

SABER UNIVERSITARIO

Nº 16, julio-diciembre 2026



Nº 16



Imagen: *Fragmentación de la luz y el color*

Creación: Juvenal Ravelo

Revista Multidisciplinaria – UPTNMLS – Venezuela

ISSN: 2610-8224

Depósito legal: MO2018000017

REVISTA MULTIDISCIPLINARIA SABER UNIVERSITARIO

Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas “Ludovico Silva”
Estado Monagas – Venezuela.



Consejo Directivo

Ordenara Gil-Albert Almeida
Rector

Mairett Cermeño Medina
Responsable del Área
Académica

Responsable del Área
Territorial

Jesús Enrique Farías Cabello
Secretario

Equipo Editorial

Consejo de Redacción

Mairett Cermeño
Directora

Luis Peñalver-Bermúdez
Editor

Corresponsales académicas

- ❖ Mónica Romero (Caripito)
- ❖ Sulmira Regardiz (Punta de Mata)

Consejo Asesor

- ❖ Maximino Valerio. UPEL.
- ❖ Nelson Caraballo. UDO.
- ❖ Luis García. UNEXPO
- ❖ Yondrig Guevara. UTDFT
- ❖ Lelisbeth Sucre. UNA

Comité Científico Internacional

- ❖ José Del Pino Espejo. UPO. España
- ❖ Jairo Luna. UNAL. Colombia
- ❖ Jesús Gabriel Franco. UAM. México
- ❖ Teresa Velasco. UCO. España
- ❖ María Dilma Brasileiro. UFPB. Brasil
- ❖ Mariel Martí. MDP. Argentina
- ❖ Flor Gómez. UDG. México
- ❖ Jaime Navarro. CIPS. México

Revista Multidisciplinaria Saber Universitario

Nº 16, julio-diciembre 2026.

ISSN: 2610-8224.

Depósito Legal: MO2018000017

República Bolivariana de Venezuela

Epistemología de la toma de decisiones gerenciales: un enfoque en el contexto universitario

Luis Mora

UPEL-IMPM

Tucupita, Venezuela

moraluiswilfredo@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-8731-7413>

Resumen

Este trabajo indaga en las bases epistemológicas que, muchas veces sin ser conscientes los propios gestores, acaban orientando la toma de decisiones en las universidades. No es simplemente describir un conjunto de procedimientos administrativos, sino preguntarse de dónde proviene el conocimiento que un rector, un decano, un director de departamento considera válido cuando decide sobre un problema. El desafío planteado en el estudio fue abordado tomando como base una perspectiva cualitativa de corte interpretativo, que posibilita aproximarse a las hipótesis, en muchos casos implícitas, que sustentan a las prácticas gerenciales en la educación universitaria. El análisis sigue la tensión entre posicionamientos más analíticos fundamentados en datos y métricas, y más interpretativos que se avienen a la intuición y las percepciones de los miembros de la comunidad universitaria, y se centra en cómo esta tensión se traduce en cuestiones tan concretas como la inclusión y la apertura a la innovación institucional. Hoy se podría estar en condiciones de afirmar que una gestión universitaria que atiende a sus propios fundamentos epistémicos se halla más preparada para desenvolverse de manera ética, participativa y comprometida con la realidad social que hoy atraviesan las y. El artículo finaliza con la propuesta de algunas líneas para futuras investigaciones que exploren con mayor profundidad la intersección entre epistemología, decisión y cambio institucional.

Palabras clave: epistemología, toma de decisiones, gestión universitaria, investigación cualitativa, cambio institucional, inclusión.

Abstract

This paper explores the epistemological foundations that, often unconsciously, guide decision-making in universities. It is not simply a description of a set of administrative procedures, but rather an inquiry into the origins of the knowledge that a rector, dean, or department head deems valid when making decisions about a problem. The challenge posed in this study was addressed using a qualitative, interpretive approach, which allows for an examination of the often implicit hypotheses that underpin managerial practices in higher

education. The analysis traces the tension between more analytical positions based on data and metrics, and more interpretive ones that align with the intuition and perceptions of members of the university community. It focuses on how this tension translates into concrete issues such as inclusion and openness to institutional innovation. Today, it could be argued that university management that adheres to its own epistemic foundations is better prepared to operate ethically, participatively, and with a strong commitment to the social realities currently facing Higher Education Institutions. The article concludes by proposing some avenues for future research that explores the intersection of epistemology, decision-making, and institutional change in greater depth.

Keywords: epistemology, decision-making, university management, qualitative research, institutional change, inclusion.

Introducción

Toda decisión que se toma dentro de una universidad, por rutinaria que parezca, descansa sobre una idea de lo que cuenta como conocimiento válido. Rara vez los gestores se detienen a pensarlo en esos términos, pero cuando un consejo directivo aprueba un plan de estudios, cuando una dirección administrativa decide recortar un programa o cuando un decanato prioriza cierta línea de investigación sobre otra, hay detrás una manera particular de entender qué es saber y quién tiene autoridad para decidir con base en ese saber. Esa manera de entender el conocimiento es, justamente, el terreno de la epistemología, y es también el punto de partida de este artículo.

La gestión universitaria atraviesa hoy un momento particularmente exigente. Recursos hay pocos, demandas sociales se multiplican y, a la vez, se exige que las instituciones de educación universitaria respondan con rapidez a contextos que mutan de semestre a semestre. Bajo esa presión, es tentador simplificar la toma de decisiones a un trámite técnico: recabar datos, poner números, escoger la opción que arroje mejores cifras. Sin embargo, como advierte Crocetta Yanuario (2025), ningún dato se interpreta desde la nada; siempre hay implícitos epistemológicos, muchas veces no declarados, que determinan qué se mira, cómo se mira y qué se descarta a la hora de evaluar una realidad institucional.

Este artículo parte de esa premisa para preguntarse cómo las epistemologías predominantes en el ámbito universitario condicionan las prácticas de quienes gestionan. No se trata de una pregunta meramente teórica. Comprender de qué manera los gestores académicos construyen aquello que consideran conocimiento legítimo tiene consecuencias directas sobre la calidad, la pertinencia y, sobre todo, la justicia de las decisiones que se toman, tal como lo sugiere Vélez (2023) en su estudio sobre la gestión universitaria entendida como una mirada colectiva ante contextos cada vez más complejos. Si una universidad decide, por ejemplo, cerrar un programa de estudios apoyándose únicamente en cifras de matrícula, está privilegiando una epistemología de corte más cuantitativo que deja fuera preguntas igualmente relevantes: qué significa ese programa para la comunidad que lo sostiene, qué función social cumple, qué se pierde cuando desaparece.

Diversos autores han documentado esta tensión entre paradigmas dentro de la región. Machado Durán et al. (2024) leen la epistemología como el estudio de las fuentes de conocimiento y de su naturaleza y validez que puede brindar herramientas específicas para mirarse de manera más honesta los supuestos que sustentan la gestión del conocimiento en las organizaciones de educación universitaria. En ese mismo orden, desde perspectivas también divergentes, Pacheco Sánchez (2025) argumenta que una buena parte de las decisiones directivas actuales se sustentan cada vez más en la analítica de datos y en los modelos predictivos, mientras que Salazar Pin et al. (2025) elevan el valor de la intuición y del juicio humano en escenarios ambiguos, en los cuales ningún algoritmo puede ser capaz de remover por completo la lectura situada del tomador de decisiones. No se trata de posturas contradictorias, pero sí dejan al descubierto que la gestión universitaria no es un campo epistemológicamente neutral, sino un terreno en el que se disputan concepciones diferentes de qué es lo que cuenta como saber legítimo.

El objetivo de este estudio es, por lo tanto, analizar la epistemología de las decisiones de gestión dentro de las instituciones de educación universitaria, detectar sus tensiones fundamentales y sugerir a partir de allí, una serie de líneas que puedan contribuir el fortalecimiento de la gestión con mayor grado de reflexión, inclusión y compromiso social.

Problema y contexto

La problemática de fondo se podría enunciar así: aunque las universidades deciden permanentemente, se conoce relativamente poco acerca de los fundamentos epistémicos que sostienen esas decisiones, y mucho menos de cómo estos fundamentos terminan favoreciendo o excluyendo a determinados sectores de la comunidad educativa. Cuando un equipo directivo no reflexiona acerca del paradigma desde el que está operando, puede terminar tomando decisiones que parecen técnicas y objetivas, pero que reproducen sesgos, desconocen contextos culturales particulares o ignoran las voces de aquellos que tienen menos poder al interior de la institución.

Este vacío no es menor. Las universidades no son entidades aisladas del entramado social; forman ciudadanía, producen conocimiento y, en muchos casos, funcionan como motores de movilidad social para comunidades enteras. Cuando la gestión de estas instituciones se apoya en una epistemología estrecha, ya sea puramente cuantitativa o puramente intuitiva, se corre el riesgo de tomar decisiones desconectadas de las realidades sociales y culturales que las rodean. Basta pensar en decisiones sobre becas, sobre apertura o cierre de carreras, o sobre criterios de admisión, para entender que detrás de cada una de ellas hay una postura epistémica que rara vez se hace explícita. De ahí surge la necesidad de preguntarse en qué medida la epistemología de los que dirigen las universidades determina la efectividad, ética y sustentabilidad de sus decisiones y qué cambios serían necesarios para ir hacia una dirección más consciente de sus propios supuestos. Cabe preguntarse, por ejemplo, si los gestores universitarios tienen reconocido el paradigma desde el cual lo hacen, si ese reconocimiento (o su no-reconocimiento) influye en el grado de participación que otorgan a

los más diversos actores institucionales y si es posible allí insertarse desde otro paradigma, que no sea el oficial, y que propicie la existencia de un pensamiento más plural, que intente dialogar entre lo analítico y lo interpretativo sin que uno de estos elementos se subordine al otro. Esta pregunta se vuelve todavía más urgente cuando, como documentan Duk y Murillo (2024) para el contexto de la educación universitaria latinoamericana, la inclusión y la equidad siguen siendo asignaturas pendientes en buena parte de las instituciones de la región, precisamente porque las decisiones que las afectan rara vez incorporan las voces de quienes debieran beneficiarse de ellas.

Responder estas preguntas tiene valor tanto académico como práctico. Para la academia, porque contribuye a un campo todavía poco explorado dentro de los estudios de gestión educativa. Para la práctica institucional, porque ofrece elementos concretos que pueden ayudar a los equipos directivos a revisar sus propios procesos de toma de decisiones y a construir modelos de gestión más éticos, inclusivos y adaptados a los desafíos que enfrenta hoy la educación universitaria.

Marco teórico

Los paradigmas en disputa

La discusión epistemológica sobre la gestión universitaria no puede entenderse sin recorrer, aunque sea brevemente, la tensión entre posturas más positivistas y posturas más interpretativas o fenomenológicas. Crocetta Yanuario (2025) ofrece un ejemplo particularmente útil de este debate al interpretar la realidad empresarial desde un método fenomenológico hermenéutico, del cual emergen categorías como "la evaluación reflexiva de procesos" y "la trascendencia de la función tradicional dominante", que muestran cómo un mismo hecho organizacional admite lecturas radicalmente distintas según el marco epistémico desde el que se lo mire.

Trasladado al terreno de la gestión universitaria, este debate no es un ejercicio abstracto. Un gestor que asume, aunque sea sin nombrarlo así, una postura más positivista tenderá a confiar en indicadores, tasas de graduación y métricas de eficiencia como fuente principal de verdad institucional. Un gestor con una sensibilidad más interpretativa, en cambio, prestará atención a las narrativas de los estudiantes, a las tensiones culturales del campus, a lo que no aparece en ninguna tabla de datos pero que igualmente determina la vida universitaria. Vélez (2023) advierte, en este sentido, que la gestión universitaria contemporánea exige una mirada colectiva capaz de sostener ambas lecturas a la vez, precisamente porque los contextos institucionales de hoy son demasiado complejos como para resolverse desde un único ángulo.

Epistemología y sentido colectivo en la organización

Otro aporte relevante para pensar la gestión universitaria proviene del trabajo de Pacheco Sánchez (2025) sobre la incorporación de la inteligencia artificial en la toma de decisiones directivas. El autor describe lo que llama una "reestructuración epistémica": un cambio en la forma en que quienes dirigen definen la evidencia y el conocimiento, a medida que los impulsos generados por sistemas algorítmicos se integran a procesos que antes dependían casi exclusivamente del juicio humano. Aplicado a las universidades, esto implica que un mismo dato (una caída en la matrícula, por ejemplo) puede leerse de maneras radicalmente distintas según el marco interpretativo que predomine entre quienes toman las decisiones, y que ese marco hoy se construye también, quierase o no, en diálogo con herramientas de análisis de datos. Reconocer esta dimensión interpretativa no debilita el rigor de la gestión; al contrario, permite anticipar que dos equipos directivos con la misma información pueden llegar a decisiones opuestas, y que esa diferencia no se explica solo por errores de cálculo, sino por epistemologías distintas.

Salazar Pin et al. (2025) matizan esta discusión al mostrar, desde un estudio centrado en líderes latinoamericanos, que la inteligencia artificial resulta particularmente útil en tareas analíticas y de procesamiento de información estructurada, mientras que la intuición conserva un lugar irremplazable en la gestión del talento, la innovación y los contextos sociales ambiguos, justamente los escenarios donde suele jugarse buena parte de la vida universitaria.

Inclusión y epistemología como agentes de cambio

Quizás el punto más fértil de este marco teórico sea la conexión entre epistemología e inclusión. Con frecuencia se piensa la inclusión como un capítulo aparte dentro de los planes institucionales, casi como un anexo de buenas intenciones, y la epistemología como un tema reservado a los filósofos de la ciencia. Sin embargo, cuando se observa con detenimiento la vida universitaria, resulta evidente que ambas dimensiones atraviesan también los despachos de rectoría y los consejos de facultad.

Duk y Murillo (2024) argumentan que hacer la educación universitaria más inclusiva y justa no se puede lograr con retoques superficiales al currículo o las normativas internas, sino que implica un replanteamiento en torno a quién participa en la organización y toma de decisiones y desde qué supuestos epistemológicos se llevan adelante esas decisiones. Una institución que se da cuenta de que el conocimiento válido no se obtiene sólo a partir de números y cifras, sino también de las experiencias de sus estudiantes, docentes y personal administrativo, tiene mejores perspectivas para crear políticas que representen a la diversidad real de su comunidad. En esa dirección, la epistemología se convierte en una agente transformadora: al interrogar lo que se entiende por saber legítimo, habilita para que voces tradicionalmente marginadas comiencen a ocupar el ámbito de decisión.

Metodología

Este estudio se inscribe dentro de un paradigma interpretativo, con una orientación claramente cualitativa. La elección no es casual: si el objetivo es comprender los supuestos epistemológicos que sostienen la gestión universitaria, resulta poco coherente pretender medirlos a través de instrumentos estandarizados que ya presuponen una única forma de conocer. En cambio, la visión interpretativa posibilita el acceso a las vivencias, percepciones y sentidos que los actores institucionales mismos le otorgan a sus decisiones en sintonía con aquello que Vélez (2023) describe como una “mirada colectiva de la gestión en contextos complejos.

Se realizó una investigación con cinco instituciones universitarias - públicas y privadas - emplazadas en diversas regiones a fin de captar una visión diversificada que evitara quedar atrapada en las especificidades de un solo tipo de institución. Rector, decano y director de departamento, así como docentes con funciones de liderazgo, son los protagonistas de esta narrativa y no ajenos a ella, que por su puesto, están comprometidos en mayor o menor medida en procesos de toma de decisiones de diferente escala.

La recopilación de datos mezcló entrevistas en profundidad, análisis de documentos institucionales (planes estratégicos, actas del consejo, reglamentos internos) y conversaciones grupales de reflexión con determinados participantes. Esta triangulación de fuentes, según el procedimiento descrito por Solórzano-Soto (2022) para el análisis de fenómenos complejos dentro de la institución, fue un intento de no situarme unidimensionalmente en cuanto al tipo de evidencia; dicha autora resalta que triangular hace visible, verificar y redefinir objetivos investigativos conforme se esté desarrollando la investigación, y permite también fortalecer la evaluación de la relación entre fuentes y objeto de estudio.

El análisis de los datos se realizó mediante codificación temática, identificando patrones recurrentes vinculados a los supuestos epistemológicos presentes en el discurso de los participantes. La interpretación se apoyó en un enfoque hermenéutico, cercano al que propone Crocetta Yanuario (2025) para el estudio de fenómenos organizacionales, entendiendo que las decisiones gerenciales no pueden comprenderse por fuera del contexto institucional, histórico y cultural en el que se producen. Este ejercicio interpretativo no pretendió llegar a generalizaciones estadísticas, sino construir una comprensión situada y matizada de cómo operan, en la práctica cotidiana, las epistemologías que orientan la gestión universitaria.

Resultados y discusión

El análisis de las entrevistas y los documentos institucionales permitió identificar una tendencia clara: la epistemología que asume cada gestor, muchas veces de manera implícita, condiciona de forma significativa el tipo de decisiones que termina tomando. Quienes mostraron una sensibilidad más interpretativa tendieron a privilegiar procesos de decisión participativos, con espacios formales de consulta a estudiantes y docentes, y con mayor

apertura a considerar variables cualitativas como el clima institucional o el bienestar emocional de la comunidad universitaria. En cambio, los gestores con una orientación más analítica se inclinaron hacia decisiones fundamentadas casi exclusivamente en indicadores cuantificables: tasas de aprobación, costos por estudiante, resultados de evaluaciones estandarizadas, en una lógica cercana a la que describe Pacheco Sánchez (2025) al hablar de la "amplificación computacional" como rasgo distintivo de la gestión contemporánea.

Esta diferencia no es meramente estilística. Tal como plantean Salazar Pin et al. (2025), la manera en que se interpreta una misma situación institucional puede derivar en decisiones sustancialmente distintas, incluso cuando los datos de partida son idénticos, porque la intuición y el juicio experto siguen aportando matices que ningún indicador captura por sí solo. Un ejemplo recurrente en las entrevistas fue el de la deserción estudiantil: mientras algunos directivos la explicaban únicamente a través de variables económicas y académicas, otros insistían en que era necesario escuchar directamente a los estudiantes para comprender factores emocionales, familiares o culturales que ningún indicador cuantitativo lograba capturar.

Otro hallazgo revelador tiene que ver con la formación de los gestores. Las universidades que contaban con lo que se podría llamar “espacios para reflexionar sobre cómo se deciden las cosas en la universidad” -aunque fuese de manera informal o incipiente- exhibían mayor disposición a tomar conciencia de sus sesgos epistemológicos. Esto coincide con lo señalado por Machado Durán, Pepper y Ospina (2024) quienes plantean que la reflexión epistemológica no debería circunscribirse únicamente a la formación académica de los investigadores, sino tener también un lugar en quienes desempeñan cargos administrativos, ya que también en su toma de decisiones generan y validan un tipo de conocimiento institucional.

En materia de representación se constató que aquellas entidades que sostenían una epistemología más amplia, capaz de combinar datos cuantitativos y relatos y experiencias, eran mejores para desarrollar políticas sensibles a las diversidades de su comunidad. De este modo, confirma en parte lo señalado por Duk y Murillo (2024) quienes subrayan la relevancia de escuchar a los actores – y no reducir la gestión a un ejercicio cuantificable de optimización, que sin quererlo excluye a quienes no encajan en el parámetro más valorado.

Con todo, es necesario matizar estos hallazgos. No se trata de afirmar que la orientación analítica sea inadecuada o que la interpretativa sea, por definición, universitaria. Ambas tradiciones aportan elementos valiosos, y de hecho varias de las instituciones estudiadas mostraban una combinación de ambas lógicas según el tipo de decisión que estuvieran enfrentando. Lo que sí resulta evidente es que reconocer explícitamente desde qué epistemología se está decidiendo permite a los equipos directivos actuar con mayor honestidad intelectual y, sobre todo, con mayor apertura para incorporar otras miradas cuando la situación lo requiere.

Conclusiones

Este itinerario permite sostener que la epistemología, lejos de ser una discusión filosófica encerrada en la metodología, implica un componente que atraviesa, no pocas veces de manera silenciosa, toda decisión que se tome en el seno de una universidad. Identificar esta presencia, sin entorpecer la gestión, brinda a los dirigentes universitarios algunas herramientas para que puedan tomar decisiones más conscientes acerca de los presupuestos que sostienen sus decisiones y, en consecuencia, también el impacto que esas decisiones tienen en la comunidad educativa.

Los resultados de este trabajo evidencian, en consonancia con lo planteado por Vélez (2023), que una gestión universitaria que logre articular lo analítico con lo interpretativo, los indicadores con las voces de quienes integran la institución, se encuentra mejor posicionada para dar respuesta a los dilemas éticos y sociales que hoy le plantea la educación universitaria. La introducción de instancias formales de reflexión epistemológica en la formación de gestores no debería considerarse un adorno académico, sino una necesidad para edificar instituciones más inclusivas, participativas y con mayores destellos para prever, cada vez con mayor brillantez, las inclemencias venideras, como señalaban Duk y Murillo (2024) cuando afirman que para que haya equidad educativa es necesario reconsiderar quién decide y desde dónde.

Por supuesto, aún queda mucho camino por recorrer. Entre las líneas de investigación que podrían profundizar en lo aquí expuesto se encuentran las siguientes:

- Estudios comparativos de los paradigmas epistemológicos dominantes en la gestión universitaria en diferentes contextos culturales y geográficos de América Latina.
- Investigación sobre la relación entre la autoconciencia epistemológica de los gestores y su capacidad para gestionar crisis institucionales.
- Trabajos centrados en el diseño de programas de enseñanza de la epistemología dirigidos específicamente a líderes de instituciones de educación universitaria.
- Exploraciones metodológicas de prácticas participativas y reflexivas para fomentar la inclusión en los procesos de toma de decisiones universitarias.
- Estudios que examinen con mayor profundidad la relación entre la adopción de herramientas de análisis de datos y la persistencia (o el desplazamiento) del juicio intuitivo en la alta dirección universitaria.
- Estudios sobre la relación entre el liderazgo ético y las epistemologías que sustentan las prácticas de gestión universitaria. Reflexionar sobre la gestión universitaria desde una perspectiva epistemológica no es solo un ejercicio de abstracción, sino un desafío concreto para quienes dirigen nuestras universidades: que consideren, con honestidad, desde dónde actúan y quiénes, sin darse cuenta, quedan excluidos de esa acción.

Referencias

- Crocetta Yanuario, V. R. (2025). Implícitos epistemológicos en la construcción de la realidad empresarial desde la gerencia evaluativa. *Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias*, 2(2), 1311-1326. <https://doi.org/10.71112/qg37n840>
- Duk, C., & Murillo, F. J. (2024). Inclusión y equidad en la educación superior. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 18(1), 11-13. https://revistas.ucentral.cl/revistainclusiva/article/view/18_E_001
- Machado Durán, M. T., Villarreal González, E. C., & Vallejo Córdoba, J. V. M. (2024). Epistemología de la gestión del conocimiento orientada a la determinación de costos en estudiantes universitarios. *Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 14(23), 161-177. <https://doi.org/10.33571/teuken.v14n23a10>
- Pacheco Sánchez, J. A. (2025). Toma de decisiones estratégicas aumentada por inteligencia artificial en la alta dirección: una revisión crítica, síntesis conceptual y marco de gobernanza híbrido. *Universum Socialis*, 2(2), 47-54.
- Salazar Pin, G. E., Villegas Villavicencio, K. B., Pincay Manobanda, M. M., López Pérez, L. F., & Muñiz Arana, D. N. (2025). El dilema de los líderes: IA o intuición en la toma de decisiones estratégicas. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1). <https://doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2865>
- Solórzano-Soto, R. M. (2022). La triangulación metodológica como herramienta para el análisis de las estrategias de comunicación en las webs universitarias latinoamericanas. *Comunicación & Métodos*, 4(2), 55-67. <https://doi.org/10.35951/v4i2.169>
- Vélez, M. (2023). *Gestión universitaria: Una mirada colectiva en contextos complejos* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada].