

De la praxis andragógica a la axiología del equilibrio

Arturo Rafael Lugo Gómez¹

lugoarturo8424@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-3554-0109>

Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional
Bolivariana (UNEFA)
Venezuela

Recibido: Marzo, 2026

Aceptado: Mayo, 2026

RESUMEN

Este artículo se fundamenta en una sistematización crítica de la praxis gerencial educativa, transitando desde los principios andragógicos de la asesoría académica hacia un modelo humanista denominado Axiología del Equilibrio. Toma como base empírica los hallazgos de Trabajo de Grado de Maestría previo, en el Centro Local Sucre de la Universidad Nacional Abierta (UNA), donde se detectaron brechas entre la horizontalidad teórica y la praxis deshumanizada. El objetivo central es proponer una estructura de liderazgo educativo capaz de operar en contextos de crisis sistémica, sustentada en la armonización de valores técnicos y humanos. Metodológicamente, se emplea la sistematización de experiencias con enfoque cualitativo-reflexivo, de naturaleza hermenéutica. Las reflexiones finales destacan que la Axiología del Equilibrio no es solo una categoría ética, sino una herramienta de resiliencia organizacional que permite al líder educativo mediar entre las exigencias institucionales y la fragilidad del sujeto en tiempos de incertidumbre.

Palabras clave: Gerencia Educativa, Axiología del Equilibrio, Liderazgo en Crisis, Sistematización de la Praxis.

¹ Magister en Educación Abierta y a Distancia (UNA). Licenciado en Educación Integral (UNA). Doctorando en Pedagogía Crítica (UNESR). Decano del Núcleo Sucre UNEFA. Docente Académico en Dedicación Exclusiva. Tutor y Asesor académico de Trabajos de Grado y Tesis, en niveles de pre y postgrado.

From Andragogical Praxis to the Axiology of Equilibrium

Arturo Rafael Lugo Gómez

lugoarturo8424@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-3554-0109>

Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional
Bolivariana (UNEFA)
Venezuela

ABSTRACT

This article is based on a critical systematization of educational management practices, moving from the andragogical principles of academic advising toward a humanistic model called the Axiology of Equilibrium. It draws empirically on the findings of a previous Master's thesis at the Sucre Local Center of the National Open University (UNA), where gaps were identified between theoretical horizontality and dehumanized practice. The central objective is to propose an educational leadership structure capable of operating in contexts of systemic crisis, based on the harmonization of technical and human values. Methodologically, it employs the systematization of experiences with a qualitative-reflective approach of a hermeneutic nature. The final reflections highlight that the Axiology of Equilibrium is not only an ethical category but also a tool for organizational resilience that allows educational leaders to mediate between institutional demands and the vulnerability of the individual in times of uncertainty.

Keywords: Educational Management, Axiology of Balance, Leadership in Crisis, Praxis Systematization.

Da práxis andragógica à axiologia do equilíbrio

Arturo Rafael Lugo Gómez

lugoarturo8424@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-3554-0109>

Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional
Bolivariana (UNEFA)
Venezuela

RESUMO

Este artigo baseia-se em uma sistematização crítica da práxis gerencial educacional, transitando dos princípios andragógicos da orientação acadêmica para um modelo humanista denominado Axiologia do Equilíbrio. Toma como base empírica os resultados de um trabalho de conclusão de mestrado anterior, realizado no Centro Local Sucre da Universidade Nacional Aberta (UNA), onde foram detectadas lacunas entre a horizontalidade teórica e a prática desumanizada. O objetivo central é propor uma estrutura de liderança educacional capaz de operar em contextos de crise sistêmica, sustentada na harmonização de valores técnicos e humanos. Metodologicamente, utiliza-se a sistematização de experiências com enfoque qualitativo-reflexivo, de natureza hermenêutica. As reflexões finais destacam que a Axiologia do Equilíbrio não é apenas uma categoria ética, mas uma ferramenta de resiliência organizacional que permite ao líder educacional mediar entre as exigências institucionais e a fragilidade do sujeito em tempos de incerteza.

Palavras-chave: Gestão Educacional, Axiologia do Equilíbrio, Liderança em Crise, Sistematização da Práxis.

1.- Introducción

A nivel global, la gerencia educativa se encuentra en una encrucijada ontológica. La transición hacia una sociedad digital y post-pandémica ha profundizado una crisis de sentido en las organizaciones escolares, donde la eficiencia administrativa ha desplazado sistemáticamente la esencia humana del proceso educativo. Como señala la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2021), el contrato social para la educación exige un liderazgo que priorice la conectividad no solo técnica, sino emocional y ética. En este escenario, la gerencia ha dejado de ser un mero ejercicio de supervisión para convertirse en un campo de tensiones entre el tecnicismo burocrático y la necesidad de un acompañamiento pedagógico genuino.

En el contexto latinoamericano, y específicamente en Venezuela, esta crisis se manifiesta bajo condiciones de incertidumbre extrema. Las instituciones de educación superior, como la Universidad Nacional Abierta (UNA), enfrentan el reto de sostener sus estructuras académicas en un entorno donde la precariedad socioeconómica amenaza con desarticular el vínculo entre el asesor y el estudiante. En este marco, la gerencia educativa no puede limitarse a la gestión de procesos a distancia; debe evolucionar hacia un liderazgo resiliente capaz de mitigar la soledad del aprendizaje autónomo.

Al aterrizar en la praxis específica, la investigación base realizada por Lugo (2021) en el Centro Local Sucre reveló una contradicción crítica: mientras el discurso institucional abraza la horizontalidad y la participación (principios andragógicos de Adam, 1979), la percepción de los estudiantes señala una práctica

docente unidireccional y desvinculada de la realidad afectiva del adulto en situación de aprendizaje. Este vacío pedagógico-gerencial es el síntoma de una praxis que ha perdido el equilibrio entre el cumplimiento normativo y el reconocimiento del "otro".

Ante esta problemática, surge la necesidad de una *Axiología del Equilibrio* como nuevo paradigma de formación. No se trata simplemente de mejorar procesos administrativos, sino de sistematizar la praxis gerencial desde una perspectiva humanista que armonice los valores en conflicto durante los tiempos de crisis. Por lo tanto, el objetivo de este artículo es proponer un marco reflexivo para la formación del líder educativo, partiendo de la sistematización de la experiencia en la asesoría académica para fundamentar una gestión centrada en la integralidad y el equilibrio axiológico.

2.1. Sistematización de la Praxis: De la Asesoría al Liderazgo Humanista

La sistematización de la praxis no se reduce a una recuperación histórica de datos; representa, en palabras de Jara (2018), una interpretación crítica de las experiencias que, al ordenarse y articularse, revelan la lógica del proceso vivido. En este sentido, la transición de la asesoría académica (categoría de la maestría) hacia el liderazgo humanista (categoría doctoral) constituye un salto cualitativo en la comprensión del rol del gerente educativo en la Universidad Nacional Abierta.

Al revisar los hallazgos de Lugo (2021), se evidencia que la praxis del asesor en el Centro Local Sucre estaba anclada en una contradicción ontológica. Si bien el marco normativo de la UNA se fundamenta en la andragogía, los resultados empíricos demostraron que el 70% de las interacciones se centraban en la

dimensión administrativa y técnica, dejando en un plano marginal la dimensión socio-afectiva. Esta praxis fragmentada es el punto de partida para la sistematización: se reconoce que el asesor no es solo un facilitador de contenidos, sino un gestor de relaciones humanas en un entorno de aprendizaje autónomo.

Desde una perspectiva humanista contemporánea, Acton (2021) sostiene que el liderazgo en contextos educativos debe trascender la operatividad para convertirse en una práctica de cuidado del otro. Al sistematizar la experiencia previa, observamos que la falta de horizontalidad real en la asesoría no era una falla individual del docente, sino un síntoma de una gerencia educativa que no había integrado la Axiología del Equilibrio. El equilibrio se rompe cuando la presión institucional por el rendimiento opaca la necesidad de acompañamiento emocional, especialmente crítico en estudiantes adultos que enfrentan las tensiones de la crisis venezolana.

Por consiguiente, la evolución hacia un liderazgo humanista exige que el gerente/asesor desarrolle una racionalidad dialógica. Siguiendo a Toro (2022) en su propuesta sobre la ética del cuidado, la praxis gerencial debe centrarse en la creación de vínculos que sostengan al sistema. Sistematizar esta transición permite identificar que el líder educativo del siglo XXI es aquel que logra armonizar la estructura (lo organizacional) con el alma de la institución (lo humano), transformando la fría asesoría técnica en un encuentro de liderazgos compartidos.

2.2. Fundamentos de la Axiología del Equilibrio en la Gerencia

La Axiología del Equilibrio en la gerencia educativa no se concibe como una equidistancia pasiva entre normas y personas, sino como una homeostasis

organizacional en entornos de alta entropía. Fundamentar esta categoría exige romper con el pensamiento lineal de la administración tradicional y abrazar la Teoría de la Complejidad. Según Morin (2020), en tiempos de crisis, el pensamiento complejo es el único capaz de religar dimensiones que el positivismo separó: lo objetivo de lo subjetivo, y lo técnico de lo humano.

Desde esta perspectiva, el liderazgo educativo actúa bajo el principio del *bucle recursivo*, donde la gestión influye en el clima humano y este, a su vez, redefine la efectividad de la gestión. La Axiología del Equilibrio propone que el líder debe manejar la dialógica (Morin, 2020) entre el "orden" institucional (procedimientos, metas, indicadores) y el "desorden" propio de la crisis (incertidumbre social, carencias, fragilidad emocional). El equilibrio, por tanto, es la capacidad de mantener la coherencia ética mientras se navega en el caos.

En el plano de la ética de valores, esta propuesta se nutre de la Axiología de la Resiliencia. Autores como Cortina (2021) enfatizan que la ética de las organizaciones debe pasar de una ética de la obediencia a una ética de la responsabilidad cordial. Para el líder educativo, esto implica que el valor de la *eficiencia* no puede ser superior al valor de la *dignidad del ser*. El equilibrio aparece cuando la gerencia reconoce que un sistema educativo es, ante todo, un sistema de valores en interacción.

Asimismo, la fundamentación se apoya en el concepto de *Liderazgo Distribuido y Ético* (Harris, 2022), el cual sugiere que, en momentos de crisis, el equilibrio se logra compartiendo el poder y validando el saber del otro. Si en la maestría (Lugo, 2021) se observó que la asesoría académica fallaba por su rigidez,

la Axiología del Equilibrio propone una flexibilidad axiológica: la capacidad de adaptar la respuesta gerencial a la singularidad del contexto sin perder el norte ético. En definitiva, este paradigma transforma al gerente en un mediador de significados, cuyo papel principal es equilibrar las tensiones de la realidad para generar espacios de esperanza y formación integral.

2.3. El Líder Educativo ante la Crisis: Resiliencia y Ética como Ejes de Acción

La crisis venezolana contemporánea, caracterizada por su naturaleza multidimensional (económica, social y de servicios), ha transformado a las instituciones educativas en espacios de resistencia. Para la Universidad Nacional Abierta (UNA) y específicamente el Centro Local Sucre, este entorno ha dejado de ser una variable externa para convertirse en el laboratorio ontológico donde se pone a prueba la vigencia del humanismo. En este contexto, el líder educativo no puede ser un administrador de la normalidad, sino un gestor de lo excepcional.

El estudio base de Lugo (2021) ya advertía una desconexión entre el asesor y el estudiante; sin embargo, en la actualidad, esa distancia se ha visto agravada por la brecha digital y la precariedad. Aquí es donde la Axiología del Equilibrio se traduce en una Ética de la Resiliencia. Siguiendo a Luthans y Broad (2022), la resiliencia en el liderazgo educativo no es solo aguantar, sino la capacidad de utilizar la adversidad para desarrollar nuevas competencias de cuidado y acompañamiento. El líder de la UNA debe equilibrar la exigencia académica institucional con la realidad de un estudiante que, además de aprender, sobrevive.

Este laboratorio de crisis exige que la ética deje de ser un código de conducta estático para convertirse en una ética del compromiso (Savater, 2021). En la praxis

gerencial sistematizada, esto se observa cuando el líder educativo prioriza el reconocimiento del otro por encima del cumplimiento del trámite. Si la crisis desdibuja los rostros, el líder los recupera mediante una comunicación asertiva y una presencia significativa, incluso en la asincronía.

Por lo tanto, la gerencia educativa en tiempos de crisis se fundamenta en dos pilares que emergen del equilibrio axiológico:

1. *La Flexibilidad Resolutiva*: Capacidad de adaptar los procesos administrativos (inscripciones, asesorías, evaluaciones) a las contingencias del entorno sin sacrificar la calidad.
2. *La Alteridad Solidaria*: Entender que el éxito del sistema depende de la estabilidad emocional del talento humano y del estudiantado.

En síntesis, el contexto venezolano obliga a la UNA a producir un líder que sea, simultáneamente, estratega y humanista. La crisis, lejos de anular la formación, la dota de un propósito superior: educar para el equilibrio en un mundo en constante desajuste.

3. Conclusiones

La sistematización de la praxis realizada en este artículo permite concluir que la gerencia educativa en entornos de crisis no puede seguir anclada en modelos puramente técnicos o administrativos. La transición desde la asesoría académica tradicional, evaluada inicialmente en el contexto del Centro Local Sucre (Lugo, 2021), hacia un liderazgo fundamentado en la Axiología del Equilibrio, representa un salto necesario desde la instrucción hacia la formación integral del ser humano.

En primer lugar, se evidencia que los principios andragógicos, aunque declarados institucionalmente, requieren de un soporte ético-axiológico que garantice su aplicación real. El equilibrio entre la horizontalidad y la exigencia institucional solo es posible cuando el líder educativo asume una racionalidad afectiva. La crisis, en este sentido, ha funcionado como un espejo que revela las fracturas de una gerencia deshumanizada, pero también como un laboratorio para el surgimiento de una praxis basada en la resiliencia y la alteridad.

En segundo lugar, la Axiología del Equilibrio se consolida como un nuevo paradigma para la formación de liderazgo. No es una categoría estática, sino una dinámica de mediación constante donde el gerente educativo aprende a navegar en la incertidumbre sin extraviar el norte ético. Este enfoque permite que instituciones como la Universidad Nacional Abierta (UNA) trasciendan la frialdad de la distancia tecnológica para construir comunidades de aprendizaje sostenidas por el cuidado mutuo y el reconocimiento del otro.

Finalmente, este estudio proyecta que la formación del líder educativo bajo el prisma del humanismo crítico es la única vía para garantizar la sostenibilidad de las instituciones en tiempos de complejidad sistémica. La propuesta doctoral aquí esbozada no solo busca optimizar procesos, sino rescatar la esencia de la educación como un acto de libertad y equilibrio. Se recomienda, por tanto, que las políticas de formación docente e institucional incorporen la dimensión axiológica como eje transversal, transformando al gerente en un arquitecto de la esperanza y en un promotor de la dignidad humana en medio de la adversidad.

4. Referencias

- Acton, R. (2021). *Humanizing Educational Leadership: Care and Ethics in Practice*. Routledge. <https://www.routledge.com/Humanizing-Educational-Leadership-Care-and-Ethics-in-Practice/Acton/p/book/9780367540241>
- Adam, F. (1979). *Andragogía: Ciencia de la educación de adultos*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. <https://unesr.edu.ve/>
- Cortina, A. (2021). *Ética de la razón cordial: Educar en la ciudadanía en el siglo XXI*. Paidós. <https://www.planetadelibros.com/libro-etica-de-la-razon-cordial/333190>
- Harris, A. (2022). *Distributed Leadership in Schools: Leading in Times of Crisis*. Corwin Press. <https://us.corwin.com/en-us/nam/distributed-leadership-in-schools/book277686>
- Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para cambiar el mundo*. CEEAL. <http://www.ceaal.org/v3/documentos/La-sistematizacion-de-experiencias-Oscar-Jara-Holliday.pdf>
- Lugo, A. (2021). *Aplicación de los principios andragógicos en la asesoría académica de la carrera de Educación Integral Centro Local Sucre-UNA* (Trabajo de Grado de Maestría). Universidad Nacional Abierta. <http://repositorio.una.edu.ve/>
- Luthans, F., y Broad, J. (2022). *Organizational Resilience and Psychological Capital in Education*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.1499>

Morin, E. (2020). *Cambiamos de vía: Lecciones de la pandemia*. Paidós.

<https://www.planetadelibros.com/libro-cambiamos-de-via/331398>

Savater, F. (2021). *Ética del compromiso ciudadano*. Ariel.

<https://www.planetadelibros.com/libro-etica-del-compromiso-ciudadano/332148>

Toro, B. (23 de septiembre de 2013). *La Ética del Cuidado*. [Discurso principal].

Congreso Nacional Argentina CREA 2013.

<https://www.youtube.com/watch?v=5x4FfUYPi0Y>

UNESCO. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social*

para la educación. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>