en la organización	Existencia, participación e influencia de instrumentos estratégicos institucionales Serie de normativas, reglamentos, políticas e instrumentos que guían el quehacer institucional de una universidad, su	Existencia e influencia de instrumentos estratégicos institucionales en el ejercicio del cargo.	La universidad cuenta con una serie de normativas, reglamentos, políticas e instrumentos que guían el quehacer institucional. Entre otros, podemos mencionar por ejemplo los siguientes: plan de desarrollo estratégico, planes de concordancia, modelo educativo, etc. ¿De qué manera orientan estos instrumentos su trabajo?
					¿Qué acciones o manifestaciones del ejercicio de su cargo pueden reflejar aportes de los instrumentos estratégicos ya mencionados?

	Un sistema complejo tiene una estructura dinámica, de manera que es imposible estudiar sus propiedades descomponiéndolas en elementos estables. Así, la permanente interacción del sistema con el entorno y de sus elementos entre sí induce propiedades de auto-organización y de reestructuración del sistema. (p. 77.)	estudiada y de sus opiniones expresadas en una entrevista semiestructurada.	influencia en el ejercicio de los cargos y la participación de los trabajadores en su elaboración.	Participación en instrumentos estratégicos institucionales	¿Tuvo usted la oportunidad de participar en la elaboración de estos instrumentos institucionales? De ser así, ¿de qué forma pudo participar? ¿Puede dar un ejemplo?
Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	Leithwood (2009) define liderazgo como "la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas" (p. 20). Luego, el liderazgo distribuido corresponde al conjunto de características y manifestaciones colectivas que motivan a las personas a trabajar a favor del logro de metas compartidas. Lo anterior es reforzado por la visión de Spillane, Halverson y Diamond (2004) al respecto: "rather than seeing leadership practice as solely a function of an individual's ability, skill, charisma, and/or cognition, we argue that it is best understood as a practice distributed over leaders, followers, and their situation" (p. 11). Esta visión de liderazgo es compatible con la perspectiva del paradigma de la complejidad, especialmente en cómo se definen los sistemas en palabras	Conjunto de características y manifestaciones colectivas que motivan a las personas a trabajar a favor del logro de metas compartidas, según los relatos revelados en una entrevista semiestructurada por quienes trabajan en la organización estudiada.	Líderes y características del liderazgo en la organización Identificación de líderes y de liderazgos enfocados en una persona o liderazgos definidos por manifestaciones colectivas.	Identificación de líderes	¿Distingue usted un(a) líder o varios líderes en su organización? Por favor fundamente su respuesta.
				Tipo de liderazgo	¿Considera usted que existen personas en su organización que logran influir en otros individuos y guiar su trabajo sin necesariamente ostentar un cargo directivo o de jefatura dentro de la organización? ¿Considera usted que el trabajo en su organización es guiado y motivado por un líder o por el trabajo colectivo de varias personas?
				Incentivo al trabajo en equipo	¿De qué forma propician la Universidad y la Unidad Académica el trabajo en equipo? En relación a este tema, ¿qué fortalezas y debilidades observa usted en el clima laboral?
				Coordinación del equipo de trabajo	¿Cómo evaluaría usted la coordinación entre los miembros de su equipo? ¿es fluida u opera con dificultad? ¿en qué lo percibe?
				Manifestación del trabajo en equipo	¿De qué manera cree usted que se manifiesta el apoyo por parte de sus compañeros de trabajo a la hora de desarrollar tareas propias de la gestión de la Unidad Académica?
				Clima de confianza y apoyo entre la jefatura y los equipos de trabajo	Evidencias del apoyo de la jefatura directa

<p>de Morin (1977/2001):</p> <p>Un sistema es una unidad global, no elemental, puesto que está constituida por partes diversas interrelacionadas. Es una unidad original, no originaria: dispone de cualidades propias e irreductibles, pero debe ser producido, construido, organizado. Es una unidad individual, no indivisible: se puede descomponer en elementos separados, pero entonces su existencia se descompone. Es una entidad hegemónica, no homogénea: está constituido por elementos diversos, dotados de caracteres propios que tiene en su poder. (p. 128)</p>		<p>Evidencias y características de la confianza y apoyo entre jefaturas y trabajadores.</p>	<p>Confianza para opinar</p>	<p>¿En qué situaciones percibe usted que otros miembros de la Unidad Académica sienten la confianza para expresarle su opinión respecto a las medidas que su Dirección establece? ¿Podría dar un ejemplo de un aspecto o medida que refleje esta confianza?</p>
			<p>Evidencias del apoyo de las personas que trabajan bajo la dirección</p>	<p>¿En qué momento o bajo qué acciones siente usted apoyo en el logro de los objetivos por parte de las personas que trabajan bajo su dirección o dependencia? ¿Puede dar algún ejemplo?</p>
		<p>Espacios para opinar o dar ideas, su consideración por parte de superiores y el impacto en equipos de trabajo</p> <p>Espacios previamente definidos por la jefatura directa o la dirección para que los trabajadores puedan expresar opiniones o nuevas ideas para desempeñar las tareas de la organización. Además, se contempla si efectivamente la jefatura y/o dirección consideran las opiniones e ideas expresadas por los trabajadores y cómo el resto el equipo se</p>	<p>Existencia de espacios para dar opiniones o ideas</p>	<p>¿Qué características presentan los espacios en los cuales la organización permite que usted o sus colegas propongan nuevas ideas o formas de hacer el trabajo?</p>
			<p>Consideración de las opiniones o ideas</p>	<p>¿Cuáles son las señales o instancias que le permiten ver que su jefatura o la dirección han considerado su opinión o ideas?</p>
			<p>Involucramiento de los equipos de trabajo con las ideas propuestas</p>	<p>¿Cuánto de sus opiniones e ideas puede usted evidenciar en el trabajo finalmente desarrollado?</p>
				<p>¿De qué manera considera usted que sus ideas se ponen efectivamente en práctica involucrando a los demás integrantes de su organización?</p>

			involucra con estas propuestas.		
Procesos de flujo e influencia de la información desde la perspectiva del paradigma de la complejidad	<p>Una organización tiene una relación no lineal con la información que genera puesto que la primera influye en la segunda de forma dinámica e inextricable y viceversa. Al respecto, Gairín (2010) señala lo siguiente:</p> <p>“Los sistemas complejos se identifican por poseer algunas características como las siguientes: poseen propiedad de emergencia, son sistemas abiertos en los que la energía y la información fluyen a lo largo del sistema y más allá de sus fronteras, tienen una estructura dinámica de manera que es imposible estudiar sus propiedades descomponiéndolas en elementos estables, las relaciones existentes entre sus elementos no son simples ni lineales, dependencia del pasado (efecto mariposa o sensibilidad de las condiciones iniciales) no es posible anticipar con certeza su evolución futura y encadenamiento de estos sistemas complejos” (p. 155).</p>	<p>Implementación de mecanismos para levantar, gestionar y estudiar datos que posee una organización con el propósito de obtener información a partir de estos y poder tomar decisiones para el trabajo, según los relatos revelados en una entrevista semiestructurada por quienes trabajan en la organización estudiada.</p>	Flujo de la información Mecanismos implementados para el flujo de información en la organización.	Acceso y origen de la información institucional	<p>En la universidad hay diferentes tipos de información, ya sean emergentes como un memo o datos como el número de estudiantes en un curso. Entonces, en relación a su cargo actual, ¿podría indicar de dónde proviene la información que usted utiliza para hacer su trabajo? ¿Proviene desde la universidad o desde la unidad académica? ¿O ambas?</p> <p>¿De qué manera fluye la información entre la universidad y la unidad académica? ¿Se debe solicitar o está disponible en alguna plataforma? ¿Se recibe digitalmente o en forma física? ¿Y cómo fluye a nivel de unidad académica?</p>
			Características de la gestión de la información. Set de características de la gestión de una organización educacional	Características de la gestión de la información	<p>Desde el punto de vista de la gestión y sus requerimientos de información, ¿qué ventajas y desventajas observa usted en los sistemas de información de la universidad? ¿Ha experimentado usted alguna dificultad para obtener información de algún tipo?</p> <p>¿Qué características cree usted que debe tener la gestión de la información en una organización educacional? ¿Podría dar algún ejemplo en el contexto de la gestión que usted dirige?</p>
			Comunicación e influencia de la información Formas de levantamiento, comunicación e influencia de la información generada por personas que integran la organización.	Toma de decisión estratégica a partir de la información disponible	¿Podría dar un ejemplo de cómo influye la información institucional en sus decisiones?
				Comunicación e influencia de la información levantada	<p>¿De qué manera genera usted nueva información en su organización? ¿Cómo la comunica o comparte con otros miembros de la organización? ¿Cómo cree usted que influye la información que usted genera en el trabajo de otros miembros de la organización?</p>

Sr (a, ita)
Presente

Estimado/a académico/a:

Junto con saludar a ud. me permito presentarme: soy Diego Ignacio Sánchez Rodríguez, RUT 18.298.870-7, actualmente me encuentro desarrollando mi tesis para optar al grado de Magíster en Administración Educacional en la Universidad de Playa Ancha. Mi profesor guía es René Flores Castillo.

En razón de lo expuesto, solicito a ud. su colaboración para la validación de este instrumento (entrevista), que forma parte de mi tesis de magíster denominada **“Caracterización del modelo de gestión que implementa una unidad académica de una universidad regional a partir de los relatos de miembros de la planta administrativa desde la perspectiva del paradigma de la complejidad. Estudio de un caso”**.

Molesto su atención, en su calidad de experto/a reconocido/a en la línea de investigación en que se inscribe este estudio, para que emita su juicio evaluativo, así como los comentarios u observaciones que estime oportunas en la **MATRIZ DE VALIDACIÓN**, que se acompaña, respecto a los criterios de coherencia, pertinencia y comprensión de las preguntas que contempla el instrumento en relación al objetivo de la investigación, categorías en estudio, descripciones de subcategorías y códigos que se precisan a continuación:

Objetivo general del estudio

Caracterizar el modelo de gestión que implementa una unidad académica de una universidad regional a partir de los relatos de miembros de la planta administrativa desde la perspectiva del paradigma de la complejidad.

Categorías que se contemplan en el instrumento a validar

1. Gobernanza desde la perspectiva del paradigma de la complejidad
2. Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad
3. Procesos de flujo e influencia de la información desde la perspectiva del paradigma de la complejidad

Definición nominal o conceptual de las categorías

Gobernanza desde la perspectiva del paradigma de la complejidad

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1999) define gobernanza como “el marco de las normas, instituciones y prácticas establecidas que fija límites y da incentivos para la conducta de los individuos, las organizaciones y las empresas” (p. 8).

Olmedo, García y Mateos (2005) establecen lo siguiente:

Un sistema complejo tiene una estructura dinámica, de manera que es imposible estudiar sus propiedades descomponiéndolas en elementos estables. Así, la permanente interacción del sistema con el entorno y de sus elementos entre sí induce propiedades de auto-organización y de reestructuración del sistema. (p. 77.)

Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad

Leithwood (2009) define liderazgo como "la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas" (p. 20). Luego, el liderazgo distribuido corresponde al conjunto de características y manifestaciones colectivas que motivan a las personas a trabajar a favor del logro de metas compartidas. Lo anterior es reforzado por la visión de Spillane, Halverson y Diamond (2004) al respecto: “rather than seeing leadership practice as solely a function of an individual’s ability, skill, charisma, and/or cognition, we argue that it is best understood as a practice distributed over leaders, followers, and their situation” (p. 11).

Esta visión de liderazgo es compatible con la perspectiva del paradigma de la complejidad, especialmente en cómo se definen los sistemas en palabras de Morin (1977/2001):

Un sistema es una unidad global, no elemental, puesto que está constituida por partes diversas interrelacionadas. Es una unidad original, no originaria: dispone de cualidades propias e irreductibles, pero debe ser producido, construido, organizado. Es una unidad individual, no indivisible: se puede descomponer en elementos separados, pero entonces su existencia se descompone. Es una entidad hegemónica, no homogénea: está constituido por elementos diversos, dotados de caracteres propios que tiene en su poder. (p. 128)

Procesos de flujo e influencia de la información desde la perspectiva del paradigma de la complejidad

Una organización tiene una relación no lineal con la información que genera puesto que la primera influye en la segunda de forma dinámica e inextricable y viceversa. Al respecto, Gairín (2010) señala lo siguiente:

“Los sistemas complejos se identifican por poseer algunas características como las siguientes: poseen propiedad de emergencia, son sistemas abiertos en los que la energía y la información fluyen a lo largo del sistema y más allá de sus fronteras, tienen una estructura dinámica de manera que es imposible estudiar sus propiedades descomponiéndolas en elementos estables, las relaciones existentes entre sus elementos no son simples ni lineales, dependencia del pasado (efecto mariposa o sensibilidad de las condiciones iniciales) no es posible anticipar con certeza su evolución futura y encadenamiento de estos sistemas complejos” (p. 155).

Definición operacional de las categorías

Gobernanza desde la perspectiva del paradigma de la complejidad

Políticas, prácticas y procesos de dirección y valores que por medio de una estructura dinámica definen objetivos y mecanismos para alcanzarlos, de acuerdo a la perspectiva de quienes trabajan en la organización estudiada y de sus opiniones expresadas en una entrevista semiestructurada.

Liderazgo distribuido desde la perspectiva del paradigma de la complejidad

Conjunto de características y manifestaciones colectivas que motivan a las personas a trabajar a favor del logro de metas compartidas, según los relatos revelados en una entrevista semiestructurada por quienes trabajan en la organización estudiada.

Procesos de flujo e influencia de la información desde la perspectiva del paradigma de la complejidad

Implementación de mecanismos para levantar, gestionar y estudiar datos que posee una organización con el propósito de obtener información a partir de estos y poder tomar decisiones para el trabajo, según los relatos revelados en una entrevista semiestructurada por quienes trabajan en la organización estudiada.

Sujetos a investigar

Las preguntas que contempla esta entrevista están dirigidas a miembros de la dirección, coordinadores(as), jefes(as), asistentes y secretarías que trabajan en la planta administrativa de una escuela de una universidad tradicional de la quinta región para que expresen en preguntas abiertas su opinión y percepción respecto de los indicadores asociados a su ámbito de competencia o conocimiento u observación realizada.

Para la validación de este instrumento se solicita considerar los siguientes criterios:

Coherencia: respecto de la pregunta con su código y la subcategoría a la cual pertenece, según se indica en la matriz

Pertinencia con el objetivo y las categorías de estudio: la pregunta corresponde al constructo que se abarca y a su respectiva categoría.

Comprensión: se refiere a si la pregunta es accesible al nivel de conocimiento, dominio y ámbito de desempeño del tipo de sujeto que responderá la pregunta.

Para cada uno de estos criterios usted debe marcar con una X, en una puntuación que va desde el 1 al 5, en donde: 1 es **Totalmente en desacuerdo**, 2 es **En desacuerdo**, 3 es **Neutral**, 4 es **De acuerdo** y 5 es **Totalmente de acuerdo**. Además, en caso de que estime conveniente, puede realizar un comentario u observación con respecto de la pregunta en cuestión, en la **COLUMNA** que se indica.

Adicionalmente solicito a usted, si lo estima a bien, firmar al final de este documento la aceptación de participación. Agradeciendo desde ya su disposición a colaborar con este proyecto, le saluda atentamente



Diego Ignacio Sánchez Rodríguez

Tesista

Programa de Magíster en Administración Educacional
Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación

	integran la organización.		el trabajo de otros miembros de la organización?																									
--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Constancia de Validación de Instrumento	
•	Nombre Académico(a):
•	Profesión:
•	Grado académico:
•	Institución en la cual ejerce:
•	Fecha:
Firma:	

Consentimiento informado

Estimado(a) participante:

El propósito del presente documento es solicitar su participación en una entrevista que forma parte de un estudio que tiene por objetivo “caracterizar el modelo de gestión que implementa una unidad académica de una universidad regional a partir de los relatos de miembros de la planta administrativa desde la perspectiva del paradigma de la complejidad”. Dicho estudio se titula “**Caracterización del modelo de gestión que implementa una unidad académica de una universidad regional a partir de los relatos de miembros de la planta administrativa desde la perspectiva del paradigma de la complejidad. Estudio de un caso**” y está contextualizado en una tesis para optar al grado de Magíster en Administración Educativa de la Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación.

Usted ha sido invitado(a) a participar porque forma parte de la organización educacional donde se realiza el estudio ya mencionado.

Su participación consiste en responder preguntas abiertas de una entrevista para compartir su opinión y conocimiento sobre la gestión en la organización en la cual usted trabaja.

Su participación es voluntaria y, si accede a participar, puede retractarse en cualquier momento sin tener que comunicar sus razones. Participe o no, este estudio no supone ningún perjuicio o daño físico o psicológico para usted.

Se solicita su identidad única y exclusivamente para respaldar su consentimiento. No obstante, al momento de realizar la entrevista no se registrará su nombre y su identidad se mantendrá anónima durante todo el desarrollo del estudio.

En caso de querer hacer cualquier consulta o comentario antes, durante o después del desarrollo de la entrevista, puede contactarme a través de correo electrónico (diego.r@tutanota.com) o teléfono (+569 76579297).

Desde ya agradezco su tiempo e interés por participar en este estudio.

Atentamente,



Diego Ignacio Sánchez Rodríguez

Tesista investigador

Programa de Magíster en Administración Educativa mención de Gestión de Sistemas Educativos

Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación

diego.r@tutanota.com / +569 76579297

Consentimiento informado

Viña del Mar, Chile.

Con fecha Haga clic aquí para escribir texto., yo, Haga clic aquí para escribir texto., acepto voluntariamente participar de una entrevista que forma parte del estudio denominado **“Caracterización del modelo de gestión que implementa una unidad académica de una universidad regional a partir de los relatos de miembros de la planta administrativa desde la perspectiva del paradigma de la complejidad. Estudio de un caso”**, el cual es desarrollado por el tesista Diego Ignacio Sánchez Rodríguez para optar al grado de Magíster en Administración Educacional de la Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación.

A través del presente documento doy fe de que he sido informado respecto del objetivo del estudio y de la forma en la que he de participar. Además, estoy al tanto de que mi identidad será resguardada bajo anonimato en mis respuestas y que puedo desistir de participar.

Adicionalmente, me han indicado el nombre y los datos de contacto del investigador en caso de que tenga consultas antes, durante o después del desarrollo de la investigación.

Firma