



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MATURÍN
"ANTONIO LIRA ALCALÁ"
DOCTORADO EN EDUCACION**



**EL GOBIERNO UNIVERSITARIO: GESTIÓN COMPARTIDA EN LA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL NORTE DE MONAGAS
"LUDOVICO SILVA"**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de Doctor
en Educación.

Autor: Antonio José Espinoza Isasi
Tutor: Edmundo Zapata.

Maturín, marzo de 2021

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	ii
LISTA DE CUADROS	iv
LISTA DE GRÁFICOS	v
ACEPTACIÓN DEL TUTOR	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO (S)	
I EL GOBIERNO UNIVERSITARIO COMO OBJETO DE INVESTIGACIÓN	24
Aproximación al Objeto de Estudio.....	24
Propósito General de la Investigación.....	42
Propósitos Específicos	42
Justificación.....	42
Fundamentación sociológica, ideológica, axiológicas y filosófica de la gestión compartida del gobierno universitario	47
II UNIVERSIDAD Y GERENCIA: REFERENTES CRÍTICOS	60
Educación, Gerencia y Gestión Compartida en las Universidades	60
Gestión y Gobernanza en la Universidad Venezolana	65
Las Universidades Politécnicas Territoriales Venezolanas.....	83
Clima y cultura en las organizaciones universitarias.....	95
Aprendizaje social en la gerencia.....	98
Formación de Administradores para la Gerencia con la Gobernanza	100
Gestión y Comportamiento Organizacional en Educación.....	102
Teoría del Contexto Cultural.....	104

III EL GOBIERNO UNIVERSITARIO EN VOZ DE SUS PROFESIONALES	108
Análisis e Interpretación de los aportes de los informantes.....	108
Análisis de Indicadores de Gestión en la Universidad Politécnica Territorial Del Norte De Monagas “Ludovico Silva”	158
Análisis Estructural de la Gestión de la Universidad Politécnica Territorial Del Norte De Monagas “Ludovico Silva”	165
IV HACIA EL GOBIERNO UNIVERSITARIO COMO PROSPECTIVA DE GESTIÓN COMPARTIDA	183
Gestión de las Universidades Politécnicas Territoriales Venezolanas	188
Modalidad de la estrategia Organizacional existente en la Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas Ludovico Silva, con base al Desarrollo Endógeno.....	195
El gobierno universitario como factor de gestión compartida.....	202
CONSIDERACIONES FINALES.....	212
REFERENCIAS.....	222
ANEXOS	
A Encuentro con los Informantes.....	229
CURRICULUM VITAE	246

LISTA DE CUADROS

CUADRO:	Pp
1. Derivación Teórica de categorías y subcategorías.....	111
2. Matriz FODA de la U.P.T.N.M.L.S	172
3. Matriz de Impacto aplicada a la UPTNM “Ludovico Silva”.	176
4. Matriz Motricidad y Dependencia.....	180
5. Matriz de Análisis Estructural	178

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Pp
1. Gestión de las Universidades Politécnicas Territoriales Venezolanas	192
2. Dirección de la Institución.....	193
3. Planificación.....	205
4. Organización.....	206
5. Ejecución.....	208
6. Dirección.....	210



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL
LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MATURÍN
"ANTONIO LIRA ALCALÁ"



EL GOBIERNO UNIVERSITARIO: GESTIÓN COMPARTIDA EN LA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL NORTE DE MONAGAS
"LUDOVICO SILVA"

Por: Antonio Espinoza

Tesis Doctoral aprobada, en nombre de la Universidad Pedagógica
Libertador, por el siguiente Jurado, en la ciudad de Maturín a los 30 días del
mes de Abril de 2021.

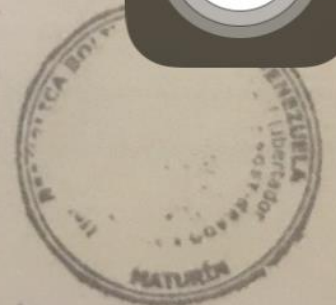
Dr. HERNAN FERRER
C.I. 3.976.671

Dr. FREDDY RODRÍGUEZ
C.I. 12.148.167

Dr. JOSÉ MIGUEL FARIAS
C.I. 4.021.306

Dr. NOGUEL RODRÓGUEZ
C.I. 10.832.194

Dr. EDMUNDO ZAPATA
C.I. 35.469838





UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MATURÍN
"ANTONIO LIRA ALCALÁ"



EL GOBIERNO UNIVERSITARIO: GESTIÓN COMPARTIDA EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL NORTE DE MONAGAS "LUDOVICO SILVA"

Autor: Antonio José Espinoza Isasi

Tutor: Edmundo Zapata.

Fecha: Mayo, 2021

Resumen

La investigación se sustenta en un discurso teórico reflexivo acerca del gobierno universitario como prospectiva de gestión compartida en la Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas "Ludovico Silva", lo cual permitió visualizar el modo de gerencia que está siendo administrada por los directivos de la institución, y como esta, está coadyuvando: en la estimulación para la integración de la comunidad universitaria a la ejecución de su encargo social, a facilitar el desarrollo endógeno y, el cumplimiento de la responsabilidad de contribuir con los procesos de cambios que amerita y exige la sociedad venezolana. La naturaleza de la investigación es de corte cualitativa bajo una óptica fenomenológica, toda vez que llevó implícita un proceso de indagación de la realidad en sí misma, de reflexión crítica, de revisión de los insumos, de búsqueda de nuevas informaciones, de elaboración de nuevas interpretaciones hasta aproximarse a una visión más clara de la realidad; todo ello, abordado bajo una mirada de fenomenología hermenéutica. Se obtuvieron los datos a través de una entrevista que se aplicó al equipo rectoral siendo estos el rector, los vicerrectores Académico y Territorial respectivamente; seleccionados como sujetos participantes de la realidad estudiada. Para el análisis de la información se empleó el círculo hermenéutico propuesto por Dilthey (1986), referente a la aplicación, comprensión y la interpretación de la realidad. Se tomaron como ejes temáticos: la dimensión personal- profesional y la cultural, obtenidos del objeto de estudio, los cuales fueron asociados a las categorías logros de objetivos y metas; con lo cual se dio respuestas a las interrogantes que se plantearon, por medio del testimonio y contrastación teórica, para lograr con ello comprender el objeto de estudio. Se logró determinar que no existe una formación gerencial propiamente dicha, sin embargo, los directivos se someten a cierta preparación para el cargo, además de ello, se valora de manera significativa las funciones gerenciales.

Descriptor: Gobierno universitario, gestión compartida, prospectiva de gestión, Universidad Politécnica Territorial.

INTRODUCCIÓN

El sistema de educación universitaria en el ámbito universal está llamado a llevar al desarrollo científico, tecnológico, humanístico y cultural a la población, para mejorar la calidad en su rol formadora y retomar su posición central dentro del contexto social, tanto catalizador como dinamizador del desarrollo en la sociedad actual que experimenta cambios profundamente vertiginosos e imprevisibles en las exigencias, pues la lógica y las soluciones de ayer no ayudan hoy día a resolver los problemas que el fenómeno evolucionista de la sociedad trae consigo.

De hecho, tener instituciones universitarias con una visión de gestión integral puede generar cambios profundos, pues, es necesario trabajar para articular ideas de mejoras, mejorar la infraestructura, aplicar métodos y herramientas de las disciplinas de aprendizaje, y canalizar el conocimiento colectivo en beneficio de lograr los objetivos institucionales. Esto supone un esfuerzo mancomunado entre actores que garanticen la gobernanza en la universidad, teniendo en cuenta los múltiples factores como la institución universitaria con su estructura, funcionamiento, con sus formas de organización, culturas, formas de gestión de las políticas académicas, y las prácticas innovadoras referente a los modelos educacionales, que tienen un efecto importante sobre la comunidad universitaria en general, según lo establecido en las políticas de gestión universitaria venezolana.

Asimismo, las instituciones universitarias actuales se enfrentan a un contexto político, económico y social complejo, pese a que las comunidades universitarias se esfuerzan en continuar con su papel formador consagrado en la Constitución de República Bolivariana de Venezuela (1999), demás leyes y reglamentos establecidos. De hecho, en lo que respecta al gobierno

universitario se encuentran posiciones encontradas puesto que; por un lado las Universidades denominadas autónomas gobernadas y cogobernadas por sus autoridades electas entre sus comunidades universitarias, y por el otro las denominadas experimentales dependientes en cuanto a gestión presupuestaria y gobierno, del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología.

No obstante, ambas realidades tienen en común un factor determinante en cuanto a sus formas de gestión y gobierno intramuros; siendo característico, la impaciencia creciente por sus limitaciones presupuestarias, que afectan gradualmente la gestión universitaria, y que requieren en todo caso ceñirse a determinadas concepciones en vías de encontrar nuevas formas de gestión del quehacer universitario.

Bajo esta particularidad, surgen las Universidades Politécnicas Territoriales (UPT), las cuales están llamadas a consolidar esfuerzos mancomunados para buscar la vía más adecuada en solucionar los problemas en sus diversos contextos: sociales, comunitarios, universitarios, y territoriales entre otros. Todo esto, para asegurar la universalización y el arraigo territorial de la misma, a través de la revisión y ajuste de los procesos gerenciales tales como la planeación, gestión, el control, evaluación y seguimiento, la administración y la gerencia efectiva; mediante la interacción del cogobierno universitario, que resultaran en toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer de las Instituciones y demás demandas sociales.

Evidenciándose la necesidad que se viene sintiendo desde mediados del siglo XX, y más particularmente desde el inicio del siglo XXI, de exigir a la educación que se adapta más, por una parte, a las exigencias de la sociedad, con énfasis a la situación económica y, por otra parte, a los requerimientos de desarrollo de aptitudes que caracterizan las competencias humanas, al mismo tiempo garantizar las condiciones para una mayor igualdad de oportunidades.

Lo que abre una brecha mayor, sobre lo que históricamente ha sido denominado quehacer universitario; la idea central es fortalecer docencia, Investigación y extensión. Teniendo como resultado la balanza inclinada a la docencia en algunos casos, y la masificación en el acceso a la educación formal, como continuidad de la política de inclusión y masificación de la educación Universitaria venezolana, pero este ideal se concretará siempre y cuando se cuente en los espacios universitarios apropiados.

En tal sentido, este fenómeno de características económicas, sociales y psicológicas, se explica por el hecho de que la aceleración de la evolución y e las transformaciones estructurales tienden a acentuar la separación y desfase de los sistemas educativos con relación al crecimiento acelerado de la tecnología y el contexto histórico turbulento que acusa a la educación de los efectos de múltiples conflictos.

Por ello, la UPT representa un espacio multidimensional y complejo, en su accionar orientada a desarrollar procesos de cambios y transformaciones. Desde una dinámica consustancial con su propia naturaleza y razón de ser o encargo social como lo consagran los documentos fundacionales de las Universidades Politécnicas Territoriales. Sin embargo, los cambios profundos afectan gradualmente el trabajo que se realiza en el ámbito educativo. Las ideas potencialmente rectoras como apertura y localidad resultaran poco convincentes hasta que las personas experimenten la inteligencia colectiva del todo, que es posible cuando se adquieren aptitudes para el dialogo, los modelos mentales, la visión compartida y el pensamiento sistémico. Por eso, no es recomendable apresurarse a redactar proclamas de visión o principios filosóficos, ya que una visión anticipada puede generar problemas obstaculizando la realidad universitaria.

Ahora bien, viendo la universidad como una organización, la misma se caracteriza por ser de carácter académico-social, cuya visión es la formación integral del futuro del país, desde esta perspectiva, esa organización posee un sinfín de componentes que permiten su desarrollo además de alcanzar el

bien común de la sociedad venezolana. Una de las personas con mayor responsabilidad dentro de la entidad universitaria es el rector, quien mediante su figura guía, orienta, promueve la ejecución y evalúa todos los procesos que se desarrollan en la universidad, desde el mantenimiento de esta, hasta el egreso de los estudiantes de la misma.

En por ello, que desde el inicio del siglo XXI, es perentoria la necesidad de esbozar ideas innovadoras para ponerlas en las manos de la gente que labora en la institución en diferentes niveles o estratos; con ello, se pretende describir las diversas fases de un mismo propósito fundamental que es unir el desarrollo individual de cada persona de las organizaciones con un desempeño propicio y consecuente con las líneas de acción que marca la gerencia en la universidad.

Es muy importante tener en cuenta, que todo concepto hacia la transformación requiere de un esfuerzo de aprendizaje tanto de los empleados como de los directivos que están obligados a fomentar la capacitación y la autodeterminación, para con ello, repensar la forma de hacer las cosas y comprender la estructura de dependencia en la organización; en consecuencia se requiere un pensamiento colectivo en la institución, comunidad y sociedad, para asumir la orientación del trabajo decente, administrativo y del personal de servicio, entre otros que dinamizan y dan vida a la universidad.

Parece fácil ser rector, pero es una de las labores más complejas dentro de la organización universitaria, puesto que es quien posee la responsabilidad de que las tareas se ejecuten de manera adecuada, prevista en lo planificado, además de insertarse como un motor en todas y cada una de las actividades.

La gerencia de una organización educativa está constituida por los modelos mentales colectivos de sus integrantes, de manera que es imposible modificar una institución sin investigar sus repuestos culturales que están influenciados por sus creencias tanto de fundadores como de los dirigentes.

En efecto parafraseando a Shein (1992) considera que toda organización para que sea saludable deben cultivar los valores funcionales desde el desarrollo de la participación que le permita a las personas pensar para generar explicaciones referentes a todas las situaciones de la institución.

De la gerencia, se pueden establecer fortalezas y debilidades y se encuentra allí con la finalidad de orientar una serie de actividades de formación para que su personal sea uno de los mejores, y que asuma los retos que implica el hecho de estar dentro de una organización escolar, como parte importante en la conformación de una sociedad justa y libre. El hecho de que el rector se convierta en un verdadero líder, implica dejar de lado prejuicios como políticos, económicos, entre otros que no permiten que la actividad se desarrolle acorde con lo establecido.

Por ende, la presente investigación se sustenta en generar líneas teóricas reflexivas acerca del gobierno universitario como prospectiva de gestión compartida en la Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas “Ludovico Silva” (UPTNMLS), como una manera de concretar para buscar la vía más adecuada para solucionar los problemas en sus diversos contextos; sociales, comunitarios, universitarios, y territoriales, entre otros. Todo esto, para asegurar la universalización y el arraigo territorial de la educación universitaria, a través de la revisión y ajuste de los procesos gerenciales tales como la planeación estratégica, la gerencia efectiva, el cogobierno universitario, y la toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer de las Instituciones en cada región y satisfacer las demandas sociales.

Puesto que en la gestión de las UPT, específicamente en la definida para el estudio, se logra inferir que la misma no cubre con las expectativas de la comunidad universitaria, es decir, existen situaciones gerenciales se presentan como nodos críticos, evidenciados en el manejo del talento humano, la administración de recursos económicos e institucionales, el bienestar estudiantil, la gestión de los aspectos académicos formativos, la

integración con la comunidad, en fin, situaciones estas que no han permitido a la universidad cumplir con su encargo social.

De la misma manera, es necesario expresar que uno de los propósitos de esta UPT es generar el desarrollo endógeno en los espacios en los cuales se encuentran. Sin embargo, se observa en la realidad, cómo este propósito no ha sido logrado, por el contrario, se ha dejado de lado, puesto que la gerencia de la Universidad, no le ha prestado atención a éste tema de forma efectiva, poniendo en evidencia la escasa formación de quienes se encuentran en el equipo rectoral, para asumir tales situaciones. En el mismo orden de ideas, dentro del recinto universitario se hace notorio la existencia de un divorcio entre la planificación de las actividades y de los docentes, administrativos, personal de servicio, entre otros; así lo refiere Herrera: “la falta de correspondencia entre la planificación y las actividades ejecutadas en las instituciones educativas, convergen en una inadecuada articulación laboral” (p. 72) lo cual ha hecho que se formulen escenarios inciertos para la concreción del desarrollo endógeno.

En cuanto a la inclusión de un gobierno universitario integral, se hace necesario, que el equipo rectoral posea los conocimientos necesarios a fin de evitar divergencias entre todo el personal, con el objeto de demostrar su liderazgo en el contexto universitario, permitiéndole asumir funciones desde la perspectiva política, sin dejar de lado la verdadera academia, donde se promueva el cumplimiento de funciones de una manera significativa que favorezca a la institución universitaria.

Por consiguiente, los gerentes educativos hoy deben procurar obtener compromisos y entusiasmo que generen las visiones auténticamente compartidas. Por lo general la visión de un líder puede lograr que una organización supere una crisis, pero como señala Havel (1993)

Existen un desafío más profundo: como la creación de un rumbo que vincule a todos los integrantes y los impulse a cumplir con sus aspiraciones reales. La catalización de las mismas no ocurren al azar, sino que requiere tiempo, atención y estrategia (p.45).

Estos fundamentos teóricos, deben permitir la comprensión de la universidad en Venezuela como espacio multidimensional y complejo, en su accionar está orientada a desarrollar una gama de procesos profundos de cambios y transformaciones de su propia dinámica, consustanciales a su propia naturaleza y razón de ser o encargo social como lo consagran los documentos fundacionales de las Universidades Politécnicas Territoriales. Esta primacía de funciones estimula a la comunidad universitaria en su conjunto, a realizar los mecanismos necesarios para garantizarse su organización y formas de gobierno con el objetivo de cumplir con sus funciones ante la sociedad.

Por las razones previamente expuestas, se hizo necesaria la sistematización de la investigación, para ello, se presentan una serie de sustentos que versan sobre la naturaleza de la misma, así como sus orientaciones metodológicas, para culminar con la estructura capitular que se sustenta.

Respecto a la descripción de la naturaleza de la presente investigación, la misma tiene una orientación de carácter humanística enfocada resaltar las perspectivas de una idea de gobierno universitario integral, tomando como referencia el equipo rectoral de la UPTNMLS Esto implica, siguiendo lo señalado por Perelló (2011), apoyarse en "... la comprensión o interpretación de los significados intersubjetivos de la acción social" (p. 9). Lo cual induce a una organización con propósito claro que expresa su razón de ser.

De esta forma se diseña el camino a tomar desde la perspectiva metodológica, lo que implica la aplicación de métodos que enlazados al procedimiento investigativo el análisis y la interpretación, guiarán de forma organizada y sistemática la generación de respuestas concretas.

En cuanto a las orientaciones epistemológicas de la Investigación, las mismas se enfocan en los cambios estructurales en el subsistema educativo universitario, los cuales han sido originados por importantes factores económicos, sociales, políticos y comunitarios; en sus distintas categorías

intrínsecas como las relaciones interpersonales, la competencia global, las discontinuidades tecnológicas en relación con las cambiantes expectativas tanto de estudiantes, docentes, comunidad universitaria y entorno comunitario en general; las cuales plantean nuevas dificultades a los directivos y al equipo rectoral de la UPTNMS objeto de este estudio.

En consecuencia, para desarrollar esta investigación es importante reflejar el pensamiento complejo en el accionar del investigador, cargado con sus valores personales, creencias, cultura y tradiciones. Esta situación, sugiere cierta carga subjetiva en la medida en la que se va abordando la realidad presente en la Universidades tomad como unidad del estudio, lo cual coincide con lo expresado por Martínez (2004) quien señala:

..por otro lado, el investigador nunca puede despojarse de los valores que alimentan, guían y dan sentido a su ejercicio profesional. Los valores intervienen de manera inevitable en la selección de los problemas, en su ordenamiento, en los recursos que se emplean en su solución y en la ética profesional. Todo esto nos lleva a tener muy presente la tesis de Protágoras: “el hombre es la medida de todas las cosas”. Pero si el hombre es la medida, entonces sería muy arriesgado medir al hombre, pues no tendremos un “metro” para hacerlo. Para medir (conocer) a otra persona habrá que liberar la mente, mirar y escuchar muy atentamente, dejarse absorber y sumergirse en su vida, y ser muy perceptivo y paciente, es decir, hacer una buena reducción en el sentido interpretativo. (p. 101).

Es evidente que el investigador es un actor importante en la recolección de viva fuente de los datos obtenidos, para resaltar una adecuada categorización de análisis, que presenta una realidad particular. Lo que se traduce en una complicación en el accionar humano, el cual estuvo recargado de valores y subjetividades que aun adoptando todas las precauciones hace casi imposible la pretensión positivista de la objetividad. Esto, debe verse desde una transversalidad de la gestión y los procesos formales de la institucionalidad universitaria, pues, lleva implícita cierta carga

subjetiva en la búsqueda del conocimiento pertinente. Del cual, Morín (2001) expresa en los términos siguientes:

...la supremacía de un conocimiento fragmentado según las disciplinas impiden a menudo operar el vínculo entre las partes y la totalidad y debe dar paso a un modo de conocimiento capaz de aprehender los objetos en sus contextos, sus complejidades, sus conjuntos. Es necesario desarrollar la aptitud natural de la inteligencia humana para ubicar todas sus informaciones en un contexto y en un conjunto. Es necesario enseñar los métodos que permitan aprehender las relaciones mutuas y las influencias recíprocas entre las partes y el todo en un mundo complejo (p.15).

En los argumentos antes expuestos, se evidencia que el ser humano y en este caso el investigador, no puede abandonar toda una carga de valores y cultura que le dan una connotación subjetiva en su accionar, está obligado desde el punto de vista epistémico de investigación, a la búsqueda del conocimiento con una perspectiva interpretativa de la realidad, con base a una reciprocidad sistémica y un enfoque integral en lo concerniente al gobierno universitario.

Haciendo un esfuerzo por evadir lo fragmentario, analizar todas las partes y reconfigurar la totalidad, al reagrupar todas las unidades de información primaria, es decir, las fuentes vivas, que intervienen en términos de gestión, formación gerencial, gobierno, organización, desarrollo curricular, territorialidad, formación humana, y muchos otros que permiten interpretar con mayor eficiencia todos los elementos implicados en el.

En consecuencia, las consideraciones exteriorizadas evidencian, que la naturaleza de esta investigación, tiene como base el enfoque cualitativo y fenomenológico, toda vez que lleva implícita un proceso de indagación de información, reflexión crítica, revisión de los insumos, de informaciones, y de elaboración de nuevas interpretaciones; para aproximarse a una visión más clara de la realidad.

En el ámbito de la investigación universitaria, la fenomenología plantea un enfoque que busca dar respuestas a interrogantes surgidas

precisamente de una realidad objetiva, dinámica, y holística en torno a la cual se formula una serie de cuestionamientos con base en los significados de los participantes o involucrados en el proceso formativo. Así, en la comprensión de lo real de acuerdo a los postulados de Dilthey (1986), referido por Torres (2016),

Designamos, por tanto, con la expresión ciencia todo conjunto de hechos espirituales en que se encuentran las notas mencionadas, y al que, por consiguiente, se aplica, por lo común, el nombre de ciencia; señalamos previamente, de acuerdo con esto, el ámbito de nuestra tarea. Estos hechos espirituales, que se han desarrollado históricamente en la humanidad, y a los que se ha dado, según un uso lingüístico general, la denominación de ciencias del espíritu, de la historia, de la sociedad, constituyen la realidad que queremos no dominar, sino ante todo, comprender (p. 50).

Con atención en lo anterior, el proceso de comprensión se asume desde la concreción del mundo, enmarcado en un accionar propio de la interpretación de las acciones humanas que se llevan a cabo, en este caso específico en la institución universitaria, donde se determinan los significados de los mismos en relación con el objeto de estudio, para de esta manera lograr una aceptación de la esencia, donde se promueven acciones que orientan la consecución de aportes. Fernández (2017) al respecto plantea:

La fenomenología queda ahora definida más estrictamente como la descripción eidética de la vida trascendental del yo. Por vida trascendental del yo entenderemos el conjunto de vivencias o fenómenos originarios que, como datos absolutos a toda posición de trascendencia, hacen posible la apertura de la conciencia a un mundo. Se trata de apresar el origen último de todo posible sentido y validez de ser (p.124).

Por lo tanto, al tratar de entender los eventos sociales se llega a lo que Taylor y Bodgan (1987) denominan un estudio fenomenológico, “lo cual corresponde en la búsqueda de un contraste con las vivencias, experiencias e informaciones personales” (p.79). Con referencia a lo antes planteado, se

toma como sendero metodológico en esta investigación la fenomenología hermenéutica de Ricoeur (1986), la cual plantea lo siguiente:

...la fenomenología hermenéutica es un título exploratorio y programático. Se intenta ahora mostrar su posibilidad. La fenomenología es hermenéutica, y la hermenéutica tiene una presuposición fenomenológica. Presuposición fenomenológica de la hermenéutica,

Toda cuestión sobre algo es un cuestionar sobre el sentido de ese algo. La fenomenología es una filosofía del sentido, y la elección por el sentido es la presuposición más general de hermenéutica. Por el recurso a la distanciación en el corazón mismo de la experiencia de pertenencia, la hermenéutica reenvía a la fenomenología. La distanciación para la hermenéutica no es algo muy diferente que la epoche para el fenomenólogo, pero epoche interpretada en sentido no idealista. La fenomenología comienza cuando no contentos con vivir interrumpimos la vivencia para significarla, la hermenéutica comienza cuando no contentos con pertenecer a la tradición transmitida, interrumpimos la relación de pertenencia para significarla.

La hermenéutica comparte con la fenomenología el carácter derivado de las significaciones del orden lingüístico. Se afirma el carácter derivado y segundo de la problemática del lenguaje. Este reenvío del orden lingüístico a la estructura de la experiencia constituye la más importante presuposición fenomenológica de la hermenéutica. (pp. 295-296).

Solo desde esta óptica integradora de la fenomenología hermenéutica es que se podrá dar cuenta de la realidad desde la participación del investigador con la situación a investigar, sin embargo, puede lejos de afirmar con certeza la situación real, centrarse en mostrar una posibilidad; como bien lo afirma el autor antes señalado. Tomando en cuenta la presuposición fenomenológica de la hermenéutica, que a su vez, se materializa por el cuestionar sobre el quehacer de las cosas, lo que aviva los sentidos y los hace accionar y genera una presuposición más general de lo hermenéutico. Por ello, la fenomenología puede concebir su método para interpretación, lo cual se lograría si se puede efectuar como hermenéutica.

Entonces, se hará fenomenología hermenéutica en la medida en que el investigador, en el desarrollo de las fases de indagación, interprete la

información que recogerá en sucesivos encuentros en las unidades de estudio tomadas como referentes. Asimismo, con la confrontación de las ideas y posibilidades, en la búsqueda de un contraste con las vivencias, experiencias e informaciones personales para encontrar nuevos referentes o enfoques relativos a concebir los fundamentos del gobierno universitario integral.

Respecto al tipo y diseño de la Investigación, el presente estudio se orienta bajo un tipo de investigación cualitativa, siendo su principal propósito vislumbrar la importancia de proponer un aporte teórico que busca responder a las necesidades del individuo y de la sociedad, pero además plantear innovaciones que conduzcan a cambiar tanto la visión como la práctica del quehacer educativo. Para Tamayo y Tamayo (2004) la investigación cualitativa: "...por su enfoque metodológico y fundamentación epistemológica tiende hacer de orden descriptivo y orientado a estructuras teóricas" (p. 37), estos paradigmas cualitativos e interpretativo son usados en estudios de pequeños grupos: comunidad, universidad, salones de clases, entre otros. Con base en el eje del paradigma cualitativo, se establecen las siguientes dimensiones de la investigación:

1.-Dimensión ontológica: se refiere a la esencia del ser y, más específicamente de la realidad social la cual es concebida en la investigación cualitativa como holística, múltiple, que deriva o viene a ser el resultado de las relaciones que se establecen entre los participantes de esa realidad social.

2.-Dimensión epistemológica: representa la forma de acceso al conocimiento, con una connotación marcada de subjetividad, sin que ello signifique dejar a un lado la objetividad. La principal fuente de datos es la interacción social, por lo tanto en este tipo de investigación convergen los conceptos provenientes del constructivismo social, que aplicados al ámbito de la educación universitaria, pueden proporcionar elementos enriquecedores de la relación con los referentes que

proviene de la gestión universitaria, permitiendo una mejor comprensión de la dinámica gerencial que impera.

3.-Dimensión metodológica: representa la vía, el camino que conduce al conocimiento, acudiendo para ello a métodos y técnicas que se enfocan en los símbolos y los significados como elementos fundamentales para la creación de conocimiento.

Por estas razones el investigador llevó un registro de los datos y los hechos para la interpretación de su significado con alto nivel de complejidad de la realidad. Es por ello que, el rigor metodológico y la sistematización que se ejecuta en esta investigación están presentes en todo el proceso, acompañado de una actitud crítica por parte del investigador.

Es por ello, que el investigador se identifica con este enfoque metodológico, por cuanto el autor antes señalado refiere respecto de este enfoque, que se debe aceptar como punto de partida las vivencias intencionales de la conciencia, pues toda conciencia es conciencia de algo, y a toda conciencia un acto de conocimiento. Lo que da pie a la legitimidad de la participación del autor en el estudio, y sobre todo por formar parte de la comunidad universitaria objeto de estudio y por su experiencia y nivel de conciencia de la realidad vivida en el transcurso de los años que lleva de constituida la Universidad. Ahora bien, se ha seleccionado como guía metodológica, el diseño emergente, cuya principal característica es que las decisiones de la investigación se toman con base en la información recogida y analizada previamente. Respecto a ello, Alzas (2020)

es un procedimiento de análisis menos sujeto a las categorías predefinidas, de hecho tiene una concepción diferente, ya que se considera que la teoría surge de los datos empíricos, más que de un sistema de categorías prefijadas como ocurre en la codificación axial.

De ahí que la codificación en los diseños emergentes sea abierta y a partir de esta emerjan las distintas categorías que explican el objeto de estudio, pero sin codificación axial. De manera que la teoría surge de la conexión de las distintas categorías emergentes (p. 11).

Con este diseño el investigador va modificando la estrategia, flexibilizando la planificación a medida que se producen cambios en la realidad universitaria observada con respecto a las variables relacionadas con la gestión y el gobierno universitario.

Desde estos planteamientos queda evidenciado que el desarrollo de la investigación está estrechamente influenciada por la subjetividad del investigador quien determinó la elección metodológica del tema a desarrollar, los supuestos teóricos que sustentan la investigación y los aspectos que enmarquen la recolección, análisis e interpretación del contexto en la búsqueda de la información relacionada con el gobierno universitario integral.

En cuanto a los participantes; el criterio decisivo que se planteó seguir en la selección de los participantes del estudio fue que hubiesen o estén ejerciendo funciones directivas durante cierto tiempo en la universidad, para que pudieran así narrar su experiencia y su vivencia respecto del tema.

De acuerdo con lo señalado previamente, en lo particular, para esta investigación estuvo conformado por el personal directivo de la Universidad en sus respectivas áreas de influencia (Rector, Responsables de Área Territorial, Responsables de Área Académica). En este caso se tomó en primera instancia los responsables de área, que se distinguen por ser los primeros responsables en conformar y organizar esta naciente universidad en el Estado Monagas, por gaceta oficial de constitución de esta. También estuvo marcada la visión del investigador por pertenecer a esta comunidad universitaria como docente ordinario y por haber ocupado altas responsabilidades de nivel gerencial en el área académica de esta universidad desde su creación.

Ahora bien, en particular los participantes, que fueron tomados de forma intencional por cuanto el investigador consideró necesarios abordar la realidad de la UPTNMLS, por lo cual se consideró al rector y dos (02) Responsables de Área, en específico el del área Académica y Territorial, los cuales fueron seleccionados debido a la experiencia por el desempeño

continuado en los cargos que ocupan los mismos, y que estos realizar grandes aportes en relación con la investigación.

En cuanto a las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, se debe considerar el rigor, la calidad y la pertinencia de los mismos, conforme a los ejes temáticos, puesto que son aspectos a considerar cuando se trata de establecerlas para abordar a los informantes representativos en su condición de fuente primaria de dicha información.

Respecto a la técnica utilizada fue la entrevista en profundidad. Al respecto, Pick y López (1998) sostienen que con esta técnica no se trabaja sobre la base de preguntas previamente elaboradas, “el investigador solo cuenta con una guía o formato que contiene los puntos importantes acerca de los cuales quiere preguntar” (p. 68); al recoger los datos se planifica un nuevo encuentro y se continúa con la secuencia de las entrevistas, tantas veces sea necesario según la apreciación del investigador y dependiendo de cuan valioso sean los datos aportados por los mismos. Ahora bien, el instrumento de recolección de datos utilizado fueron la grabadora de audio y la guía de entrevista, cuyo contenido se formuló con base en los ejes temáticos de la investigación.

Para llevar a cabo el análisis de la información se propusieron dos procesos esenciales que van de la mano y que condujeron a la sistematización de la información recolectada dentro de la realidad, a los efectos, es importante mencionar que dichos procesos fueron: reducción y categorización, por ello, es esencial referir la definición de la reducción a juicio de Buitrago (2009): “Se busca reducir los datos de nuestra investigación con el fin de expresarlos y describirlos de alguna manera (conceptual, numérica o gráficamente), de tal manera que respondan a una estructura sistemática, inteligible para otras personas, y por lo tanto significativa” (p. 119). En este sentido, la reducción de la información obedece a ubicar dentro de los testimonios lo que realmente le interesa al investigador.

De igual forma, en esta investigación se empleó la categorización, la misma es definida por Buitrago (2009) como: “la más representativa y al mismo tiempo la más habituales sean la categorización y la codificación. Incluso a veces se ha considerado que el análisis de datos cualitativos se caracteriza precisamente por apoyarse en este tipo de tareas” (p. 119), en este sentido, la categorización, implicó ubicar la información de acuerdo con las categorías iniciales que surgieron de los propósitos de la investigación, de igual forma permitieron la consideración de categorías emergentes.

En el mismo orden de ideas la presente investigación está estructurada de la siguiente manera. Capítulo I: El Gobierno Universitario como objeto de investigación, en este se plantea la realidad problemática, se describe el problema, se establecen los propósitos y se genera la justificación de la investigación; Capítulo II: Universidad y Gerencia: Referentes Críticos, en este se abordan los elementos onto-epistemológicos en los que se sustenta el estudio; Capítulo III: El Gobierno Universitario en voz de sus profesionales, en esta se sistematizan las técnicas e instrumentos utilizados así como se procede al análisis e interpretación de los aportes de los informantes; Capítulo IV: Hacia el Gobierno Universitario Integral; en la que se plasmas el resultado de los propósitos específicos de la investigación, para terminar con las consideraciones finales. Donde se establece el aporte teórico que subyace de la presente investigación; las referencias y se terminó con anexos: Encuentro con los informantes.

CAPÍTULO I

EL GOBIERNO UNIVERSITARIO COMO OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Aproximación al Objeto de Estudio

La formación del conocimiento de los seres humanos, implica ir más allá de un simple proceso de construcción de aprendizajes en torno a la vivencia de los individuos, por ello, se generaron diversas formas de atención para la formación del mismo, en esa dinámica han surgido las universidades, las cuales son concebidas como aquellas casas de estudio donde se construye el conocimiento disciplinar desde la óptica de una perspectiva profesional, en ella convergen infinidad de posibilidades y de accionares, donde se manifiesta la interacción entre jóvenes y docentes para la constitución de saberes dentro de la sociedad del conocimiento.

Tras ese panorama, las Universidades tienen el compromiso moral y social de dar un paso a la transformación a la realidad que impera en la sociedad, porque están llamadas a llevar sus esfuerzos mancomunados para buscar la vía más adecuada en solucionar problemas en sus diversos campos de aplicación conjuntamente con la sociedad en general para romper ese enfoque servicial y clientelar de la educación tradicional ajeno a las verdaderas necesidades de los pueblos. Ello requiere entre otros elementos, transformar las instituciones universitarias en todos los niveles y hacer más sólidos los efectos formativos y educativos que su labor tiene en los estudiantes y su incidencia en los contextos sociales, económicos, políticos y culturales internos y externos. Para ello, es preciso que los espacios

educativos estén relacionados intrínsecamente con el entorno y que no se establezcan solamente interrelaciones esporádicas, donde se conviertan estas, con base para la acción universitaria recíproca.

En este sentido, la universidad es concebida por De la Garza (2004) como: “del latín *universitas*, *universitatis* es un establecimiento o conjunto de unidades universitarias de enseñanza superior e investigación. Se puede ubicar en uno o varios lugares llamados *campus*” (p. 502). Como se puede observar la universidad es un centro para la construcción de saberes, donde se intercambian a diario elementos propios de la investigación que fomenta el conocimiento. En efecto, el centro por excelencia para el intercambio dialogante de hechos que constituyan las redes del saber, donde impere la mejora por el pensamiento universal con base en gestión del mismo.

La universidad, ha puesto a la educación a nivel mundial como centro de discusión desde distintos aspectos, tanto políticos, económicos y sociales; por cuanto, se considera a ésta, un paradigma válido para lograr las transformaciones que conduzcan al equilibrio que exige la ciudadanía en general y punto de partida para dinamizar el desarrollo de los pueblos, a través de un proceso formativo profundo y reflexivo, para convertirla en un vehículo para elaborar en sentido compartido una pedagogía participativa que estimule a las mismas a implicarse en los problemas que afecten su entorno en primera instancia involucrando el territorio geográfico para impulsar las políticas que en la materia son emanadas de los órganos rectores.

Haciendo una proyección geográfica, en América Latina, los gobiernos democráticos, han asumido políticas para el desarrollo de sus países apostando a modernizar sus procesos económicos y sociales, lo que indirectamente en muchos casos está relacionado a la educación como motor dinamizador de avance y desarrollo como sociedad; con ello, la Universidad asume un rol importante por cuanto son las encargadas de modelar y contribuir con el fomento de la política pública, en particular: lo

referente al desarrollo cultural, científico, tecnológico, y la innovación. Tomando como bandera las Universidades como entes especializados en la tarea de formar y capacitar a los ciudadanos, y poblaciones de relevos de las áreas productivas y socio productivas de nuestros pueblos en las distintas disciplinas y especialidades.

Ahora bien, los cambios que las universidades han implementado desde el inicio del siglo XXI, producto principalmente de la necesidad de adaptarse a los requerimientos del mercado que en las décadas de los ochenta (80) y noventa (90) marcaron el punto central del quehacer universitario, olvidando la investigación para centrar ese accionar en la docencia y en aprender sobre los avances tecnológicos que se importaban de los países desarrollados; marcaron un precedente significativo respecto a una especie de brecha que en muchos casos marcó el distanciamiento de las mismas con la política pública y sus implicaciones respecto a la contribución en la resolución de los problemas sociales, económicos y culturales de los pueblos; Tal como lo señala Villarroel (1999):

...el aprender sobre los avances de la tecnología ha redundado finalmente en un grave desfase entre el esquema universitario y la realidad imperante en el país"; originando un desequilibrio abismal, por un lado la docencia donde el proceso de enseñanza-aprendizaje estaba basado en tecnologías descontextualizadas de las necesidades del país; una investigación sin pertinencia ni utilidad, basada en un conocimiento que no apuntala el desarrollo tecnológico interno, y por último, la función de extensión que dificulta llegar a todos los estratos de la sociedad con resultados de investigaciones no factibles, por no estar adaptados a la verdadera infraestructura con la que se cuenta (p. 2).

Tal como se plantea en la cita anterior, se evidencia el distanciamiento que se marcó en la universidad con la política pública, unido a los avances tecnológicos y las necesidades sociales, empezó a evidenciarse la pertinencia de cambios en los esquemas de gobierno que estas instituciones requieren, por cuanto, ya no pueden responder a las exigencias en especial, retomar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación, para

desarrollarse en otros aspectos fundamentales como la docencia, la extensión y la investigación. También es importante señalar que la aplicación sistemática de la ciencia, y de un modo general de conocimiento organizado, a tareas prácticas y concretas, permitiendo no solo comprender viejos procesos objetivos que le rodean sino sobre todo asegurar la eficacia de su acción global.

Con ello, se deja claro la necesidad de que la propia universidad no sólo se enseñe en las aulas de clases, sino que también se realicen proyectos de investigación que se transfieran a los distintos sectores productivos del país, ofreciendo propuestas encaminadas a la resolución de la problemática social, económica y política del país; para eliminar esa brecha de distanciamiento con la sociedad. Urge entonces, que quienes se desenvuelven como líderes en estos medios proporcionen respuestas coherentes a la consolidación del reencuentro de las tres funciones básicas universitarias: docencia, investigación y extensión, con la finalidad de concretar las debilidades encontradas para proceder a recomendar planes de acción que las conviertan en fortalezas. La realidad contemporánea de la universidad venezolana, abre el camino para apoyar según Sira (2006) la:

Coexistencia e interrelación de las funciones principales de la universidad, para mostrar las causas por las cuales la gerencia actual presenta un claro desequilibrio en las áreas académicas y administrativas de las universidades; por cuanto la importancia que se le otorga a la función docencia, dejando a un lado casi con indiferencia a las dos funciones restantes: la investigación y extensión (p.14).

Evidenciándose, esta desarmonía claramente en el equilibrio de las tres funciones básicas universitarias, conjugadas en la falta de vinculación de las universidades, con los sectores externos y escasa participación en los acontecimientos políticos, económicos y sociales del país, así como la baja productividad científica preponderante. De hecho, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

(1997) plantea, en un folleto titulado "las Universidades y la Educación" en cuanto al rol de las universidades, plantean:

Las universidades y el concepto tradicional que se tiene de ellas, están sufriendo cambios dramáticos ante a la creciente presión de responder a las fuerzas del mercado y a las oportunidades tecnológicas, en el contexto de la economía global competitiva y ante la necesidad resultante de educación continua. Al mismo tiempo, las sociedades civiles se están volviendo más activas y están haciendo un llamado a sus participantes para que estudien, volviéndose más competentes, y para que continuamente aumenten su capacidad, logrando así una participación efectiva. Esto ha dado origen a una enorme demanda social – jamás antes vista– de educación de personas adultas a todos los niveles. Las demandas competitivas entre las fuerzas del mercado y las necesidades sociales necesitan nuevas contribuciones por parte de las universidades (p. 41).

Con este planteamiento, la UNESCO reconoce y asume lo que la realidad latinoamericana y venezolana en especial han venido afrontando, donde el papel de la educación universitaria se está resumiendo la docencia con poca correspondencia a las fuerzas del mercado. Asimismo, con limitadas oportunidades tecnológicas, que no fortalecen el desarrollo de la investigación y la extensión. Siendo importante resaltar, que uno de los aspectos a considerar en la actualidad, es el requerimiento de hacer cada día más competitivas a las universidades venezolanas, en el área de la investigación, el desarrollo de la ciencia y la tecnología, cuyo enfoque debe dar respuestas a las demandas sociales.

Este razonamiento, lleva a trazarse nuevas estrategias a los individuos que dirigen el destino de las universidades, más aun cuando se trata de gerenciar el quehacer académico y administrativo de la universidad. Donde la permeabilidad de las pequeñas y grandes universidades ante las turbulencias del entorno genera una continua búsqueda de nuevas directrices y perfeccionamiento de las competencias de los equipos rectorales y directores, que permitan disminuir el impacto de los factores

sociales, económicos, políticos y tecnológicos que la Venezuela de hoy afronta.

La promoción de cambios organizativos, se sustenta entonces, a través de una forma de gobierno universitario y gerencia universitaria funcional y horizontal, y de acompañamiento integral que permita planificar directamente todo lo atinente a los procesos académicos que incluyan la investigación, la extensión y la docencia, considerando la universidad como centro del quehacer académico e investigativo, construyendo redes locales para el desarrollo endógeno, partiendo de la socialización de los procesos formativos, las propuestas y la construcción colectiva de proyectos integrales en diferentes áreas del saber, que requiere la sociedad.

Por ello, la educación en Venezuela está inmersa dentro de una serie de reestructuraciones en todos los sectores que envuelven a la nación: cambios sociales, políticos, tecnológicos, económicos y culturales; en fin, se están orientando a través de una constante transformación de sus funciones en pro de un colectivo social que reclama nuevas formas o modelos de dirección; donde la universidad, debe emerger como una organización, más allá de la simple concepción académica para trascender a una con incidencia en lo social, y sus implicaciones en el desarrollo del territorio, para lo cual, la propia universidad como organización debe emerger como el centro de dichas transformaciones para la formación de los sujetos, de manera expedita, para tomar bandera en la construcción social. Al respecto Álvarez (2000) define la organización como aquella que: “une esfuerzos para el logro de beneficios comunes y que incidan en la realidad donde se encuentran insertas”. (p.102).

En este sentido, una organización, es una entidad compuesta por un número determinado de personas, con fines comunes, lo cuales son de carácter social. Por ello, la universidad debe verse como una organización, pues, los profesores desempeñan además de la función prioritaria de desarrollar el quehacer académico cumplen funciones de enlace con las

comunidades y los procesos productivos de la sociedad, es decir cumplir con funciones de docencia, tutorías, de jefaturas de departamentos, de secretarios, de coordinadores, de dirección, de rectoría entre otros cargos, en ciclos operativos de gestión universitaria, sin dejar a un lado a los distintos actores como los estudiantes y el personal administrativo y obrero, los cuales cumplen funciones particulares y suman esfuerzo para la sincronización del sistema organizativa de la universidad.

Estas organizaciones universitarias sostienen un conjunto de objetivos comunes y específicos hacia donde se destinan los esfuerzos, además de las motivaciones de los miembros con el objetivo de gestionar los elementos que la integran para la promoción de los aprendizajes y, así se propicie la educación.

En correspondencia con lo anterior, la organización universitaria, se encarga de la promoción de la formación, donde uno de los elementos que conjugan la funciones dentro de la organización viene representada por el liderazgo de los directivos, cuyo aspecto es determinante para la administración y la orientación de los componentes que intervienen en el hecho universitario, obteniendo mejores resultados en los objetivos propuestos como institución.

Evidenciándose una suerte de gerencia abierta, en cuya concepción explica la direccionalidad integral que todo directivo debe mantener dentro de la organización universitaria, porque éste debe tomar cada uno de los aspectos útiles de su personal en pro de la gestión académica enmarcada en los objetivos institucionales, para así concebir la relación del talento humano, desde una perspectiva de integralidad.

Ante lo antes descrito, la gestión universitaria viene representando un eje primordial en la nueva perspectiva gerencial, siendo un buen gerente quien planifica y asigna las responsabilidades que debe asumir la comunidad universitaria. Dichas acciones necesitan ser dirigidas y organizadas, haciendo que cada miembro sepa lo que tiene qué hacer y cómo hacerlo;

creando estructuras de organización que posibilitan la distribución del trabajo, el provecho del espacio y tiempo, coordinando las relaciones jerárquicas entre los miembros, de manera que todos conozcan quién fija las tareas y solicita las responsabilidades.

En otras palabras, todo gerente educativo debe mantener políticas claras en el manejo y el cumplimiento de los objetivos planteados en su planeación académica, aunando sus deberes académicos y administrativos, guiando siempre el desenvolvimiento del profesorado, tomando en cuenta sus inquietudes e intereses. Para ello, todo gerente educativo además del desarrollo de la planificación, organización, ejecución y control de las actividades de una organización educativa, debe preocuparse por las buenas relaciones de su personal.

En este sentido, Delgado (2000), expone la idea de un: “salto cualitativo dirigido hacia una concepción del directivo como constructor de la organización” (p. 70), tomándose la visión de ver el Rector como líder en la organización universitaria, este asume la dirección máxima de la universidad, y es quien tutela los procesos administrativos y académicos propios del quehacer universitario; pero además, este referente en la organización marca la pauta en términos de la actuación del profesorado, su formación y, su proyección dentro y fuera del entorno universitario, pues es quien a fin de cuenta ejerce la representación institucional.

En este sentido, la organización universitaria venezolana supone un entramado de elementos que tienen su génesis en lo social, humano y colectivo, donde confluyen diversos agentes educativos, siendo estos, los estudiantes, docentes, docentes directivos, y otros agentes intervinientes en el proceso formativo universitario, quienes a diario deben dar lo mejor de sí en pro de la consolidación de unos de los derechos universales de mayor impacto social, como lo es la educación.

Por ello, la Universidad en Venezuela como espacio multidimensional y complejo, está en continuo cambio y transformaciones dinámicas

consustanciales a su propia naturaleza, que buscan adaptarse a los requerimientos de la sociedad; habiendo algunas que están introduciendo políticas innovadoras, adoptando nuevas políticas de admisión para los estudiantes, abriendo centros de información y orientación, estableciendo vínculos entre la investigación, la formación y el servicio a la comunidad, el fortalecimiento de la investigación, la dotación de laboratorios, la formación permanente de los docentes, rediseño de las funciones en las organizaciones universitarias, la adaptación de políticas de gobierno enfocadas a la auto-organización y la interrelación de sus diferentes componentes con el objetivo de cumplir la razón de ser de la universidad ante la sociedad venezolana.

No obstante, a ello, las políticas de los directivos de las universidades han transformado a sus instituciones en centros de saberes ciertos y certificadores de conocimientos; convirtiéndose así, en mundos complejos donde los cambios y su proyección se hacen necesarios en el ambiente donde se desarrollan para así sostener su vigencia en la actualidad. Resumiendo, esto en una secuencia de acciones para la presencia y dinamismo que puedan tener en el contexto social donde actúan. Fundamentalmente, este cambio se traduce en una realimentación del vigor intelectual requerido para enfrentar el conservadurismo académico centrado en la formación, así como el derrumbe de los modelos y esquemas tradicionales enquistados en los espacios institucionales de la academia, los cuales abarcan desde el aspecto meramente organizacional, gerencial y de gobierno, donde el aspecto humano y ético se ha puesto en observación.

Tomando como referencia el contexto educativo venezolano, donde se han adelantado esfuerzos para avanzar hacia la transformación del sistema educativo específicamente el universitario. En este sentido, las instituciones universitarias tanto públicas como de gestión privada, han de converger bajo este particular histórico y socio-político para establecer los parámetros y lineamientos educativos para formar el tipo y sociedad que se

requiere y deberán unir por su voluntad, deberes, derechos y necesidades para planificar, determinar y desarrollar actividades tendientes al fortalecimiento y mejoramiento del quehacer educativo universitario en su conjunto.

Para el gobierno venezolano la educación universitaria, es sin duda, el instrumento básico para el desarrollo personal y el soporte tecnocientífico, cultural y social de una sociedad mejor y más equilibrada en derechos y oportunidades como lo consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Sin embargo, esta afirmación que desde el discurso parece obvia, es una realidad no siempre asentada en el devenir cotidiano y una tarea que desde todas las instituciones se debe desarrollar con el mayor consenso posible.

Ese consenso sobre el tipo de educación que la sociedad requiere, es lo que permitirá la evolución del sistema educativo actual, forjado bajo esquemas ya caducos, y que no responden a la realidad social venezolana. Haciendo falta, por tanto, iniciar un debate en profundidad, exento de prejuicios desde el que los criterios partidistas encuentren convergencias ante las necesidades de los que ahora son los adolescentes y jóvenes en condiciones aptas para el ingreso a la universidad en las distintas modalidades. Donde, apostar por la educación, por tanto, significa reconsiderar los recursos personales y materiales puestos al servicio de su desarrollo y no quedarse en una visión a corto plazo, con medidas correctoras parciales, de escasa efectividad en muchos casos.

En especial, debido al surgimiento de nuevas instituciones universitarias con enfoques modernos, lo que pone en entre dicho el papel al cual están llamadas las universidades tradicionales y sus prácticas. Para ello, la gestión universitaria, requiere de una gerencia que enfrente hoy en día la posibilidad de adaptarse o perecer ante los nuevos retos; donde, adecuarse implica flexibilizarse lo cual refiere la incorporación de nuevos

enfoques y desechar métodos que ya no están acordes con las realidades de las posibilidades de gobernanza en los entornos universitarios.

Sin embargo, a esta realidad de clamor social, se le suma el deber consagrado en la Ley Orgánica de Educación (2009) vigente, pues las universidades están llamadas a garantizar el cumplimiento de las políticas universitarias del Estado, emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, (MPPEUCT), teniendo como instituciones banderas los institutos universitarios de tecnología, y las recién constituidas universidades politécnicas territoriales.

Desde una perspectiva global, se puede indicar que estas universidades, se han tenido que incorporar al accionar con las comunidades, y superar las limitaciones de transmitir información programática sin la participación directa del entorno y sectores que le circundan, pasando a funcionar como centro del quehacer de las comunidades al presentar aportes para las soluciones de los problemas que caracterizan a los espacios sociales de su entorno. No obstante a ello, estas universidades podrían presentar serias dificultades para cumplir con su encargo social. Lo que deja claro, que las mismas, tienen el reto de llevar a cabo una gestión participativa, que permita la integración de los diferentes escenarios, que requiere de la unificación, participación y trabajo sincronizado para logra de forma paulatina y armonizada los procesos de cambios que amerita y exige la sociedad.

Bajo esa premisa, se requiere, que los gobiernos universitarios se legitimen con la comunidad universitaria, en cuanto, a aplicar estrategias precisas que enrumben a la reactivación del aparato investigativo que desde hace mucho tiempo está apagado, olvidado, caduco y reducido. Asimismo se asume un modelo gerencial que apunte a integrar la política pública y a la contribución con los procesos productivos.

Complementándose, con una vinculación asertiva de la comunidad universitaria con el entorno social, la participación de las comunidades en los

procesos educativos formales, por cuanto las mismas, pueden ser consideradas como un centro de formación para los estudiantes o espacios para aprender haciendo, es decir, docencia y participación comunitaria en un todo del proceso formativo. Para seguir profundizando en el trabajo de interacción socio-comunitaria con la creación de espacios y estructuras en las universidades que permitan materializar el encargo social, en especial las Universidades Politécnicas Territoriales.

Por otra parte, los mecanismos estatales de asignación de recursos en algunos casos continúan operando frecuentemente en forma inercial y automática, sin una vinculación con la responsabilidad formal, la calidad, el desempeño, la productividad, los resultados, y sobre todo el rendimiento de cuentas, dejando a la universidad desasistida en muchos casos por la deficiencia presupuestaria, lo que disminuye el accionar de la gerencia, esto sucede no solo en las universidades territoriales, sino en las demás universidades del país, donde no dan cuenta de resultados de productividad, calidad, ni desempeño.

Es en consecuencia, que resulta necesario resaltar el papel de la universidad que actualmente requiere la sociedad, donde uno de los actores principales, como lo es el docente, pilar fundamental dentro de la ejecución de las políticas universitarias; deben poseer valores, conocimientos, habilidades y destrezas que permitan lograr una efectiva integración de las mismas en sus aulas de clases, donde se propicie la participación cooperativa para contribuir a satisfacer las necesidades socio-culturales y universitarias donde realiza práctica.

Un ejemplo de estas universidades, es la UPTNMLS creada por Decreto Presidencial número 8.802 del 14 de febrero de 2012, publicado en Gaceta Oficial número 39.902 de fecha 13 de abril de 2012. Asimismo, en dicho decreto se deja plasmado su encargo social:

La Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas "Ludovico Silva" tiene como encargo social contribuir activamente al desarrollo endógeno integral y sustentable en su área de

influencia territorial, con la participación activa y permanente del Poder Popular, abarcando múltiples campos de estudios, bajo enfoques inter y transdisciplinarios, para abordar los problemas y retos de su contexto territorial, de acuerdo con las necesidades del pueblo, a partir de las realidades geohistóricas, culturales, sociales y productivas, ayudando a conformar una nueva geopolítica nacional.

Lo antes planteado, presenta los fines que persigue esta universidad, y que pasa a articularse con la política de Estado para integrarse con los procesos productivos de la nación por medio de la participación activa y permanente con el poder popular, y contribuir activamente con el desarrollo endógeno integral y sustentable en su área de influencia territorial.

En estas universidades, se deben identificar primeramente cuáles son las partes interesadas en su labor; es decir, cuáles se ven afectadas o se muestran interesadas en las acciones y decisiones que el consejo universitario en nombre de la universidad, desarrolla como política de gobierno en miras a objetivos estratégicos bien definidos que permitan desarrollar el encargo social que tiene definido como misión. Una vez lograda esta caracterización, resultará imprescindible realizar cambios en la política de gobierno y de gestión universitaria que permitan incorporar los intereses y necesidades de la comunidad universitaria, y grupos sociales identificadas previamente, por lo que será fundamental generar espacios, instancias y mecanismos para que los mismos, se incorporen a la gestión y al gobierno universitario.

La situación actual de operatividad y de las políticas de gobierno integral de esta universidad al igual que sus similares a nivel nacional, está marcado por la presencia de los responsables de áreas vitales del quehacer académico, administrativo, territorial y comunitario en el gobierno de la universidad, los cuales han marcado su accionar a potenciar la interdependencia e interactividad entre la universidad y la sociedad circundante, como motor propiciador de desarrollo endógeno en algunos

casos. Implicando con esto, construir redes de intereses y aplicar estrategias de colaboración, reforzando la supervisión mutua de la comunidad universitaria en su conjunto, para la consecución de las políticas de Estado.

Resalta de ello, la importancia de la definición de políticas de gobierno asertivas en estas universidades, con miras a definir las perspectivas que plantea la evolución desde el concepto de gobierno universitario integral, que refleja el debilitamiento de los modelos de coordinación liderados por el Estado y los académicos tradicionales, con lo que se fortalece el modelo impulsado desde las necesidades particulares desde las bases operativas de las mismas. Además, esto trasciende a una visión más amplia, que implica la participación de los agentes de la universidad en la toma de decisiones; la inclusión de estos en las estructuras decisionales y una mayor coordinación en los procedimientos del mismo tipo, por lo que es necesario determinar el grado de legitimidad que cada miembro de la comunidad universitaria posee para participar en alguno de los procesos de toma de decisiones en la gestión de estas.

Según lo observado, por medio de un análisis previo del discurso de actores universitario, se logró identificar la problemática mayor en la forma de gobierno actual de la UPTNMLS, además que en dicho discurso se apreció la existencia de rencillas internas, incumplimiento de la labor docente y funciones asignadas, tensión laboral, ausencia de delegación de responsabilidades, parcialización y premiación de algunos, incidiendo esto en la falta de cohesión en el grupo de trabajo. De igual forma, en este análisis del discurso se logró establecer la carencia de una política de gobierno universitario integral cónsono con las necesidades propias de la institución. Otro aspecto que resaltó en el análisis ejecutado, es lo referente al proceso comunicacional, pues no se definen los canales de manera multidireccional, sino que es el rector quien siempre toma las decisiones en representación del consejo universitario y no toma en cuenta lo señalado por sus subordinados.

Desde esta perspectiva, acercándose a los ejes de la problemática en la Universidad se percibió, mediante el análisis del discurso realizado a entrevistas previas con los actores universitarios; la ausencia de una gerencia eficiente y efectiva por parte de los directivos, lo cual genera un ambiente de académico y de organización desinteresado y apático, donde se denota la poca importancia prestada a las relaciones interpersonales que deben fomentarse para una buena comunicación entre sus miembros. Puesto que la forma de organización, es la heredada de relaciones de poder, y sus directivos, esto desde una visión tradicional que ha imperado, a causa de la naturaleza de las UPT, las cuales, son el resultado de los antiguos institutos tecnológicos donde sus directivos eran designados por el Ministerio de Educación, práctica que hoy persiste aunque dichas designaciones son asumidas por el Ministerio para el Poder Popular de la Educación Universitaria.

Se denota también, cierta alteración en las relaciones interpersonales del personal de de la universidad, que por lo general están sectorizados en razón del área laboral que ocupa en la universidad, es así como el personal de apoyo inmersos en sus actividades de mantenimiento de la institución y muy poco establecen relaciones con el resto del personal, asimismo, el personal administrativo cumple con sus funciones de colaborador para con la dependencia a la cual aparece adscrito.

Un panorama muy similar, es el de los docentes quienes acuden a la universidad a cumplir con sus horas de clase y otras labores inherentes a su funciones, pero, por lo general no se incorporan a las actividades que los demás grupos desarrollan; se preocupan por cumplir con su horario de clase de manera contundente, por asistir a las asambleas y a los grupos de interés particulares, pero evitan involucrarse con los demás grupos sociales de la institución, es decir, la sectorización de las labores, ha hecho que los docentes se entreguen a su trabajo académico, investigativo y de extensión,

obviando elementos importantes, como es el caso de compartir con los demás miembros de la comunidad universitaria.

Se evidencia con ello, un divorcio entre estos los diversos sectores que hacen vida activa dentro de la universidad (docentes, administrativos, personal de servicio), incluso en algunas ocasiones no se da comunicación entre ellos, lo que perjudica en cierto modo las relaciones interpersonales, las cuales se dan a nivel grupal, pero a nivel interrelacional es muy escaso, por lo general cada quien lucha por mantener su propia parcela sin importar que se es parte de una gran organización.

Además de ello, se manifiesta un desgaste significativo dentro de las relaciones interpersonales, por cuanto no se evidencia asociación dentro del personal que conforma la institución universitaria, a pesar que existen líneas gruesas de acción no se genera una interacción recíproca entre los entes que conforman la institución, a ello, se le suma que el alcance objetivos se hace por separado, cada uno de los entes posee sus propios propósitos, sin importar cuales son los del otro.

Otro de los aspecto resaltantes, es la existencia de lineamientos de acción gerencial en materia de desempeño para el personal, los cuales, son propuestos por la Oficina de Planificación para el Sector Universitario (OPSU) y asumidos por las UPT, estos integran la universidad, por lo cual los miembros del personal docente, administrativo y de apoyo no se sienten valorados, situaciones que inciden de manera directa en el desempeño de estos como el talento humano de la institución, por cuanto hay poca motivación. En ello, la gerencia de la universidad, no se encarga de la promoción del talento humano, porque dejan de lado los intereses y las necesidades de los miembros de la institución; no se promueve la actualización de los mismos, por lo cual cuando se presenta un problema el mismo debe ser resuelto necesariamente por el rector, incluso en aspectos específicos propios de cada sector.

Se logró establecer además, en el análisis del discurso de los actores universitarios, que la gerencia de la universidad pareciera que poco satisface las necesidades de la comunidad universitaria, al no tener una política bien definida, se aprecia en los docentes el desempeño de funciones en puestos de trabajo no acordes a su perfil académico, y mucho menos corresponden con sus habilidades ni destrezas en muchos casos, generando esto insatisfacción laboral, en el cargo que desempeña.

Estos planteamientos, aunque no distantes de la realidad universitaria, en su mayoría presentan focos problematizadores originados desde el propio sistema universitario que obstaculizan el éxito de las gestiones en estas universidades, y dificultan la participación del mismo en la toma de decisiones de la universidad, dejados en evidencia en muchos casos que emergieron del análisis del discurso de algunos actores universitarios, para el establecimiento del diagnóstico de donde partió la investigación y lo cual, se asume desde la:

- a) Excesiva rigidez de la estructura organizativa de las universidades, extremadamente vertical y jerarquizada que hacen inviable o poco operativa la participación de agentes externos a la Universidad y en la mayoría de los casos de la propia comunidad universitaria.
- b) Dependencia de una cultura de gestión burocrática, que limita la capacidad de respuesta oportuna a las necesidades concretas planteadas por las áreas operativas de la universidad; esto debido en la mayoría de los casos por las normativas que regulan los procedimientos administrativos, especialmente en estas universidades.
- c) Toma de decisiones poco asertivas, limitadas a los factores de poder dominante en la universidad, por la inexperiencia de los gobiernos universitarios en implementar procesos decisionales más participativos, que involucren los actores del quehacer universitario y comunitario.

- d) Fragmentación de los espacios universitarios intra muros, que limita al colectivo a una cultura organizacional sectorizada, lo que genera grupos de poder desinteresados en abrir espacios de participación.
- e) Percepción negativa de la comunidad universitaria sobre la importancia y relevancia de su participación en la toma de decisiones colectiva respecto a la gestión, por tratarse de una imposición legal para estas universidades.
- f) La excesiva complejidad técnica y procedimental que rige la materia en cuanto a la gestión y el gobierno universitario, que impiden participar efectivamente en la toma de decisiones.
- g) Poco Interés por la activación de la Investigación como eje transversal de la universidad.
- h) Desconexión total o parcial con las redes de investigación, y proyección universitaria nacionales e internacionales.
- i) Desinterés en el fortalecimiento de las instalaciones físicas de laboratorios y campos de estudios, para el fortalecimiento de la investigación y docencia.
- j) Entre otros.

Estas evidencias definen el contexto de estudio y fueron los principales aspectos para el desarrollo de la presente investigación, además de ello, dichos eventos se sustentan en lo propuesto por Herrera (2019), quien refiere que.

La dinámica gerencial de las instituciones educativas en la actualidad, se caracteriza, por ser poco participativa y muy autoritaria, donde la gestión se ve comprometida a causa de la jerarquización que aún se hace presente y donde se afecta el proceso de toma de decisiones, las cuales no corresponden con las demandas de la institución (p. 32)

Los elementos previamente enunciados, además de lo expuesto por Herrera, invitan a repensar lo que se está haciendo en el ámbito del gobierno universitario, partiendo de concepciones teóricas, filosóficas, legales,

percepciones de los actores involucrados en el proceso de tomas de decisiones en las universidades, la epistemología y la formación gerencial, la realidad operativa, de gestión y funcionamiento de las UPT, los docentes y la comunidad universitaria en su conjunto; en síntesis, todos los aspectos relacionados con el gobierno que caracteriza estas universidades.

El debate en torno al horizonte de la aproximación de la problemática en estudio planteada, da lugar a la realización de esta investigación, cuyo objetivo general se presenta a continuación:

Propósito General

Construir un discurso teórico reflexivo acerca del gobierno universitario como gestión compartida en la Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas "Ludovico Silva".

Propósitos Específicos

1. Describir la gestión organizacional de UPTNMLS, en función del pluralismo epistemológico que fundamenta al gobierno universitario.
2. Comprender la modalidad de estrategia organizacional existente en UPTNMLS, con base al desarrollo endógeno.
3. Analizar el Gobierno Universitario como factor de gestión compartida en UPTNMLS.

Justificación

Las universidades y el concepto tradicional que se tiene de ellas, están sufriendo cambios dramáticos ante a la creciente presión de responder a las necesidades sociales, y redefinir ese rumbo al que ha estado sometida

desde la década de los 80, que han apuntado a unir esfuerzos para dar respuesta a las fuerzas del mercado y a las oportunidades tecnológicas, en el contexto de la economía global competitiva y ante la necesidad resultante de educación continua, como lo señala la UNESCO (1997), en el folleto conclusivo de la quinta Conferencia Internacional de Educación de las Personas Adultas, donde afirma:

...se solicita que las universidades – tanto en sus funciones de capacitación como de investigación – aborden temas sociales urgentes como la salud, el bienestar, las mujeres y la transferencia de tecnología apropiada para las comunidades. Los conocimientos en estos nuevos campos se están generando a través de la acción recíproca con la comunidad; los currículos se están adaptando a la vida de las personas y se están abriendo muchos nuevos senderos de aprendizaje (p.63).

Al mismo tiempo, las sociedades se están volviendo más activas y están haciendo un llamado a la participación activa en los cambios sociales que requieren, y reconocen que estos cambios empiezan por sus modelos educativos y en especial en la formación universitaria. Esto ha dado origen a una enorme demanda social jamás antes vista de educación universitaria en todos los niveles sociales, teniendo claro que las demandas competitivas entre las fuerzas del mercado y las necesidades sociales necesitan nuevas contribuciones por parte de las universidades.

Por ende, se requiere de un modelo educativo que se enmarque en el proceso evolutivo de la universidad en primera instancia como espacio social por excelencia, y que tenga como finalidad establecer la formación de un ciudadano con valores autóctonos que se enmarque en un mundo globalizado, donde el desarrollo integral de los educandos sea el fin último del proceso académico; expresándose en contenidos pedagógicos que consideren el desarrollo intelectual, la creación, la inventiva, la formación para el trabajo de la salud física, mental y espiritual de forma integral.

Para ello las universidades modernas, enmarcan sus acciones en la redefinición de políticas académicas y administrativas, las cuales permiten

garantizar el rol que cumplen las instituciones de educación superior, donde se promueva una articulación con el contexto, para lograr la concreción de políticas de cooperación con las empresas, para complementar la formación teórica con la práctica en los entornos productivos, como medio de fortalecimiento los procesos académicos.

En consecuencia, deben preparar la llegada de los estudiantes a estos centros propiciadores de prácticas académicas y espacios para la socialización de conocimiento, como medio de transformación y formación trasndisciplinar y holístico, y que puedan desarrollar propuestas que den respuesta a carencias y necesidades de la empresa y su entorno; es decir, mecanismos de acción efectiva para la integración universidad-comunidad-empresa, lo que forma parte de la gestión y responsabilidad de las universidades como propósito finalista del encargo social de la universidad. Lo que evidencia una indiscutible crisis, puesto que el rumbo de la universidad de vislumbra incierto, y las que están pujantes no pueden por sí solas cumplir con su rol investigador, de docencia, y extensión como ya se ha planteado. Al respecto, Mires (2014) en su análisis sobre la crisis de la Universidad expresa:

La universidad moderna es portadora de una contradicción histórica hasta ahora no resuelta. Pero quizás la condición que permite que esa institución llamada universidad siga existiendo a través de los tiempos es la imposibilidad de resolver dicha contradicción. Eso quiere decir que la crisis de la universidad no es una anomalía. Por el contrario: la crisis puede ser también su forma natural de existencia (p.28).

Lo que lleva, necesariamente a caracterizar a las universidades y considerar las actuales, en especial las venezolanas, pues en el presente se demanda de ellas combinaciones de diferentes formas institucionales. Estableciéndose así una suerte de permanente equilibrio que dé respuesta a las demandas sociales; y partiendo de ello, evitar la mercantilización del saber académico.

Partiendo de lo antes planteado, en la presente investigación se pretende, construir un discurso teórico reflexivo acerca del gobierno universitario como prospectiva de gestión compartida en la UPTNMLS. Lo que le otorga una especial importancia a la implementación de procesos de creciente participación en la gestión y toma de decisiones universitarias, como una estrategia de adaptación de estas universidades a los requerimientos de la actual sociedad venezolana. Partiendo de un análisis crítico reflexivo sobre la generación de fundamentos epistemológicos del gobierno universitario integral.

Toda vez, que con la dinámica que se genera por el influjo del proyecto Alma Mater (2008), se toma conciencia que las transformaciones deben profundizarse, ir a un nivel superior para alcanzar otro estadio de operaciones, como posibilidad de universidad moderna. Así toma lugar un reimpulso que pasa por asumir la real dimensión de un gran compromiso; no se trata solamente de emitir titulaciones en las Universidades Politécnicas Territoriales Politécnicas; la nueva universidad, se sustenta en una filosofía y pedagogía liberadora, que toma los referentes del currículo bolivariano. Al respecto, el Documento titulado "Proyecto Nacional de Universidad Politécnica" (2007) expresa.

...La transformación del sistema educativo en su conjunto es un proceso basado en la necesidad de dar respuesta a los cambios que se han generado desde el año 1998, en los ámbitos político, cultural, social, económico y educativo. Por lo tanto, atendiendo a la problemática que nos ocupa, es apremiante que la educación superior coloque en el debate del colectivo universitario y comunitario el futuro de la educación venezolana, de tal manera que minimice los obstáculos, entre éstos la creación de "sistemas de control social entre quienes están ganados para el cambio, a fin de detectar e impedir sabotajes y retardos innecesarios por quienes se resisten al cambio". (p.9).

En consecuencia con este proyecto de UPT, se plantea ser expresión fehaciente de un estado docente que materializa los lineamientos explícitos del plan económico y social de la nación para cuya formulación y

reformulación en el tiempo se requiere de su participación activa, ello es completamente divergente de una acepción de la autonomía universitaria que se reconoce como indiferente, cuando no antagonista del estado nacional, pero que puede llegar a ser muy sumisa ante los sofisticados mecanismos internacionales, concebidos ex profeso para perpetuar nuestra dependencia.

Ahora, bien, con esta investigación se pretende interpretar las formas de gobierno universitario que se da en la UPTNMLS, desde las experiencias de su directiva, para con ello, presentar unas ideas de gobierno que sirvan de referente.

Asimismo, dentro de este estudio se busca darle sentido a la construcción de conocimiento en el ámbito de la gobierno universitario integral, en las UPT, pues como se expresó estas, atienden a un carácter que las compromete a abordar su encargo social en múltiples campos de estudio, desde una perspectiva inter y multidisciplinaria, en un esfuerzo permanente que debe identificar como objetivos superiores, más allá de los meramente disciplinares, aquellos que resulten de interés para la vida en sociedad, enfocados con una visión integral y transdisciplinaria.

De igual manera, con esta investigación, se dejaron en evidencia algunos postulados teóricos y ontológicos que darán ciertamente un aporte teórico-reflexivo sobre el gobierno universitario, que integre lo deontológico, lo volitivo, lo axiológico, lo praxiológico, que implica la experiencia y la práctica de los directivos acumulada en la gerencia de las Universidades Politécnicas Territoriales. Con aspiraciones de que esta experiencia sirva de referente para otros estudios de esta naturaleza.

Fundamentación sociológica, ideológica, axiológicas y filosófica de la Gestión Compartida del Gobierno Universitario

Fundamentación Sociológica

El gobierno universitario es un proceso constante y participativo que contribuye con la generación de información para la toma de decisiones en cuanto a la asignación de recursos, en correspondencia con las necesidades y aspiraciones de la sociedad.

En la UPTNMLS, se reúnen el Consejo Universitario, jefes de unidades, de departamentos, representantes profesoral, representantes estudiantiles, personal administrativo, técnicos y de servicios, con el fin en participar en la elaboración del diagnóstico, pues es muy importante llevar en registros de la información que pueden proporcionar, cuyo fin es analizar, interpretar, evaluar y llevar el seguimiento que permitan la toma de decisiones.

Es importante destacar que los gerentes siempre tienen ideas acerca del rumbo que debía seguir la universidad, pero a su vez se pueden olvidar los peligros que imponen una visión, por valiosa que parezca desde arriba. Por ello, es necesario escuchar a todos los integrantes de la comunidad universitaria, con el fin de elaborar mecanismos de gestión que permitan la participación de todos en el desarrollo del futuro universitario.

Por lo general, en las teorías gerenciales se han expuesto ideas acerca de lo que debería ser ésta para la mejora del ser humano y de la sociedad constituyendo más una orientación que una explicación. Así, frecuentemente, estas teorías tienen un carácter más bien utópico que sirven directamente para la mejora de la práctica gerencial, como las de Havel (1992).

Muchos gerentes educativos de hoy profesan obtener el compromiso y el entusiasmo que propician las visiones auténticas compartidas, pero

lamentablemente muchos creen aún que la visión es tarea del cuerpo directivo. Por lo tanto, la visión de un líder puede lograr que una organización supere una crisis, pero como señala Havel (1992) existe:

Un desafío más profundo: creación de un rumbo que vincule a las personas y la impulse a cumplir con sus aspiraciones reales. La catalización de las mismas que requieren de tiempo, atención y estrategias. Así la disciplina de elaborar una visión compartida se centra en un proceso incesante por el cual la gente inteligente de una organización expresa sus historias comunes en torno de la visión, el propósito, el porqué de la importancia de su trabajo y su papel en todo su contorno (p.17).

Hay que tener en claro que toda organización tiene un destino un propósito, que expresa la razón de ser de la institución; la intención de estas alerta a ese propósito emergente permite renunciar a la orientación reactiva que genere la creativa. Regularmente, existen claves para comprender el propósito profundo de cierta organización frecuentemente se encuentra en las aspiraciones del rector, y en los motivos que originaron su inclusión por ello es necesario captar la razón principal del funcionamiento de la universidad, esta conexión fortalece el énfasis, su compromiso y puede guiar fácilmente una institución externa hacia el propósito elemental.

A medida que, en el desarrollo de la cultura organizacional en la Universidad, la gerencia se ha ido haciendo más compleja para poder resolver los diversos problemas de las actividades individuales, la práctica empírica o colectiva. Muchos integrantes de la organización, especialmente los que se sienten comprometidos con la misma, poseen un sentido colectivo del propósito de la institución. Por ello, los expertos recomiendan preguntarles a los integrantes de la organización y aprender a escuchar sus respuestas.

Por último, la educación universitaria es superación de la individualidad biológica. Es el tránsito de lo biológico a lo humano y para conquistar su formación, que debe salir de sí mismo a través de asumir las presiones de las realidades espirituales de la comunidad; hay que mirar la existencia

organizacional y el concepto de nación que se quiere lo cual se fortalece con la formación humana de sus integrantes, que presuponen un movimiento de socialización de la cultura y de la normalización de todo el territorio. Es decir, debe responder al amplio concepto del aula activa, donde la formación de la voluntad es lo más alto en este sistema. De ahí que, el sostenimiento y dirección de las instituciones universitarias corresponde exclusivamente al Estado.

Fundamentación ideológica

Al hacer un recorrido hacia la evolución de la situación educativa a lo largo del tiempo, se comprueba fácilmente que sus progresos se acompañan con la planeación, la economía y, en consecuencia, a la evolución de las técnicas de producción sin que sea siempre fácil distinguir las cualidades respectivas a la complejidad de las interacciones.

En las sociedades estables de tipo agrario, la educación provee a la transmisión de las prácticas profesionales, de las tradiciones y de los valores. No se plantean problemas particulares distintos a los problemas sociales, políticos y religiones. Cuando la economía entra en un cierto ritmo de progresión, la misma educación tiende de modo perfectamente natural a distribuir una dosis creciente de conocimientos e un grupo numeroso de personas, porque, de una parte, una producción más elaborada exige una mano de obra más competente, y porque, de otra, esta mano de obra provoca por si misma nuevas técnicas y surgen talentos novedosos.

Por otro lado, la educación universitaria apela, acompaña o consagra a la evolución social y política, así como los cambios técnicos y económicos. Mientras más instrucción tengas las personas tienen a afianzarse como ciudadanos, y si lo son en mayor número, se plantean reivindicaciones democráticas. La idea que consiste en presentar las instituciones universitarias como fuerzas conservadoras, incluso represivas, no es exacta.

Sin duda, toda organización es por naturaleza estabilizadora, y por otra parte la actividad gerencial tienen una tendencia a buscar u culto a la forma, formula y de la formulación.

De forma general, las universidades buscan la distribución metódica del conocimiento cualquiera sea las pretensiones que la rodee, e incluso las deformaciones que se impongan, ejerce una función formativa de la personalidad y despierta el interés crítico.

La universidad a través de sus dirigentes tiene como función ayudar en la formación, de crear conciencia, de generar comunicación fluida, promoviendo políticas reformantes. En este contexto se presentan tres aspectos necesarios de resaltar: Primero, el valor objetivo de la ideología en cuanto al nivel específico de la estructura y la policía social, las especialidades de las ideología expresada en representaciones, valores creencias en cuanto a elementos de conciencia en vivencia inconsciente; segundo, la función de la ideología de la inserción, en los portadores de la estructura social en la institución, haciendo que vivan en forma imaginaria sus reacciones reales, es decir haciéndose parte de sus cambios y transformaciones; y tercero, la función práctico social, más que de conocimiento, pues el desconocimiento de las reacciones reales en el reconocimientos de los imaginarios, es indispensable en toda sociedad para formar a las personas, transformarlas y ponerlas en procesos de responder a las exigencias de sus condiciones de existencia.

Esta función la cumple la ideología, constituyendo los individuos en sujetos. Entendiendo al individuo, al hombre abstracto (abstraído analíticamente), en relación con el hombre concreto suero que de la misma forma que nace animal económico, y animal político; nace también animal ideológico, el ser inserto en la estructura de la formación social que percibe acepta y soporta a consecuencia debido a la ideología.

La ideología se realiza en tres niveles: Institucional, práctico y teórico. El institucional se caracteriza por la representación imaginaria de le

estructura social de las diversas instituciones sociales y de la conducta o dicho de otra forma en los aparatos ideológicos y su práctica, en este nivel hay discursos acerca de la transmisión y práctica ideológica se dan en la propia vivencia de la práctica institucional.

La ideología práctica-teórica es expresada a través del discurso, eminentemente descriptiva, parafraseando a Chatelef (1972) sostiene que: “la ideología representa una segunda significación que designa los sistemas, relativamente no contradictorios que segregan conscientemente los grupos de presión que actúan en las sociedades contemporáneas”. (p.5)

La filosofía es ideología, que se ha reconocido como tal, además se ha controlado, dominado y expresa sabiendo exactamente lo que quiere decir. Es en tales cosas que se habla de ideología materialista o idealista, y una u otra aceptan de modo axiomático una determinada definición del hombre y del ser.

Parafraseando a un connotado filósofo del siglo XX, Althusser (1972) describe concepciones del mundo ideológico moral, religioso, jurídico político, estético y filosófico, incluyendo la filosófica gerencial con tres niveles: institucional, práctica y su duplicación teórica, la cual hace que sus discursos se desarrollen de acuerdo con una lógica específica según las características de la organización. En tal caso, el contenido de una auténtica visión compartida no puede seguir desde afuera, sino, su fuerza progresa desde la reflexión y la conversación.

Fundamentación Axiológica

Los valores son las sustancias de pura validez o dignidad que aparecen en la forma del ser, en los actos de las personas y sus creencias, lo que determina que tal realidad sea o no valiosa, tal acto bueno o malo; tal institución útil o nociva. El aislamiento de la noción de valor incluida inesperadamente en la del bien, que ha permitido su indagación a fondo y los

intentos de distinguir y sistematizar sus diversas especies se debe a las continuas investigaciones realizadas por Lotze en el siglo XIX, , decisiones relativas al valor económico, hechas por economistas. De hecho una de las bases de la actual filosofía se encuentran en el trabajo de Brentano (1874) en su libro “El Origen del conocimiento moral” (1874), desde entonces se juzga indispensable poner la noción de valor al lado de la tradicional noción del ser.

También es importante destacar, que la más notoria teorización del valor es probablemente la contenida en la ética de Max Scheler (1912); aunque su tema es el valor ético este libro proporciona el cuadro de una doctrina general de los valores, con profundas consideraciones acerca de casi todos los aspectos de la vida cotidiana. Los valores para este autor se distribuyen en lo agradable y lo desagradable, vitales, y espirituales (estéticos, jurídicos, cognoscitivos y religiosos), los valores éticos componen un orden especial en cuanto articular a la persona con los demás valores. Actualmente la dirección de la teoría del valor son variadas, la principal distinción entre ellos es la orientación absolutista, objetivista y a priori que siguen unos autores, y la orientación relativista subjetivista y psicologista que siguen otros.

Fundamentación Filosófica de la Gestión Compartida

La filosofía es el resultado de una actitud exclusiva del ser humano, por tanto que las personas son capaces de asombrarse y de tener conciencia de su asombro. Interpretando la postura Aristóteles quien señalaba en su metafísica que “todos los hombres tienen naturalmente el deseo de saber”, subraya también que fue para el asombro por lo que las personas se iniciaron en el arte de filosofar, extremo que ya había anticipado hermosamente Platón citado por Ríos (2012): “...nuestros ojos nos hacen ser partícipes del espectáculo de las estrellas, del sol y de la bóveda celeste, y

este espectáculo nos ha dado el impulso de investigar el universo” (p. 11).

Como se puede observar, esta capacidad de asombro, el natural deseo de saber, de investigar los porqués de las cosas constituye a la vez, la grandeza y miseria del ser humano, ya que, más o menos tarde, nos coloca frente a la conciencia de la propia ignorancia. En efecto, esta intuición acerca del origen de la filosofía surgió en tiempos antiguos cuando el hombre era calificado como un animal metafísico basado en la reflexión y la admiración.

Es importante resaltar en la mecánica ordinaria del conocimiento humano, se da un proceso según el cual la realidad va legando a cada quien, simplemente si se miran las cosas y a su vez se pliegan en una especie de agradecimiento correspondido.

La admiración se distingue de la mirada indiferente y distraída, en que es un mirar que se adhiere a su objeto y programa por penetrarlo; también es considerado como el principio del filosofar que no se limita al mundo exterior. De hecho, el problema que suscita la actuación, que genera asombro, que reclama tácitamente la admiración, está en cada persona.

Es así, que en la vida diaria el conocimiento se presenta a través de un proceso, según el cual la realidad se manifestándose poco a poco. La filosofía tiene una imprecisión evidente en razón de su pretendida universalidad. Aparece y comienza a circular como una actitud asignada. En tal sentido, no es difícil entender que existe una ciencia que estudia los fenómenos físicos, visto que hay hechos de la naturaleza que suceden con cierto orden y relación. Por lo tanto, si todas las formas son estudiadas, por las ciencias correspondientes cada una las agrupa en orden lógico para su mejor comprensión.

Al aceptar que la filosofía es un camino, es entender que esta carece de sentido si no lleva a algún sitio, si no tiene una meta final, lo lógico indica que los caminos se hicieron para llegar a algún punto; y quedarse a medias es cobardía, miedo o impotencia, solo el que tiene a la realidad que puede

ofrecerle a la llegada, o el que no posee honradez o valor suficiente para rectificar a su encuentro con ella, o el que carezca de medio para recorrer una a una o todas las etapas de itinerario preferirá el camino a la meta.

No se puede negar, por otra parte que el descubrimiento de los problemas, el planteamiento de las incógnitas, nacidos en el recorrido del viaje, son fuentes indiscutibles de goce para cada persona. Por consiguiente, la filosofía de la tarea evolucionó en respuesta a la necesidad de una forma de organización que pudiera responder a un cambio de forma menos individualista. La idea es que en grupos o equipos de talentos y de recursos debe aplicarse a un proyecto, problema o tarea; de ese modo cada tarea tendrá el tratamiento que se requiere, no tiene que ser normalizada en toda la organización, ya que los grupos pueden modificarse, disolverse e incrementarse cuando la tarea cambia. En consecuencia la filosofía de la tarea tiene éxito en las situaciones en que el trabajo de la organización se apoye en la resolución de problemas.

Las organizaciones representan una obra de ingeniería, con funciones apiladas una encima de la otra y con las responsabilidades enlazadas entre sí. Las personas son ocupantes de la funciones con descripciones de puestos de trabajo que efectivamente establecen los requisitos de la función y sus límites.

Lo ideal sería, que un sistema filosófico sea manejado por todos los integrantes de una organización y de allí la importancia de sus integrantes, quizá dejando a un lado los esenciales problemas por proyectar su atención hacia otros requerimientos sociales como la lógica, la teoría del conocimiento o gnoseología, la metafísica, la ética, la estética, las teorías de los valores o axiologías, la antropología filosófica y la religión que a continuación se planteara brevemente para fortalecer la disciplina filosófica acorde con las exigencias institucionales.

1. La lógica.

Esta categoría, parte de los postulados de Platón (427-347 a.C) citado por Ríos (2012), donde se aprecia a la misma, como una ciencia de los pensamientos, que funcionan en forma habitual y en las diferentes ramas del conocimiento. Es por ello que, constantemente averigua qué son conceptos, juicios, razonamientos, investiga métodos generalas utilizados en las organizaciones, la ciencia, la matemática hasta el comportamiento individual y colectivo. Es a través de ella que los pensamientos representan a los objetos ideales.

Lo Importante en este discurso es tener certeza de que la lógica interferirá en un ajustado diseño y flujo del trabajo en los procedimientos. De hecho, en cierto sentido, las personas son un factor que pueden ser capacitadas para adecuarse a los factores no individualistas.

2.-La teoría del Conocimiento o Gnoseología.

Se parte de los postulados de Hessen (2006), al evidenciar que mientras que la lógica indaga los pensamientos en general, esto es en sus elementos formales, la teoría del conocimiento estudia la relación que ocurre entre el sujeto cognoscente y el objeto conocido por él. Tanto la lógica como la gnoseología tratan de saber, pero de modo muy diverso, la primera abstrayendo de él, los elementos de forma sin referencia al sujeto ni al objeto; la segunda, procurando acelerar precisamente la especial conexión, el peculiar enlace entre ambos que llegan a originar en el sujeto el conocimiento del objeto. En el orden lógico, la validez depende de ciertas relaciones formales, de la coherencia y licitud de los enlaces; en el orden gnoseológico, la validez se cifra en la verdad, problema central o último de la teoría del conocimiento. Esta teoría constituyó en el siglo XVII entre los parámetros de la filosofía occidentales que surge como la averiguación del ser o la sustancia de cuanto es contrapuesta a la diversidad de las cosas perceptuales.

Por lo tanto, ha y implícito en esta postura metafísica la convicción de que la experiencia llamada sensible es insuficiente o engañosa, y que debe

buscarse tras ella la realidad verdadera. A esta desvalorización del saber inmediato y corriente acompaña la creencia tácita de que la razón es apta para proporcionar un saber verdadero y definitivo, lo que configura un racionalismo dogmático, a que la capacidad cognoscitiva de la razón no se fundamenta críticamente.

Los grandes pensadores alemanes como Schelling (1775-1854) y Hegel (1770-1831) sucesores de Kant (1724-1804) representante del idealismo alemán, creyeron poder escapar de la interdicción Kantiana y levantaron imponentes sistemas metafísicos, cuya osadía fu uno de los motivos que caracterizaron la reacción positivista en tanto anhelo de una filosofía sólidamente anclada en las comprobaciones de las ciencias; vencido el positivismo, la restauración filosófica no pudo desentenderse de desconfianza hacia una especulación metafísica aventurada, y los intentos para acelerar los enigmas del conocimiento, reclamaron por un largo plazo la preferencia ocupada antes del sistema idealista en continuación con la sistematización del positivismo.

3. La metafísica.

Se asume esta categoría, de acuerdo con los postulados de García (1963), quien reconoce a la misma como “el acceso a la realidad última, asunto de la metafísica se supone posible de diversos modos: mediante el examen racional, lógico, por una especial intuición intelectual no racional” (p. 29). Realmente, la metafísica occidental nace como averiguación del ser consustanciado de las cosas, mediante especulación racional. Las primeras interpretaciones griegas son monistas, es decir, consideran que todo consiste en el fondo (o brota de) un principio único: el agua (Tales), el Aire (Anaximenes). Más adelante se admiten varios principios: los átomos y el vacío (Demócrito) las ideas como arquetipos de las cosas (Platón), la materia y la forma (Aristóteles). La concepción de renacimiento es la que supone la realidad como un gran todo orgánico en el cual, las partes vienen a ser integrantes especiales; el conjunto se encuentra animados por fuerzas

vitales y psíquicas, reina en el finalismo y se cree en la perfección ética y estética del todo en su índole divina.

En la filosofía moderna, en sentido riguroso nace con Descartes (1650), para quien la realidad consta de dos sustancias: la espiritual “las almas” definidas por el pensamiento (en sentido amplio como conciencia) y la extensa o corporal, cuyo atributo esencial es la especialidad. En adelante, hasta finales del siglo XVIII, la filosofía se desarrollará en estrecha alianza con la nueva ciencia de la naturaleza fundada por Galileo (1564) y Hobbes (1682) bajo el influjo de la matemática y la nueva física, somete a principios y métodos uniformes lo físico y lo humano en un sistema de intención materialista.

Tras la impugnación de la metafísica racional por Kant (1775), el siglo XIX, ve elevarse los grandes sistemas del idealismo alemán. Fichte (1774), representa primera vez la supeditación de lo metafísico a lo ético; el yo absoluto crea la negación de yo en el mundo para realizarse como lo que es en esencia: actividad y eticidad. En consecuencia, el positivismo, que surge y se propaga a continuación es resueltamente anti metafísico, pero a su lado, mezclada con él en más de una ocasión, se desenvuelve una metafísica materialista que tiene sus antecedentes en el materialismo antiguo (Demócrito) en Hobbes (1650) y en los materialismos franceses del siglo XVIII, pero que se presentan como sustentada en los resultados de las ciencias.

En los países de habla inglesa, se desenvuelve tras el positivismo en idealismo de inspiración Hegeliana y prospera de las tendencias realistas. La metafísica actual se ilustra con los nombres de Bergson, Blondel, Max Scheler, Nicoln Hartmann, Heidegger, Samuel Alexander, A.N Whitehead y otros.

4.-La ética o filosófica moral o de la práctica.

Esta investiga la vida moral, los problemas de voluntad y la conducta humana, y en especial la relación de cada ser con sus semejantes. Los

primeros filósofos griegos presentan poca atención al problema moral, se preocuparon casi exclusivamente del mundo externo el cual consistía en determinar el ser de las cosas. Con Sócrates, nacido en 471 a.C, el interés cambió bruscamente de dirección y de la exterioridad se volvió hacia la interioridad; convirtiéndose en el centro del universo y la clasificación de las situaciones morales fue su tema predilecto.

Es importante destacar que la reflexión sobre ética fue ocupación permanente en el pensamiento de Platón (428-347 a.C), Aristóteles (384-322 a.C), Plotino (205-70 a.C), entre otros; y pasó a ser el núcleo de todas las filosofías en los sistemas de los epicúreos y los estoicos. La ética antigua es preponderantemente doctrina de los bienes. En la edad media de acuerdo con el dogma cristiano, la moral se deduce de mandato trascendente.

La edad moderna, pese a que cuenta con agudos exámenes de cuestiones morales de acuerdo con lo planteado por Locke (1632-1704), Shaftesbury (1671-1713), Hume (1711-1776), Smith (1723-1790), entre otros), no crea ninguna ética sistemática y verdaderamente original hasta Kant (1724-1804). La ética de Kant (1797), expuesta sobre todo en la crítica de la razón práctica, se constituye independientemente de experiencia (a priori) e investiga la condición general o forma de acto moral, no la especificación de sus fines o contenidos (formalismos) proclama el absolutismo del deber, que encarna en los imperativos éticos, y la primacía de la buena voluntad. Se ha procurado también, fundar la ética acerca de la compasión, la utilidad, la simpatía y los sentimientos altruistas entendidos como una transformación de los impulsos egoístas producidos por la evolución. Actualmente ha cobrado vuelo y adquirido mucha autoridad la ética fundada en el valor.

5.-La Estética.

Estudia las cuestiones filosóficas que suscitan las artes, tanto desde el punto de vista de la creación como de la contemplación y el goce. La preocupación por el problema estético se manifiesta, en la antigüedad, con

Platón (428-347 a.C), Aristóteles (384.322 a.C), Plotino (205-70 a.C), entre otros. En la edad moderna las investigaciones revisten carácter parcial y en gran parte de inspiración psicologista, hasta Baumgarte (1714-1762) en el siglo XVIII, quien viene a fundar la estética como disciplina filosófica, no tanto por el acierto y caudal de ser propia doctrina, como por la resolución con que exige para ella un puerto definido en el conjunto de ciencias filosóficas que en adelante no se les discute. Desde entonces, el motivo estético ocupa consideración importante en los sistemas educativos como una de sus partes, y aun reconociéndole a veces un alcance metafísico, siendo varios los sistemas posteriores en los cuales la estética es la única que contiene implícita la lógica y la ética; siendo consecuente con el espíritu absoluto de Hegel (1870-1831) “lo absoluto y por tanto incondicionado visto por la intuición es el arte”.

CAPÍTULO II

GOBIERNO UNIVERSITARIO: REFERENTES CRÍTICOS

Educación, Gerencia y Gestión Compartida en las Universidades.

La educación del hombre en la modernidad está considerada en gran número de países, como el problema de excepcional dificultad, y en todos quizá su excepción como tarea de la más alta importancia constituye un tema de envergadura universal para todos los que se ocupan e mejorar el mundo de hoy se prepara el mañana. La UNESCO (2015), al construir una comisión internacional se muestra, pues, fiel a los acontecimientos del calendario político contemporáneo.

Por ello, en todos los países donde existe un sistema educativo tradicionalmente largo, y del que se pensaba que bastaría con aportarle de cuando en vez algunos perfeccionamientos, algunas adaptaciones sistemáticas, este sistema suscita una avalancha de críticas y de sugerencias, que a menudo incluso llegan a ponerle en tela de juicio en su conjunto. Una parte de la juventud se resuelve, en forma más o menos franca contra los modelos pedagógicos y los tipos institucionales que se le imponen, sin que sea siempre fácil delimitar la parte exacta atribuible a este tema concreto en su malestar difuso y en sus explosiones e revuelta.

El sistema educativo, instalado es una copia de los modelos extranjeros, una corriente de los pases en vías de desarrollo, apareciendo graves contradicciones. De hecho, los países del tercer mundo, al salir del periodo colonial se ha lanzado con entusiasmo a la lucha contra la ignorancia que ellos han concebido, por otra parte con razón, como la unión por

excelencia de una liberación duradera y de una promoción real. Creyendo que bastaría de alguna manera con arrancar de manos de los colonizadores el instrumento de la superioridad técnica.

Por consiguiente, al darse en cuenta de que dichos modelos quizá algo anticuados no se adaptan ni a necesidades ni a los problemas generando en sus inversiones, generan grandes incompatibilidades en relación con los medios financieros y, su producción de titulados rebasa la capacidad de absorción de su economía creando un nuevo paro categorial cuyos inconvenientes no se limitan solo a una falta de rentabilidad, sino que se reduce en daños gerenciales psicológicos y sociales cuya amplitud amenazada del desarrollo organizacional de toda una entidad.

Es conviene observar, que no hay satisfacción, pues las autoridades no están calificadas para ubicarse en el error y superarlo. Es posible que los países más modernos asuman los riesgos de crisis como forma de avance para emprender iniciando modelos de moderación y perfeccionamiento permanentemente incluyendo métodos y técnicas diversas que han dado resultados en otros niveles.

Por otro lado, la gestión universitaria no puede dejar de advertir que el desarrollo continuo de descubrimiento científico y de invocaciones va a reforzar de día en día esta exigencia y hacer retroceder sin causa las perspectivas de la tarea a cumplir.

De acuerdo con Piró (1992) citado por Llera (1997):

Toda organización está compuesta por individuos o grupos de personas, se constituye de cara a fines específicos, utiliza la diferenciación de funciones y división de trabajo, tiende a estar coordinada y dirigida racionalmente y se manifiesta en un marco concreto espacio y temporal (p.32).

Es decir, éstas presentan una interacción de las personas, lo cual supone en sistemas de concentraciones de voluntades y comportamientos, un orden a la consecución de unos fines grupalmente asumidos. Está formada por los miembros y el líder, los cuales realizan un aspecto funcional

de los roles grupales, asumiendo el líder la dirección en representación del grupo.

La organización Universitaria, por su parte representada en la Institucionalidad, es un grupo social básico que tiene por objeto enculturar y socializar al individuo para integrarle en la cultura grupal que lo identifica; a la vez que lo capacita en el rol o roles, que ha de desempeñar en la comunidad.

La institución educativa, nace como un modelo de trasmisión cultural escrito más allá de la auténtica tradición educativa y familiar. Modernamente la Universidad, representa el proceso de involucrarse entre la cultura y la socialización del estado para transmitir una tónica sabiduría educativa, regulada, básica y común, que permita homologar culturalmente a la sociedad, a través de una identidad cultural.

La organización educativa es, pues una institución básica, que si bien no tiene un siglo de existencia, representa hoy para el estado la posibilidad de cohesionar culturalmente a sus integrantes, implantando la percepción de la propia territorialidad geográfica, de la historia, del lenguaje común y de una serie de saberes instrumentales que permitan definir a los ciudadanos desde un denominador generalizado acerca de una enseñanza básica para todos o de una enseñanza media superior, para los cuadros medio o dirigentes.

Sin embargo, se puede constatar que mientras las instituciones se han convertido en una organización sobresaturada de funciones como complemento familiar, medio de liberación, punto de partida de la formación y éxito del individuo; a la que se le exige toda suerte de responsabilidades, su estructura y profesores están poco reconocidos social y económicamente. Además ante su creciente fracaso, está sometido a la competencia de la educación informal o educativamente intencional y sistemática; como la recibida en el propio ambiente cine, televisión, y de educación no formal como instrucción formativa pero no reglada, como lo son los cursos de adaptación y reciclaje con propósitos de educación inmediata y ocasional.

Ante la creciente suplantación progresiva de la formación formal y no

formal, respecto a la educación formal y reglada, algunos autores plantean el peligro de desaparición por ineficacia de la propia institución universitaria.

De la educación universitaria territorial, no pocas veces, se espera legitimación social de suficiencia y profesionalidad, mientras que de la educación informal y no formal se espera la capacitación y la competitividad. Por consiguiente, mientras el Estado Venezolano presenta las instituciones educativas como garantes del principio de igualdad de oportunidades. La homologación de los saberes básicos para todos hace, no pocas veces bajar el nivel, principio de mediocridad, con lo que solo a través de la educación informal basada en la experiencia y la no formal tipificada en la especialización se alcanza el nivel necesario de competitividad transformándose la institución universitaria fomentadora de desigualdades.

En este sentido, al parafrasear a Ramírez (1979) citado por Beltrán, (1997) quien sostiene que la universidad es una organización reproductora de pobres de las desigualdades sociales, ya que cada estado social-económico proyecta su institución como fuente creadora de cultura.

Con el advenimiento de la sociedad urbana industrial y de la familia nuclear, la universidad tradicional ha sido superada, siendo el sistema educativo actual incapaz no solo de asumir la educación personalizada a través de tutores, psicólogos, profesores y en equipos multidisciplinarios, sino de proporcionar una instrucción competitiva por sí sola, pues la cualificación de la gerencia finalmente genera situaciones complementarias para optimizar el trabajo competitivo. La institución universitaria requiere al menos, un replanteamiento tan fuerte como el que ha experimentado la empresa, puesto que se requiere transformarse en una organización abierta.

Desde el punto de vista sociológico, cuando se desarrolla el conocimiento laboral, es preciso entender la influencia que tiene la cultura en las actividades, progreso y desarrollo. Hoy por hoy, se requiere hacer hincapiés en el ser humano como ser independiente, competitivo y con contenido de sí mismo. También, se debe trabajar en que se desarrolle como

parte integral de una sociedad más homogénea, teniendo en cuenta las diferentes influencias de la cultura, hay todavía una creciente aceptación de la idea de que debemos entender nosotros mismos, antes de que se pueda entender a los demás. Esta idea tiene mucho sentido en una amplia variedad de situaciones, ya que mientras mejor informado y dotados de entendimiento, más apropiadas será la respuesta.

La clave para ser un gerente capacitador depende de su preparación y del concepto de sí mismo, altamente desarrollado el cual proporcionó la antena para percibir qué está ocurriendo en la organización. Las instituciones en el mundo, tiene la tendencia de abrir caminos para conservar su margen competitivo. Lo cual implica desarrollar nuevas estrategias que permitan a la organización reubicarse en el omento cambiante.

En efecto, la estrategia vital involucra a todo el personal, es así, como la gerencia establece códigos de gerencia participativa como solución a los problemas. Desde esa perspectiva, esto comprende desarrollar un proceso de participación mediante el cual todas la personas estén vinculadas en alcanzar los objetivos de la organización, a través del compromiso de contribuir al logro de forma efectiva.

La gerencia participativa crea un ambiente que estimula a todas los empleados a involucrarse y comprometerse con los objetivos. Para muchos gerentes educacionales, este suena como un concepto que se debe adaptar, o que ya debe estar adaptado, actualmente a sus organizaciones. Sin embargo, cuando se observa la forma de trabajo de algunos dirigentes educativos existe una gran incongruencia entre el hacer y el ser. Por ello, conocer la necesidad de traducir nuestro pensamiento en una acción apropiada, es parte importante del proceso de capacitación. Por consiguiente, es un requisito previo desarrollar el conocimiento que permita eliminar o reducir la posibilidad de trabajar al estar enterados solamente de una parte del síndrome de saber y hacer.

Gestión y Gobernanza en la Universidad Venezolana

Para hablar de gobernanza, es necesario adentrarse en la construcción histórica del concepto de gestión, el conocimiento actual que se posee de la gestión, es el resultado de la diversidad de corrientes que se han gestado a lo largo de la historia y la constitución de la humanidad, es así como dichos conocimientos se han ido consolidando con el pasar del tiempo y por ende se obtuvo concepción que se posee de la gestión. Aunque carezca de vigencia científica, el estudio tiene sus inicios cuando dos seres humanos asumieron el hecho que por medio de la colaboración conjunta encontrarían mejores resultados que los que encontrarían por si solos, es así como esa cooperación conjunta se logró afianzar y convertirse posteriormente en un evento racional, donde interactúan los procesos de organización, planificación, ejecución y control. En este caso Santiago (2001), señala:

El estudio histórico de esa evolución de la gestión nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado. (p. 32).

Uno de los eventos de connotada importancia dentro del campo de la gestión, lo constituye la organización de la iglesia católica, debido al adoctrinamiento para la consecución del propósito que se plantea la misma, ello se hizo incluso en contra de los principios teóricos de la gestión, pero se logró el objetivo debido a la cooperación de quienes gestionaban la iglesia, además, del impacto que se gestó en las sociedades. De allí que, la gestión permite mostrar una inferencia de todos los recursos que se poseen para de esa forma consolidar un objetivo específico como tal, es decir, se trata del alcance de metas sistemáticas, con la actuación de todos, para buscar el beneficio de todos los integrantes de una organización determinada.

Todos esos eventos aislados se ponen de manifiesto en el devenir de la humanidad, y adquieren su interpretación en la adopción de la articulación institucional, cuando una serie de situaciones recurrentes permitieron asumirlas como tal, así lo afirma Valladares (2002): “ella viene a consolidarse en la Edad Contemporánea con los valiosos estudios de Woodrow Wilson” (p. 43). A ello se le sumaron los trabajos teóricos y experienciales de Fayol y de Taylor, los cuales han sido el hito más fundamental en la demarcación de una nueva era de la administración científica, debido a su constante aplicación en el medio empresarial y a lo largo de la primera mitad del siglo XX; si bien es cierto que se asumió una concepción de tecnificación, también es preciso asumir que fue la base para la constitución de la gestión incluso a nivel público y su aplicación a todos los contextos productivos de Venezuela.

Asumiendo esa celeridad con la cual en el siglo XX se desarrolló la gestión, es preciso hacer mención a la intervención de las instituciones en el pasado, como un elemento ineludible dentro de la constitución científica de la misma. Es por ello que, precisa partir del abordaje del pensamiento administrativo, que surgió como una forma de dar respuesta a las exigencias de los ciudadanos de la época en atención a la coordinación del trabajo, y a la toma de decisiones que se debe asumir en razón de situaciones que se promovían como tal. De ahí que, es conveniente asumir que la gestión antigua, se visualiza en documentos de tal rango como es el código de Hammurabi, en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo. (Santiago, Ob.cit:98).

Otro de los eventos que caracteriza la historia de la gestión, es el hecho de que en Egipto existió un sistema de administración que planificaba la economía del país, así como también la existencia de un gobierno centralizado que ejercía el poder de todas las acciones que se desarrollaban en la comarca, ejerciendo el gobierno por la fuerza y la doctrina. En este sentido, Weber (1984), sostiene “... la administración antigua de Egipto,

concluyendo, que se aplicaban procedimientos definidos y sistemáticos y se utilizaba un sistema administrativo burocrático...”. (p. 76).

La aplicación de los procesos sistemáticos no es un elemento nuevo ya desde la gestión antigua se vislumbra el hecho que se trataba de un proceso riguroso, no documentado pero si repetido entre generaciones. Otro de los eventos necesarios de referir en la gestión antigua, es que en China Confucio planteó una serie de reglas que permitieron la ejecución de la gestión pública. Asimismo, se pueden observar rasgos de gestión en Roma, donde se vivieron dos períodos: la República y el Imperio Romano, en el caso de este último se vio en la necesidad de realizar sendas reformas administrativas, se caracterizadas por una rigurosa centralización.

La evolución de la gestión y la revisión de esos eventos puntuales, es preciso adentrarse en la edad media, en este período continuo imperando el imperio romano que tal como se anunció previamente su característica fundamental era el excesivo centralismo, lo cual, fue decayendo por la aparición de figuras tales como la del terrateniente, quien además de administrar una serie de recursos, también concentraba en su persona un conjunto de individuos que le permitan el desarrollo del trabajo.

Es de hacer notar que en la edad media se promocionó la descentralización, para lograr gobiernos apegados a las necesidades de cada uno de los pueblos, sin depender de otras autoridades para la toma de decisiones, es allí donde se promociona una nueva forma de administración descentralizada, cuyos eventos, se mantienen en la actualidad vistos desde las particularidades que ejercer en poder. Es por ello que, se fija en la edad media una significativa evolución en razón de las ideas administrativas, otro de los aportes de dicha época a la administración, fue la consolidación de la iglesia católica, la cual posee una particularidad en su organización. Es así como Drucker (1998), expone:

En esta época la gestión recibe un gran impulso cuando surgen en Italia, los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales comienzan a racionalizarse cuando en

1340 Lucas Pacioli establece el método de contabilidad de la partida doble, Francisco Di Marco(1395) y Barbariego (1418), utilizan prácticas de contabilidad denostó y los hermanos Soranzo (1410), hacen uso del libro diario y el mayor. (p. 98).

Tal como se ha observado los aportes en esta época estuvimos marcados en el hecho de que se consiguieron adelantos que aun en la actualidad se conservan. Ahora bien, es necesario, asumir la gestión en la edad moderna, la misma tuvo un evento de connotada importancia en sus principios, la cual es la aparición del movimiento cameralistas, que tuvo como finalidad mejorar los sistemas administrativos manejados para la época. Se hizo énfasis en la evolución de los principios administrativos de selección y adiestramiento del personal, así como también la especialización de las funciones, y sus respectivos controles modernos para ese entonces.

Desde esta perspectiva, Smith (1776) citado por Maldonado, R. (2006), propone la doctrina del Laissez-Faire

Dejar hacer, dejar pasar, y es esta obra la que marca el punto de partida desde la óptica filosófica para generar la revolución industrial, la misma se ha aplicado tanto a la economía como a la administración, siendo considerada fundamental en la especialización para el aumento de la producción (p.65).

Posteriormente, en la edad contemporánea, se desarrolló la denominada revolución del acero y la electricidad, la misma, vino a sustituir la revolución del hierro y sucedió entre 1860 a 1914, si bien esa revolución se desarrolló en el campo de la energía, sin la gestión no hubiese podido desarrollarse. Surge allí la administración científica propuesta por Taylor (1964), la cual en teoría y práctica proponía el cumplimiento sistemático de las funciones de organización, planificación, ejecución y control, también se consolidaron herramientas para la proyección de la administración y para su desarrollo.

Taylor (1964) es considerado el principal exponente de la cientificidad aplicada a la gestión, generó los principios administrativos y algunos mecanismos para la promoción de la misma, así como el pago por destajo,

selección de personal y la caracterización de los trabajos desempeñados por las personas, dentro de esta etapa y posterior a ello, aparece Henry Ford con su aporte a la administración en relación a la seriación del trabajo, para posteriormente los administradores de Toyota proponer una gestión un tanto flexible apegada a los parámetros del postpositivismo imperante en la época, además de ello, surgió la valoración del trabajo en las teorías administrativas de Ouchi y finalmente se consolidan los aportes en el empowerment, tendencia japonesa que le permite a los trabajadores asumir con libertad sus acciones.

De acuerdo con las tendencias previamente mencionadas, es necesario señalar que la gestión ha pasado por todas las etapas de evolución del desarrollo de la humanidad y en atención a ello, se fundamenta en la adopción de patrones para la toma de decisiones y trabajo conjunto que permita alcanzar metas comunes. De allí, la necesidad de profundizar los elementos que definen la gobernanza en el devenir del tiempo. Para ello, se resaltan las ciencias sociales, por ser estas las áreas de saber, cuya dinámica se manifiesta en relación con acciones inherentes a la mejora de la calidad de vida de los sujetos, entonces, es necesario considerar la data histórica que como elemento asociado a las ciencias sociales, representa la gobernanza, en razón de ello, es preciso reconocer que dicho concepto es propio del siglo XX, dado que es muy nuevo en relación con los aspectos que esta reúne entre sí. Además, en la actualidad es un concepto que ha venido cobrando importancia sobre todo en los contextos latinoamericanos.

Revisar la historia del concepto de gobernanza, implica adentrarse en los años 1940-1950 del siglo pasado, donde se manifestaban situaciones bélicas, las cuales caracterizaban la realidad social e ideológica del momento, los hechos de ésta época, fueron uno de los antecedentes más valiosos para la instauración del concepto de gobernanza. De allí la necesidad de hacer mención a lo señalado por Hobsbawm (1995):

Los años que siguieron a 1973 fueron la historia de un mundo, que perdió su rumbo y se deslizó a la inestabilidad y la crisis; sin embargo hasta la década de los ochenta no se vio con claridad hasta qué punto estaban minados los cimientos de la edad de oro. (p. 35).

Con base en lo anterior, es necesario reconocer que es entre los años 1970-1980, cuando se definen situaciones inherentes al desarrollo de las acciones políticas, donde se empiezan a concretar elementos relacionados en función de la gobernabilidad, el cual, es tratado por algunos autores como sinónimo de gobernanza, por ello, es necesario referir que allí se manifiestan con énfasis en el desarrollo de escenarios que definen el arte de promover acciones conjuntas para alcanzar el pleno desarrollo tanto social, como económico, partiendo de la valoración de las crisis, se asume la acción política y se atienden las demandas de la sociedad.

Por tanto, la gobernanza, es una nueva forma de gobernar, la cual, centra su atención en la gestión de los elementos públicos, mediante la participación activa de todos los ciudadanos, en todos los niveles, desde lo local, hasta lo internacional, es de esta manera, como se logra la constitución de la misma, de una forma efectiva, donde se refiere el verdadero sentido del estado por atender las exigencias reales de las comunidades que gobierna. En este sentido, Rodríguez (2009) señala que: "...la gobernanza es el arte o modo de gobernar que tiene como propósito la consecución del desarrollo económico, social e institucional duradero, instando al sano equilibrio entre el estado, la sociedad civil y la economía de mercado" (p. 22), con base en lo anterior, la gobernanza como tal, implica una manera de gobernar desde la efectividad, donde se promueve el desarrollo en todos los planos, es decir: económico, social e institucional, lo cual redundará en la mejora progresiva de los diferentes sistemas del aparato nacional.

En este sentido, es importante destacar, que las organizaciones actuales, se han visto en la necesidad de incorporar elementos estratégicos para su funcionabilidad y reinventar así su forma de gestión, bajo nuevos

enfoques con viejos actores determinados con un accionar filosófico formado con el tiempo, lo que distrae la razón de ser de estas organizaciones y dando en muchos casos resistencia al cambio, necesario para dinamizar las formas de gestión de la gobernanza. Por tanto, el éxito de toda gestión, dependerá de la forma en que las circunstancias y los acontecimientos pueden verse influidos, por la determinación o energía, para lo cual, se debe contar con un voluntarismo en la organización de alguna forma debe estar supeditado en el campo de la estrategia para el logro de los fines. Los especialistas en ciencias del comportamiento y en el desarrollo de las organizaciones, han venido demostrando desde hace tiempo la importancia de la fuerza de voluntad en el desarrollo de sistemas, pero generalmente no se ha reparado en ello, ya que muy pocos comprenden la verdadera naturaleza de la gobernanza como parte de una gestión efectiva.

En este sentido, es necesario destacar que la gobernanza se orienta hacia los diferentes niveles que se manifiestan en la realidad del estado. Se establece la interacción entre ellos y se refleja en función de una dinámica interactiva que pone en correspondencia a los elementos sociales, con lo económico, todo ello, conduce a que este nuevo concepto sea de connotada relevancia en el desarrollo de los pueblos, lo cual apunta a una mejora significativa en la constitución real de la sociedad, con énfasis siempre en la mejora de la calidad de vida. Por tanto, es un mecanismo de acción de poder, donde se le da este a todos los conciudadanos, para lograr un impacto positivo en la concreción del desarrollo tanto económico como social. Aunado a lo anterior, es preciso referir los diversos tipos de gobernanza que se presentan en el concepto, propuestos por Morín (2011):

Gobernanza global (regulación de relaciones interdependientes ante la ausencia de una autoridad política global; ejemplo: la relación entre los estados independientes), gobernanza corporativa (son un conjunto de procesos, políticas, costumbres, instituciones y leyes que hacen al control, administración y dirección de una empresa), gobernanza proyectiva (implica los procesos que deben darse para lograr un proyecto exitoso) (p. 53).

Con atención en lo anterior, es conveniente sostener que existen varios tipos de gobernanza los cuales se desarrollan desde diferentes perspectivas, que supone la existencia de elementos claves como la global, donde se manifiestan las relaciones independientes, cuya característica particular es la ausencia de la autoridad política, por ello, se manifiesta en función de esa independencia señalada en la estructura jerárquica y en todos los niveles. De igual manera, se demuestra la gobernanza corporativa, que se demuestra en función de elementos de administración política, que se refiere a la gestión de diferentes elementos, para desarrollar procesos inherentes a dicha administración.

Asimismo se presenta la gobernanza proyectiva, considerada como un elemento que promueve de manera efectiva la interacción humana, desde luego a nivel de gobiernos, es una de las tendencias de mayor impacto en el proceso de solución de problemas, puesto que allí se generan las soluciones a los diversos problemas que poseen los pobladores de un estado determinado. En este marco, se constituyen los fundamentos que orienten la concreción e instauración de cambios, donde se reflejen fenómenos de interés económico, que hayan surgido de las exigencias del nivel social; es decir, concepto de gran importancia, dada las proyecciones del momento histórico actual.

En este contexto, subyacen las redes de gobernanza, las cuales se definen mediante la cooperación entre el estado y la sociedad civil, para de esta manera lograr el planteamiento de políticas, las cuales orientan la gobernanza, de esta forma, se consolida un trabajo en conjunto, cuyas manifestaciones se demuestran en relación con el desarrollo el estado, por ello, es necesario tomar en cuenta, elementos tales como los mecanismos que orientan la conformación de las redes de gobernanza, al respecto, Peral (2005) señala:

Los "acuerdos neocorporatistas", esto es, las negociaciones institucionalizadas entre el Estado, las empresas y los trabajadores organizados, sobre temas relacionados con la política macroeconómica; y, por otra parte, estarían también los mecanismos de autoorganización o "autorregulación" de la sociedad mediante los cuales los actores corporativos privados cumplen con funciones reguladoras que, en definitiva, son de interés público y les han sido asignadas, explícita o implícitamente, por el Estado: es el caso de los sistemas de negociación entre representantes de intereses diferentes o incluso opuestos (p. 99).

De acuerdo con la cita anterior, los mecanismos para el establecimiento de las redes de gobernanza, deben tomar en cuenta elementos como la política macroeconómica, además de ello, es necesario referir los mecanismos de autorregulación, los cuales, asumen la visión corporativa de las entidades privadas, donde se manifiesta el hecho de trabajar en conjunto con el estado, para de esta manera concretar elementos inherentes al desarrollo social del estado, sin perder de vista el crecimiento económico. Por ello, es pertinente que se manifieste el interés de las personas para el establecimiento de estas redes en lo cotidiano, es decir, en el contexto de lo real.

En consecuencia, la definición de gobernanza es un término propio de finales del siglo XX que se consolida en el siglo XXI y se encuentra en el auge, dada la importancia de fenómenos que definen la integralidad de lo político, como base para el crecimiento de los pueblos, todo ello, es un modo de gestión donde se integran las perspectivas de acciones, para lograr el anhelado desarrollo en lo económico, la mejora de la calidad de vida; cuyo fin es contribuir con el desarrollo social del país. En el caso de la educación universitaria, la gobernanza es una experiencia que está en evolución, sin ser como un concepto bien definido. Sin embargo, en la operatividad se denotan acciones relacionadas con la misma, tomando en consideración los avances que la comunidad universitaria ha tenido respecto a su gobierno, y al cogobierno, administración de sus recursos y gestión en su integralidad, es

decir en cuanto a su función formadora, investigadora; y de extensión sin olvidar los fines sociales que la institución ofrece.

Es así, como la educación universitaria busca el perfeccionamiento de los oficios en la realidad, tal como lo anuncio Ghandi (s/f) cuando logro sacar a los ingleses de su tierra: “la India era un país demasiado pobre para no invertir en educación” (p.52). Es así, como la educación es un elemento necesario en el progreso de los pueblos y de tal situación se encargan las universidades, y por tanto, un concepto asociado a la gobernanza, porque es en ella, donde se forma el futuro del país.

A ello se le suma lo expuesto por Reich (1991) quien expresó en su obra “El Trabajo de las Naciones” que la nación más exitosa es la que mejor educa. Asimismo, planteó al respecto

...es así como los países consolidan el desarrollo económico y social, en razón de un aparato educativo de calidad, es así como la educación universitaria centra su atención en brindar una calidad de vida adecuada a las necesidades de los educandos (p. 177).

Allí se denota que la relación entre progreso y educación es muy estrecha porque son necesarios para focalizar y alcanzar la calidad de vida, dada la necesidad de los seres humanos en razón de un desarrollo económico y social, los cuales van de la mano y hacen parte además del aparato educativo del país, es allí donde la educación universitaria, toma una relevancia significativa para el Estado, dado que responde de manera directa a las demandas de la sociedad.

La educación universitaria es uno de los medios que poseen los elementos necesarios para alcanzar el desarrollo de los países, en Venezuela actualmente se está reformando el aparato universitario, en atención a un cambio en sus diseños curriculares y a su forma de administrar, de hecho, se está proponiendo una ley de universidades novedosa con énfasis en la administración de idea de educación.

Es por ello, que la educación universitaria en Venezuela, se muestra como una opción para aquellos ciudadanos que deseen incorporarse dentro de la realidad del aparato profesional del país, de allí subyace la importancia en el hecho de revisar la evolución de la misma durante las diferentes etapas de la historia venezolana. En este sentido, es necesario partir de la época colonial, en Venezuela se continuó con la presencia de aborígenes agrupados en tribus primitivas que subsistían del cultivo de algunos rubros y luchaban por protegerse de las inundaciones, en este sentido Brito (1984), señala lo siguiente:

la historia de la educación superior en este país comienza después de la llegada de los europeos a nuestro continente, más concretamente en 1592, cuando un grupo de españoles residenciados en Caracas, ciudad fundada en 1567 y hoy capital del país, solicitó al rey de España la creación de una Cátedra de Gramática y un Colegio Seminario que sirvieran para la instrucción de sus hijos. Sin embargo, debido a que esta ciudad fue pronto azotada por pestes, piratas, gran precariedad económica y conflictos internos, sus habitantes no pudieron ocuparse mucho de desarrollar esta idea. A ello se agregó el hecho de que en 1641 un terrible terremoto destruyó gran parte de la ciudad y con ella lo poco que ya se había levantado del Colegio Seminario. La desolación fue tal que por casi tres décadas este asunto permaneció diferido ante la necesidad de atender prioridades de supervivencia. (p. 18)

Lo anterior conduce al hecho que en Venezuela para esa época el crecimiento poblacional era muy lento, por esa razón, sólo funcionó la cátedra de gramática, lo cual se traducía en la educación secundaria para esa época y que al mismo tiempo era catalogada como el nivel más alto de la educación en Venezuela. Posteriormente en 1696 se abrió el “Magnífico y Real Seminario Colegio Santa Rosa de Lima”, su primer rector fue el obispo Antonio González de Acuña, allí se formaban en educación secundaria pero posteriormente quien deseaba continuar su formación académica universitaria, debía ir a México o Perú.

Es así, como la educación universitaria de la época se remitía simplemente a las familias adineradas de la época, debido a la alta inversión que se debía hacer para que sus hijos asistieran a tales universidades, es así como los habitantes de Caracas comenzaron por diligenciar una Universidad en el seno de esta, que pudiera albergar a quienes deseaban continuar con su formación, es así como para 1713 se funda la “Real y Pontificia Universidad de Caracas”, su constitución era ideológica y buscaba mantener los preceptos de la corona española, así como los postulados de la religión católica.

El requisito de ingreso para esta casa de estudios, era presentar un documento escrito con todos sus soportes acerca de la vida y costumbres del aspirante, el mismo debía probar que era blanco e hijo de un matrimonio legítimo, además de ser descendientes de cristianos. Para 1784 se estableció la elección del rector del claustro universitario, participaban en la misma los profesores de la universidad y los doctores de la ciudad. Fue a partir de esa fecha donde se le concede la potestad a la universidad de otorgar títulos de: bachilleres, licenciados, maestros y doctores en la diversidad de opciones del conocimiento humano, cuyo requisito para obtener el título de licenciado era la presentación pública de una tesis.

Posteriormente, en la construcción de la República, se le da la denominación de Universidad Central de Venezuela a la antigua universidad pontificia, es en 1827 donde se realiza esta gran transformación del sistema educativo universitario en Venezuela, se incorporaron nuevas cátedras de especialización, lo cual da gran importancia a la formación en las ciencias duras o exactas, a partir de ese momento se da apertura a la formación universitaria, porque se superaron las restricciones sociales, económicas y religiosas, además de eliminar el latín como lengua oficial de la enseñanza, en este sentido Betancourt (1996), enuncia:

Las reformas posteriores fueron lentas el resto del siglo XIX debido a la inestabilidad política. En 1856 la sede de la Universidad Central fue trasladada de su edificio original (hoy

Palacio Municipal) al edificio del antiguo Convento de San Francisco (hoy Palacio de las Academias), y permaneció allí hasta 1953, cuando fue mudada a la moderna sede de la Ciudad Universitaria de Caracas situada cerca del centro de la ciudad y declarada por la UNESCO, en el 2.001, patrimonio cultural de la humanidad. Para mediados del siglo XIX la estructura académica de la Universidad Central se asemejaba bastante al modelo napoleónico, esto es, se había sustituido la estructura unitaria de la universidad colonial y la formación general que se daba en las Facultades de Artes, por un conjunto de escuelas aisladas, cuya función primordial era la formación profesional especializada. (p. 75).

En 1858 la Universidad Central de Venezuela sufrió una reorganización, donde asumió la figura de facultades para sus diferentes escuelas, para 1870 Guzmán Blanco suprime la autonomía universitaria, afirmando que la misma era “un nidal de godos y oligarcas”, razón por la cual la universidad estuvo supeditada a estos regímenes autoritarios hasta aproximadamente 1935. Los cuales abandonaron la dictadura que imperó para la época limitando el desarrollo de las universidades en Venezuela, sin embargo, una vez depuesto el último de ellos en 1958 se decreta una nueva ley de Universidades con una visión progresista donde se asume la plena autonomía universitaria.

Ahora bien, visualizar la gobernanza en el contexto de la educación universitaria en Venezuela, para este periodo, es una tarea titánica en cuanto a la forma poco pragmática en que éstas instituciones fueron creadas bajo contradicciones políticas de la sociedad venezolana, con la idea de fijar su interés autonomía universitaria que surge desde la entrada en vigencia de la etapa democrática Venezolana a finales de 1958, así como la constitución de las modernas universidades Experimentales, en la etapa de 1958-1970. Esto lo sustenta Rojas (2005) en su artículo “De la Universidad Autónoma a la Universidad Nacional Experimental 1958-1970” mediante la siguiente afirmación:

Una de las primeras acciones que toma la Junta de Gobierno de 1958, presidida por el Contralmirante Wolfgang Larrazábal, fue la de nombrar una Comisión Universitaria encabezada por el Dr. Francisco de Venanzi, quien asumió la dirección de la UCV y más tarde se transformó en el primer rector electo, en el siglo XX, por sufragio universal directo y secreto del Claustro, para el trienio 1958-1963. Esa misma Comisión elaboró un anteproyecto de Ley de Universidades donde se reestablecieron los principios de autonomía y se creaba, como órgano único nacional destinado a coordinar al sector universitario, el Consejo Nacional de Universidades. Este anteproyecto dio paso al Decreto Ley No. 458, del 5 de diciembre de 1958, sancionado por el Dr. Edgar Sanabria, como Presidente encargado de la República, y con el cual se derogó la Ley de Universidades del 2 de agosto de 1953... (p. 20).

Tal como se plantea en la cita anterior, a través de historia que se intenta visualizar la forma de gobernanza que la universidad venezolana contemporánea se hace un poco difícil, sin embargo, la gestión de estas instituciones en esa etapa contó con la intervención permanente del Estado, y contravino la Autonomía que históricamente se había conquistado, tan es así, que se modifica la ley de Universidades y se crean las Universidades Experimentales, y las Universidades Privadas, como innovación de la Ley de Universidades de 1970, actualmente vigente. Tal como afirma, Rojas (Ob cit).

...en consecuencia, en este período aparece un nuevo modelo de universidad, que la Ley de Universidades de 1970 no define, pero que va crecer con el tiempo. Según las fuentes oficiales del CNU, entre 1962 y 2000, este grupo de Universidades Públicas que crea el Ejecutivo, calificadas como universidades experimentales. (p.50)

Esto deja en manifiesto lo controversial del tema hasta la actualidad, y los innumerables cuestionamientos en torno a la gestión de las universidades; la autonomía y la dependencia Gubernamental, incluso refleja la necesidad de una ley para atender las actuales demandas. A ello se le suma que el recinto universitario requiere de una gestión eficiente para lograr su pleno desarrollo, tal como expresa Bonilla (2007):

...la educación superior se define como el tercer nivel del sistema educativo; y este, a su vez, articula las etapas de pregrado y postgrado. En este reporte sólo se abordan estadísticas de pregrado. En el caso específico de Venezuela la clasificación del conjunto educativo de tercer nivel se hace de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Educación, la cual distingue entre universidades e institutos y colegios universitarios. La primera, las universidades, se dividen en autónomas, experimentales y privadas; mientras que los institutos y colegios universitarios pueden ser: politécnicos, pedagógicos, tecnológicos, de artes, eclesiásticos, militares o de investigación. Esta clasificación no hace distinciones respecto a la duración de las carreras ni al tipo de título que otorgan; así, una universidad o instituto politécnico, por ejemplo, puede bien conferir títulos de licenciado, ingeniero o técnico superior; o contar con carreras de tres, cinco o más años de duración. Invertir en educación es la mejor decisión que puede asumir un Estado. (p. 98)

De acuerdo con la cita anterior, la educación universitaria, permite la preparación del personal, que posteriormente se encargara de las riendas del aparato profesional venezolana, además de ello existen profesiones que demandan un título profesional para de acuerdo con la ley lograr el desempeño de tal situación. Es así, como la educación universitaria en Venezuela, en la mayoría de los casos es flexible y autónoma hasta el momento.

En este sentido, es pertinente referir que el principio de autonomía es asumido por las universidades autónomas, las cuales toman como ente administrativo al Consejo Nacional de Universidades (CNU), además de ello se creó la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), el cual funge como un organismo asesor del CNU, los cuales orientan los procesos de gestión de las diferentes casas de estudio superiores.

Dada la demanda en educación universitaria, en la Ley de Universidades (1970), aún vigente, se crea la figura de universidades experimentales, las cuales, fungen como entes asesores del estado en las diferentes ramas del saber profesional, debido a su naturaleza experimental, en este caso reza la misma ley que las autoridades que se encarguen de la

administración de las mismas, deben ser designadas por el ejecutivo nacional.

En el mismo orden de ideas, esta ley también crea los institutos universitarios, los cuales, son otra figura de la educación pública universitaria venezolana, de manera que este amplio espectro de universidades se consolidó en un devenir histórico, donde se promovió el apoyo a las actividades de investigación, científicas, tecnológicas y sociales en pre y postgrado, donde se logró poner en la palestra nacional e internacional la calidad de la academia universitaria en el país.

Es necesario en consecuencia, plantear que desde la colonia hasta la actualidad pasando por las diferentes concepciones de universidades públicas, privadas, autónomas, experimentales, institutos de tecnología, colegios universitarios, y las UPT sustentadas en el proyecto Alma Mater de la OPSU (2001), todas mantienen en común un modelo de gestión y organización Napoleónica. Al Respecto Cárdenas (2004):

...la influencia que se origina en América Latina tiene un fuerte influencia del Modelo Napoleónico, en el cual el rasgo fundamental era la centralización de la misma al Estado, y la formación de profesionales por encima del desarrollo de la Investigación, de allí su organización por facultades o áreas profesionales. También el movimiento de Córdoba le suministró a la Universidad Latinoamericana una característica diferenciadora como fue la Autonomía Universitaria y la participación de los profesores, los estudiantes y los egresados en el Co-gobierno Universitario (p. 28).

En esta afirmación, se puede evidenciar los elementos que han moldeado la universidad Venezolana, y la forma en que la gestión de las mismas, ha sido influenciada por el Estado, unido a las pérdidas de derechos asociados a la Autonomía que las universidades han perdido, asociando ello al permanente intento de socavar la universidad. Respecto al modelo napoleónico, en tal sentido Casas (1998) plantea:

Es por ello que resulta complejo que en una organización napoleónica (modelo que actualmente posee la universidad

venezolana, tenga en una cátedra la responsabilidad de la enseñanza e investigación de una determinada asignatura. Esto contribuye a la centralidad del conocimiento y no permite la interrelación del mismo en unidades interdisciplinarias (p. 32).

Tal como se plantea en la cita anterior, esta visión de la universidad venezolana, llama la atención en canto a la forma de gestión que las mismas han desarrollado en el transcurso del tiempo, por un lado la centralización o dependencia del Estado, la formación de profesionales, la organización por facultades o áreas profesionales, y por el otro la idea de autonomía Universitaria y la participación de los profesores, los estudiantes y los egresados en el co-gobierno Universitario; es decir, la complejidad que encierra la idea de gobernanza en las universidades, describiéndola desde la forma de gestión que sus autoridades han asumido para garantizar su permanencia en el tiempo. Otra visión de esta panorámica la aporta Giraldo (2011), al afirmar que

La Universidad fue pasando un proceso de cambio influenciada por las teorías desarrollista hasta convertirse en una universidad populista y clientelar (desde 1960 y perdura aun en los inicios del siglo XXI). Estas características se posicionaron en la Universidad Venezolana. Estas se han profundizado en mayor proporción a lo largo de los años, encontrándose la proliferación de institutos universitarios, colegios universitarios, politécnicos con arraigo francés y norteamericano. Los cuales no tienen las mismas condiciones de calidad de la enseñanza de las instituciones universitaria nacionales (p. 62).

Para 1980, se aprueba la Ley Orgánica de Educación, la cual afianza la autonomía universitaria, debido al crecimiento poblacional, la matrícula se incrementa en relación con dicho crecimiento, lo cual produjo grandes demandas en relación con planta física y programas de atención al estudiante. Es de hacer notar que, la institucionalización de las actividades de postgrado se institucionalizaron a partir de 1979 con la creación del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT). Ya para el año 2001, el desarrollo en el nivel universitario era tal que existían

145 instituciones de educación superior, con una heterogeneidad única, tanto a nivel privado como público.

En la dinámica jurídica del país, se evidencia el hecho de que la ley de universidades de 1970, se realizó a la luz de la Constitución de 1961 y para la actualidad los parámetros legales se enmarcan en la Constitución de 1999, por lo que se evidencia una falta de correspondencia en las leyes que amparan el sistema universitario en el país, tal situación es referida por Giraldo, M. (2011) cuando afirma

La nueva Constitución fortalece el Estado docente, la autonomía universitaria y la gratuidad total de la educación en todos los institutos oficiales. Esto hace que el Ejecutivo Nacional se vea en la obligación y necesidad de aumentar significativamente el presupuesto de la educación, particularmente el del nivel superior y de crear dos nuevos Ministerios, el de Ciencia y Tecnología (año 2000) y el de Educación Superior (año 2001), con lo cual se fortalece jurídicamente este sector. Los cuales, se fusionaron para en el año 2017 pasar a llamarse, Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología. (p. 38)

En esta etapa, denominada democrática, se evidenciaron programas para la continuidad de estudios universitarios, como el caso de la beca “Gran Mariscal de Ayacucho”, sin embargo, también los procesos de admisión de las casas de estudios superiores en esa época promovieron la existencia de una población flotante que bien fuese por sus calificaciones o por la falta de recursos no lograban acceder a la oferta universitaria de su preferencia vocacional.

En este marco de referencia, se presenta la diversificación de las instituciones oficiales y de gestión privada, el fortalecimiento del sector privado con la autorización y creación de los Institutos Universitarios de Tecnología de gestión privada, multiplicación de las carreras, la consolidación de los estudios de postgrado, no pudiendo dejar a un lado elementos resaltantes como la burocratización de las instituciones públicas, clientelismo político e incapacidad de los gobiernos subsiguientes para convertir la

educación universitaria en sistema de educación superior y el punto de lanza para el desarrollo nacional, heredado hasta ahora.

Sin embargo, las universidades venezolanas todas han tenido que hacer esfuerzos interinstitucionales mancomunarlos para ser eficientes en sus gestiones de gobierno y a su vez dar respuestas a las demandas de formación de profesionales, unido a la necesidad de facilitar el apoyo a la evolución de lo académico a través de los procesos administrativos, integrando la necesidad de fortalecer el quehacer investigativo. También se le suma el hecho que en el 2009 se generó una nueva Ley Orgánica de Educación, la cual propone la supeditación de la autonomía universitaria que trata de crear una transformación universitaria en el país. Lo que redefine la concepción, que hasta este momento permitía identificar sus trazos en cada caso particular, es decir las particularidades de cada comunidad universitaria.

Todos estos elementos que han modelado la Universidad Venezolana en su historia, son base para plantear la idea de gobernanza, y esta quedaría entendida de acuerdo con las concepciones del autor de la presente investigación, como: Gobierno en acción manifiesta, legitimado en el ejercicio, que pretende en todo momento el buen funcionamiento institucional; unido al ejercicio pleno de un conjunto de procesos, políticas, costumbres, instituciones y leyes que ejercen el control, gestión, administración y dirección de la universidad, bajo los principios de eficacia, calidad y buena orientación de la intervención de la política de Estado.

Las Universidades Politécnicas Territoriales Venezolanas

La universidad como espacio por excelencia para el desarrollo de intelectualidad, de dignidad humana y social, está llamada a impulsar una transformación profunda en los modelos educativos para construir un nuevo futuro, basado en la generación de un conocimiento innovador y productivo. En tal sentido, la universidad no sólo debe redefinirse, sino, motivar para

crear espacios de innovación, para formar a los estudiantes en este particular. Es por ello, que la esencia de la transformación universitaria venezolana, se enmarca en brindarle a la sociedad modelos de educación alternativos que permitan el avance de la nación en materia universitaria. En ese mismo contexto, desde el ejecutivo nacional, se han emanado una serie de acciones administrativas con el fin de ir adecuando el sistema educativo a un modelo productivo, con miras a fortalecer e incentivar la investigación en el proceso educativo y así garantizar el acceso al conocimiento para universalizar la educación universitaria con pertinencia social, todo ello, con el fin último de formar un profesional crítico con un alto sentido humanista que responda oportunamente a las demandas del entorno.

En atención a este particular, desde el ejecutivo, se decreta la creación de la Misión Alma Mater, mediante el decreto 6.650 del 24 de marzo de 2009, publicado en Gaceta Oficial N° 39.148 del 27 de marzo 2009, con ello, se pretende, impulsar la transformación de la educación universitaria venezolana, redefiniendo la gestión desde el ministerio y la relación de este con las universidades, así como, propulsar su articulación institucional y territorial, en función de las líneas estratégicas del Proyecto nacional Simón Bolívar, proyecto bandera del gobierno nacional. Al respecto. La OPSU (2001), en el documento de constitución de la Misión Alma Mater expone en su introducción.

El Proyecto Alma Mater, tiene entre sus objetivos impulsar el “mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación universitaria en Venezuela” OPSU (2001: 1). El mejoramiento de la calidad supone, elevar y promover en las instituciones universitarias, un conjunto de indicadores tales como: evaluación, acreditación, financiamiento, gestión, sistema de ingreso, promoción y permanencia de los docentes universitarios, fortalecimiento en la formación de recursos humanos, investigación y unidades de apoyo académico. Aunado a ello, el alcance del proyecto en lo relativo al mejoramiento de la equidad, abarca la disminución de las desigualdades relativas al acceso y desempeño de los estudiantes, así como también, tiene inherencia sobre la demanda y la orientación vocacional, además de ejercer

control sobre los procesos de admisión implementados desde las universidades, sobre todo, para minimizar la discriminación y exclusión de gruesos sectores empobrecidos de la población.
(p. 1)

Esta misión nace con el propósito de servir junto con la misión sucre, para en un todo articulado favorecer una nueva educación universitaria; basada, en la participación protagónica de las comunidades como espacios de aprendizajes permanentes. Dentro de su alcance, la Misión Alma Mater contempla la transformación progresivamente de 29 Institutos y Colegios Universitarios Oficiales para dar origen a Universidades Nacionales Experimentales, bajo la modalidad de Universidades Politécnicas Territoriales; también se crearon otras universidades especializadas como la universidad de la seguridad, la Universidad del Arte, Universidad del Turismo entre otras, que administran los Programas Nacionales de Formación (PNF). Los cuales, legalmente están amparados en la gaceta oficial N° 38.930 del 14 de mayo de 2008, publicada por resolución 2.963 del 13 de mayo de 2008, emanada del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPES). Al respecto el propio Ministerio, los define en el Artículo 2, de la siguiente manera:

... se entiende por: Programas Nacionales de Formación en Educación Superior: El conjunto de actividades académicas, conducentes a títulos, grados o certificaciones de estudios de educación superior, creados por iniciativa del Ejecutivo Nacional, a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, diseñados con la cooperación de Instituciones de Educación Superior Nacionales, atendiendo a los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, para ser administrados en distintos espacios educativos del territorio Nacional.

De lo cual, se deduce que los PNF se crean con miras a fomentar la transformación absoluta de todo el sistema universitario, con tendencia a fortalecer e incentivar la investigación como eje transversal en el proceso formativo, y a su vez facilitando medios y mecanismos para acceder al

conocimiento directamente desde las fuentes primarias con pertinencia social. Estos programas están diseñados acorde a la realidad del contexto nacional, por lo tanto, cooperan en la construcción de comunidades de conocimiento comprometidas con la soberanía y seguridad tecnológica del país; promoviendo en los estudiantes su compenetración con las organizaciones del poder popular, para propiciar el desarrollo tecnológico al servicio de la nación y los problemas de producción de bienes y servicios. Al respecto, el Artículo 4 establece las características comunes de los PNF:

1. La formación humanista como aspecto de vital importancia para la formación integral de la persona, sustentada en la integración de contenidos y experiencias dirigidas a la formación en el ejercicio de la ciudadanía democrática, la solidaridad, la construcción colectiva y la acción profesional transformadora con responsabilidad ética y perspectiva sustentable.
2. La vinculación con las comunidades y el ejercicio profesional a lo largo de todo el trayecto formativo, mediante metas a corto, mediano y largo plazo, utilizando el abordaje de la complejidad de los problemas, en contextos reales, con la participación de actores diversos; la consideración de la multidimensionalidad de los temas y problemas de estudio, así como el trabajo en equipos interdisciplinarios y el desarrollo de visiones de conjunto, actualizadas y orgánicas de los campos de estudio, en perspectiva histórica y apoyadas en soportes epistemológicos coherentes y críticamente fundados.

En concordancia con estas características, se puede referir que los PNF promueven la generación del conocimiento, desde la vinculación permanente de la universidad con la comunidad, en un rico intercambio de saberes que dan respuestas a los problemas científicos, económicos y sociales del país. De igual modo, contribuyen al alcance de la soberanía tecnológica tan necesaria para el desarrollo integral como nación.

Unido a lo antes planteado, la misión alma mater, concibe a las Universidades Politécnicas Territoriales (UPT), como instituciones vinculadas con la producción y satisfacción de las necesidades productivas, sociales y culturales en sus ámbitos geográficos de influencia territorial; y a su vez,

están destinadas a democratizar el acceso a la educación universitaria y facilitar los medios para garantizar el desarrollo endógeno en el territorio. Para ello, administran los programas nacionales de formación los cuales abarcan distintos campos de conocimiento o áreas de las ciencias sociales, ingeniería, salud, educación, administración entre otras, estructurando una oferta académica flexible, capaz de ajustarse a las variaciones en las demandas de formación.

En consecuencia, para hacer frente a este compromiso es fundamental realizar grandes esfuerzos que conlleven al mejoramiento de las instituciones universitarias. Para ello, desde la presidencia de la república se firmó los decretos de creación de las primeras universidades politécnicas territoriales, que surgieron de la transformación de los institutos y colegios universitarios oficiales en el marco de la Misión Alma Mater: Para ello, el ejecutivo nacional, por medio del Ministerio para el Poder Popular de la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología (MPPEUCT) generó una serie de instancias para el seguimiento y orientación en la transformación de dichas instituciones para dar inicio a estas universidades, a través de la revisión y ajuste de los procesos gerenciales.

Es evidente, que dentro del contexto planteado surge la urgente transformación universitaria sustentada en el proyecto Alma Mater, que requiere la aplicación de cambios significativos en forma gradual y progresiva en los esquemas dependientes de la gestión y gerencia universitaria que se utilizan actualmente, con el fin de lograr mejores resultados en la aplicación de las políticas universitarias emanadas del ente ministerial, y enfrentar de manera adecuada los desafíos académicos característicos del momento histórico, asumiendo procesos modernos que reflejen formas de administrar eficientemente para alcanzar los objetivos propuestos por el mismo.

Evidentemente, los enfoques actuales de los escenarios organizacionales que las universidades venezolanas han asumido con el

tiempo, han complejizado abrumadoramente la educación universitaria, implicando ineludiblemente nuevos desafíos que deben ser asumidos. Este contexto, ha determinado la necesidad de asumir el mejoramiento de la calidad de la educación en específico en el subsistema de educación universitaria, en sus modalidades, con la finalidad de fomentar la igualdad de oportunidades en el acceso al sistema que a su vez garantiza las condiciones de permanencia en el sistema, y así atender a la demanda creciente.

Para lo cual, hay que trascender de la mera sensación de estar frente a un gran conflicto, en el actual sistema de educación universitario que no ha resuelto los problemas de equidad y ha generado muchas oportunidades especialmente para aquellos que no cuentan con los recursos económicos y los que históricamente eran excluidos por el propio sistema. Actualmente, existen antecedentes que muestran nítidamente las profundas transformaciones estructurales que han perturbado en forma drástica el panorama de este relevante sector de la sociedad, tal es el caso de las múltiples acciones llevadas a cabo por el Estado Venezolano para garantizar la universalización de la educación y en especial su municipalización a través de distintos proyectos pilotos en lo que destacan la Misión Sucre, y las UPT.

Con ello, es claro que estamos en un mundo que requiere ser observado con profundidad y detenimiento por las universidades, ya que se está dando paso a un nuevo tipo de organización social, de los intercambios de la experiencia y las formas de poder que se ha dado en llamar una sociedad global de la información, sustentada por una economía cuya base es la utilización del conocimiento, como base de generación de valor agregado a cualquier proceso industrial.

La UPT, surgen como política de estado en el marco de la misión alma mater para contribuir el proceso de transformación de las estructuras de la educación universitaria del país; teniendo maneras singulares de asumir la

formación, la interacción social y la investigación. Al respecto, la Misión Alma Mater establece:

Las UPT son instrumentos del pueblo venezolano para contribuir al desarrollo integral y sustentable de cada uno de los territorios, en apoyo a la construcción del socialismo bolivariano, a través de la formación integral liberadora, la generación y apropiación social del conocimiento y la vinculación activa con proyectos de desarrollo, empresas socialistas y comunidades, en función de las líneas estratégicas del Proyecto Nacional Simón Bolívar, Primer Plan Socialista 2007-2013. (p. 2)

En este particular, el ejecutivo nacional apuesta por reconocer como una fortaleza de la Universidad Politécnica la vigencia de la formación a nivel universitario, para propiciar una estructura socio profesional venezolana como punto de partida, para profundizar y ampliar su injerencia y pertinencia en el país. Unido a ello, la Misión Alma Mater establece:

Las UPT desarrollarán proyectos y programas académicos de formación, creación intelectual, desarrollo tecnológico, innovación, asesoría y vinculación social en todo el estado, mediante la articulación con la Misión Sucre y demás instituciones universitarias, respondiendo a los requerimientos del desarrollo territorial integral y en correspondencia con las necesidades planteadas por el Poder Popular (p. 2)

En el mismo sentido, las universidades politécnicas territoriales van encaminadas a reconstruir el tejido social desde la cotidianidad, por medio del diseño y ejecución de programas de formación, que contribuyan a formar profesionales altamente capacitados, que contribuyan con el desarrollo del territorio donde se encuentren ubicadas estas universidades.

Estas universidades vienen a contribuir entonces con un modelo de Universidad, que implica una propuesta universitaria que debe abordar a cada persona como un ser único, de libre pensamiento, es decir, contribuir con la formación de un nuevo ser social, ajustado a los principios de democracia, justicia, e integralmente formados. De esta manera, Castellanos y otros (2007) en el documento Misión Alma Mater (transformación de

instituciones universitarias a universidades politécnicas), establece los siguientes principios conceptuales para el diseño del nuevo currículo:

- Aprender a desaprender para volver aprender.
- Enseñar y aprender para la reflexión crítica y el abordaje de la solución de problemas inherentes a la educación y al país.
- Aprender para ejercer y enseñar ciudadanía responsable y corresponsable, honesta, democrática, solidaria y participativa en las instituciones y para el desenvolvimiento familiar y colectivo.
- Aprender para potenciar y desarrollar un modo de pensar que sea capaz de establecer relaciones y contextualizar los conocimientos o temas de estudio.
- Aprender para la supervivencia de la condición humana y planetaria. (p.8)

Estas instituciones, están tomando el camino para consolidarse como promotoras de la cultura socio-universitarias, catalizadoras del desarrollo endógeno, sostenible partiendo de un movimiento pedagógico y andragógico universitario con base socio-crítica, para conquistar una mejor calidad de vida, formando ciudadanos y ciudadanas con espíritu de colaboración y de manera integral, cuyas actitudes, aptitudes, valores y saberes les permitan ser, saber, sentir, hacer, convivir, emprender y velar por el bienestar colectivo.

Ahora bien, la gestión en las universidades politécnicas territoriales, están orientadas en los lineamientos de la Misión Alma Mater (2009), necesariamente enfocadas en:

- 1.-Proponer Campañas informativas donde se motiven a los docentes y estudiantes a gestionar procedimientos administrativos, conducentes a garantizar actividades de integración con las comunidades.
- 2.-Propiciar acciones de cambios en cuanto a organización, estructura y administración apoyado en un modelo de gestión, basado en estrategias claras y focalizadas en un esquema de organización inteligente.
- 3.-Realizar un inventario donde se identifiquen las potencialidades y limitaciones, las prioridades y los proyectos socio integradores,

comunitarios y tecnológicos que orientarán al logro del desarrollo integral de las comunidades.

4.-Vincular los esfuerzos de la Gestión Universitaria, con las comunidades de manera más directa.

5.-Establecer normas y procedimientos para que los servicios a ser prestados por los estudiantes estén enfocados a solucionar problemáticas específicas planteadas por las comunidades.

6.-Iniciar un proceso de cambio permanente en cuanto a organización, estructura y administración para garantizar la vinculación con las comunidades y las zonas aledañas en general, llevando un inventario donde se identifiquen las potencialidades y limitaciones, las prioridades y los proyectos comunitarios que orientarán al logro del desarrollo integral de las mismas, por medio del potencial humano con el que cuenta el tecnológico.

7.-Se debe propiciar la práctica docente en el instituto, con la finalidad establecer la formación de ciudadanos con valores autóctonos que se enmarque en un mundo globalizado, donde el desarrollo integral de los educandos, se exprese en contenidos pedagógicos que consideren el desarrollo intelectual, la creación, la inventiva, la formación para el trabajo de la salud física, mental, espiritual, con sentido de pertenencia y potenciando el quehacer investigativo.

Los pilares fundamentales de una Universidad moderna son la enseñanza, la investigación y la asistencia o extensión a la comunidad. Donde el conocimiento generado o transmitido a través de la investigación y docencia, encuentra su desarrollo pleno cuando se realizan actividades de asistencia a la comunidad o la extensión universitaria. De esta asistencia depende la articulación entre el conocimiento obtenido en la Universidad y las distintas necesidades de la sociedad.

Estos conceptos incluyen al conjunto de actividades conducentes a identificar los problemas y demandas de la sociedad, y entorno comunitario,

coordinando las correspondientes acciones de transferencias de conocimiento, junto con actividades de docencia e investigación. Este proceso implica el empleo de los conocimientos desarrollados en la Universidad y de las capacidades de sus docentes e investigadores para implementarlos, adaptarlos a fines útiles para la comunidad. Donde la actividad debe procurar la transferencia del saber universitario, en condiciones de alta calidad acorde con las necesidades presentes y futuras del escenario económico y social.

En consecuencia, los intereses y la vida de la comunidad deben constituir los objetivos principales de la universidad. La misma, tiene como objetivo primordial la formación de un ciudadano apto ganado para la participación activa en las esferas políticas y productivas de la sociedad, que contribuya con la participación a la elaboración de la calidad de vida para todos.

En la medida en que los pobladores son sentidos y notados por los vecinos estos se sienten motivados y comienzan a compartir sus esfuerzos de ayuda mutua para resolverlos. Cuando esto suceda, la colectividad se concientiza y se dispone a trabajar conjunta y solidariamente en la consecuencia de sus propuestas, con el fin de lograr resultados alentadores para su desarrollo. El mismo es atendido como un proceso permanente y constante de la humanidad para que obtenga un futuro mejor en lo económico, social y cultural, el cual es logrado por medio de iniciativas y el esfuerzo de todas las personas involucradas.

La sociedad venezolana y la realidad universitaria nacional y de los contextos regionales, evidencian la presencia de problemas respecto a la que no existe atención adecuada a los niveles de preuniversitaria y básica donde no hay mayor población universitaria desasistida. Frente a esta realidad, la sociedad a través del Estado, asigna un papel preponderante a la universidad como organización que pueda llevar adelante tareas que contribuyan a la solución de los problemas. A su vez los educadores de todos

los niveles conscientes de su responsabilidad buscan alternativas y unifican criterios para solucionarlos.

En este orden de ideas, el docente en la relación universidad-comunidad debe estar consciente y estar claro que un hombre consciente de sus realidades, impulsa el cambio social dentro de una verdadera democracia, donde la educación es un proceso continuo que históricamente debe estar sometido a progresos de una sociedad moderna y cambiante, inclusive exigente para afrontarla a la aplicación de nuevas tecnologías y la conjugación de muchos esfuerzos con la participación de autoridades docentes, alumnos y comunidad. Incentivar a los sectores públicos y privados al desarrollo de las comunidades. La solidaridad y el respeto en todos los sectores. En consecuencia, la funcionalidad de la comunidad universitaria es actuar como una respuesta integrada para la formación de las nuevas generaciones en una gestión de esfuerzos mancomunados de la comunidad universitaria para alcanzar un fin común.

El análisis de los factores como la participación en la transformación universitaria muestra una imagen de la realidad que determina como ésta puede ser influenciada. Dichos factores y las circunstancias del entorno se han apropiado de los orígenes y de la historia de las políticas que has asumido las autoridades universitarias

Sin embargo, es importante destacar, que las nacientes Universidades Politécnicas Territoriales se ha visto en la necesidad de incorporar elementos estratégicos para su funcionabilidad y reinventar así su forma de gobierno, bajo enfoques con viejos actores determinados con un accionar filosófico formado con el tiempo, para dinamizar las formas de gobierno universitario.

En este sentido, el éxito de la gestión en las UPT, dependerá de la forma en que las circunstancias y los acontecimientos puedan verse influidas, con suficiente determinación y energía, para lo cual, el voluntarismo en la institución debe estar subordinada en el campo de la estrategia que se tomen para el logro de los fines.

De ahí que, la planificación estratégica como técnica de apoyo a la gerencia de las UPT, es considerada como un proceso constante y participativo que contribuye a obtener la información necesaria para asumir decisiones en lo referente a la asignación de recursos, que se corresponde con la noción que se tiene de institución en la cual se elabora dicha planificación, para lo cual, esta debe encontrar elementos de coherencia, que integrados sirvan para sugerir los lineamientos básicos que sean convertidos en objetivos, metas y actividades y procedimientos para orientar la acción en sus fases contextuales de insumos, de procesos y de producto.

Todas estas fases al igual que las otras tácticas que deben emplearse inducen al grupo directivo del gobierno universitario a ser muy cuidadoso del presente por el nivel de interferencias y falta de objetividad que se presenta a la hora de evaluar los indicadores de gestión definidos. Por lo tanto, la necesidad de tomar decisiones que permitan rectificar el rumbo actual de la institución es uno de los factores que hace indispensable la participación del grupo directivo en el análisis del presente de la institución.

La continuidad en el éxito de una unidad de gobierno en las UPT, bajo las premisas antes planteadas, vendrá determinada en gran parte por la capacidad de esta para evaluarse a sí misma, es decir, a través de la medición, puede obtenerse información útil sobre logros y metas alcanzadas.

En el ámbito de acción de la UPT, dado el papel relevante que desempeñan las mismas, en el desarrollo social y productivo de la zona de influencia territorial; la orientación contenida de los planes operativos de largo, mediano y corto plazo, deben participar todos los integrantes de las distintas dependencias de la institución ya que allí se operacionalizan los proyectos de los programas tácticos al estimar metas y fijar actividades que hagan posible la consecución de las mismas en el periodo de tiempo determinado, a través de la asignación de responsabilidades, de recursos humanos y financieros.

Clima y Cultura en las Organizaciones Universitarias

Quizá, el concepto más dinámico que existe hoy en la teoría de las organizaciones, es el de la cultura organizacional. Su desarrollo ha sido aplicado, sobre todo, a las instituciones productivas, sin embargo comienza a abrirse el camino en las universidades.

Es frecuente la denuncia de que las instituciones universitarias están en crisis, porque no tienen una cultura eficaz. De ahí, la importancia de conocer el concepto de clima organizacional y ambiente en cada institución. EL principal objetivo de esta investigación es destacar las características del clima y la cultura de las organizaciones educativas, identidad, cohesión y eficacia grupal en las universidades.

Es importante destacar la necesidad de explicar los conceptos de organización, clima y cultura, puesto que en el ambiente y la estructura grupal se abordan los aspectos prácticos: aplicaciones, investigación del clima y cultura institucional. Clima y cultura son dos conceptos eficaces para la gerencia educativa en las universidades. La organización educativa universitaria está constituida, como grupo social básico para socializar, sensibilizar y transmitir ideas e el proceso de aprendizaje institucional.

Mediante la culturización, las personas se les hace partícipes de la cultura grupal que lo identifica, es decir, etnia territorial; a través de la socialización se conduce al desempeño de roles en sus comunidad, y desde la adquisición de aprendizajes se les dota de capacidades para resolver problemas que surgen en la interacción social. Para garantizar este triple objetivo, dentro de la organización institucional, el estudio del ambiente, del clima y la cultura organizacional.

El ambiente presenta un ámbito ecológico exterior, relativo a las implicaciones conductuales que comporta el entrono físico de la institución. El clima se refiere, más bien, a las implicaciones ecológico-psicológicas, exteriores también, producidas por la interacción organizacional; mientras

que la cultura que surge del interior de la vida laboral se refiere a las presunciones básicas y creencias que proporcionan un modelo de realidad a través del cual se da sentido al comportamiento, lo que hace que sin cultura sólida no exista eficacia organizacional. Es importante hacer notar que la cultura es entendida como el medio medular que comprende historia, valores, rituales y lenguaje que envuelve un entorno psicológico total de los participantes.

Realmente, es inútil comparar la organización universitaria con la empresarial, con lo cual guarda muy pocas similitudes, y al observar el profundo cambio que ha experimentado el enfoque de la empresa en los últimos cincuenta años, se puede inferir el cambio futuro de las instituciones universitarias. En efecto se pueden constatar como la antigua empresa de corte Taylorista era seguida y jerarquizada, más centrada en el producto que en el factor humano. Por el contrario, la empresa dinámica actual, que opera en calidad total, está siempre orientada hacia la satisfacción del cliente, por lo que todas y cada una de sus actuaciones se inspira en este principio.

La universidad, debería estar orientada siguiendo la misma línea de las empresas, no tanto hacia el diseño objetivo (producto) de la educación, sino hacia el cliente (alumnos), e integrantes de la comunidad universitaria, satisfecho por lo que es urgente, como sucede en las empresas en crisis, un cambio profundo en la cultura organizacional universitaria con otros enfoques productivos de todos los que laboran y hacen vida en el contexto real. Lo que se quiere defender es el valor radical de la cultura organizacional, en la eficacia de las universidades, lo que generará un óptimo clima y una satisfacción en los destinatarios de la satisfacción, los trabajadores:

- a) Central la acción docente en el factor humano, es decir, en el proceso de trabajo orientado hacia mejoras de la participación de todos los integrantes de la institución. Toda producción debe estar orientada hacia la satisfacción y eficacia laboral; si fracasa el gerente, fracasa la cultura organizacional.

- b) Focalizar la acción organizacional en lo que se debe hacer bien y contratar a los que lo saben hacer bien, esto genera ventajas competitivas en medios concretos institucionales.
- c) Evitar las diversificaciones no controlables y centrarse en las acciones bien objetivadas, bien hechas, es bueno, lo que se hace bien a la primera, el gente debe evitar despilfarros.
- d) Tratar de sustituir o mejorar los modos de comunicación e información, por unas más adecuadas y adaptadas a las necesidades actuales.
- e) Crear una cultura corporativa propia, que proporcione identidad grupal (étnica) a los miembros de la organización docente. La identidad grupal es producto de una cultura organizacional sólida.
- f) Utilizar al máximo los recursos internos, materiales y humanos que son, de costo aceptable. La idea es invertir en el producto educativo de calidad con los recursos apropiados y bien liderados.
- g) Pensar que la razón de ser de una institución está en la aceptación del producto final, en este caso el estudiante.

Estas evidencias se sustentan en lo expuesto por Herrera (2019), quien considera que la gerencia en las instituciones educativas, debe apuntar hacia:

La valoración del talento humano, donde se reconozca la potencialidad del docente, para de esta manera promover el desarrollo de la participación de los actores educativos, donde la acción organizacional se configure en atender la competitividad que viene del contexto e impacta la labor formativa, para así lograr instaurar una cultura corporativa adecuada a la misión y la visión de la institución (p. 44).

Por tanto, si una organización se crea una cultura y un clima de trabajo compartido, centrando la acción organizacional en los recursos humanos que van desde el rector, profesores, personal de servicio y comunidad universitaria en general, focalizando la acción en la calidad o excelencia

multiplicando la información comunicativa y creando un fuerte sentido de identidad cultural y grupal, se habrá encontrado el camino de la eficacia educativa que es el último paso para el logro de una gerencia compartida.

Aprendizaje Social en la Gerencia

La teoría del aprendizaje social, postula y defiende la posibilidad de aprender a través de modelos y parte del principio de que se puede aprender por observación, es decir, es otra persona quien realiza la acción y experimenta sus consecuencias. De ahí que, el observador aprende mediante la experiencia ajena.

El aprendizaje social, explica los procesos de interacción social o socialización, el cual ha sido estudiado desde diferentes perspectivas teóricas conductistas, cognoscitivistas, entre otras; como se puede observar en el tratamiento que se le dan los diversos autores y determinados textos. De allí que, dicha teoría de haya denominado de diferentes formas: aprendizaje vicario, aprendizaje social, aprendizaje de modelado de imitación y observacional. No obstante, haya sido expuesto directa o indirectamente por varios autores, por ello se centra en las investigaciones hechas por Bandura (1973), por ser el responsable de mucho de lo que hoy se sabe acerca del aprendizaje social.

La definición de aprendizaje social es muy importante para la comprensión de la conducta humana como han puesto de relieve las ciencias sociales, la sociología, y la antropología; y debe ponerse en manifiesto la psicología, quizá ha sido así porque el aprendizaje para esta corriente ha hecho mayor referencia a los aspectos de adquisición retención de conocimientos educativos de forma significativa que a la adquisición de las conductas, que ha dejado frecuentemente a un lado.

Ciertamente hasta hace poco, no se había profundizado los estudios del aprendizaje de social; principalmente, es con las investigaciones de Bandura

con la que se le reconoce. Sin embargo, es también pro años en que, por su parte, se le niega la identidad, cuando el aprendizaje social adquiere un clima más significativo producto de una línea de investigación. Ante una situación determinada se responde en función del significado que se le da a la misma, como si la presencia es de simple observador de la situación.

También es propicio destacar, en este sentido la información del lenguaje como principal instrumento de transmisión de cultura, mediante la cual se puede realizar la mediación semiótica en la interacción entre adultos y niños, de tal manera que éste llegue a adquirir significados compartidos con las personas y se convierta en integrantes de la comunidad cultural humana. Por ello, y desde una perspectiva sociocultural, no es razonable pensar que el niño humano llegue a convertirse en un individuo adulto de su comunidad sin la intervención y guía de los demás integrantes de su cultura.

Es justamente aquí, donde se consolida el concepto de interiorización elaborado por Vigotski (1979). Desde temprana edad los humanos comienzan a apropiarse de toda información que en un principio solo existe gracias al aporte interpretativo de los que lo rodean. Cuando se llega a la universidad el adulto en su labor de guía, es capaz de adecuar su intervención al nivel real de desarrollo personal. Promoviendo su avance hacia el mejoramiento de sus competencias personales.

Lo anterior, resalta claramente el papel crucial que la educación y el aprendizaje significativo juega acerca del desarrollo. Ya se trate de la educación familiar, de la educación escolar o de la educación recibida de los iguales, de las influencias de las nuevas tecnologías, etc. Estos procesos son el conjunto de influencias que sobre la base de las características fundamentales que moldean el desarrollo en los seres humanos. De hecho no se puede olvidar que los procesos educacionales consisten en llevar a la persona más allá del nivel real del desarrollo, es decir en promover el crecimiento a través del aprendizaje.

En este sentido, afirma que las personas pensantes abstraen e integran la información de la experiencia social y la representan mentalmente en categorías de conocimientos, expectativas, percepciones de a propia eficacia; para evaluar la propia conducta. No obstante, se debe indicar que en otro proceso de aprendizaje de las personas no cuenta únicamente lo que aprende por imitación, o por abstención sino que también influye en el aprendizaje las suma de acontecimientos producidos por la historia, la cultura, los descubrimientos colectivos y en una palabra, las experiencias y comportamientos de los padres, fundamental en los primeros momentos de la vida y los hechos acontecidos en la sociedad que rodea a las personas en su conjunto y, que están a su disposición y frecuentemente son asumidos por este.

Esto convierte al aprendizaje en gran medida, en aprendizaje significativo, en el que cada persona suma a su propia experiencia, que va acumulando en todo su desarrollo a la transformación a través de actitudes y comportamientos de todos los que lo rodean.

En contextos educativos, es frecuente el uso de modelos para modificar la conducta de las personas desde temprana edad hasta alcanzar la resolución de problemas. El nuevo paradigma de enseñanza está centrado en el aprendizaje interpretado como lo hace la psicología educativa de forma que el profesor se debe contentar con ayudar a los estudiantes a procesar la información de manera significativa y a convertirse en estudiantes independientes.

Formación de administradores para la gerencia con la gobernanza

La formación de administradores para la gerencia compartida, en la era actual, supone seguir enfoques que se adapten a la realidad del contexto partiendo de procedimientos establecidos por el grupo, con base en ciertas disciplinas del comportamiento, métodos y técnicas que son aplicables a la

administración, puesto no se trata de un experimento al azar sino de una modalidad previamente comprobada.

Actividades como métodos y técnicas de análisis multivariantes, investigación de operaciones y diseño de acciones que minimicen la problemática existente en el entorno, solo es posible con el auxilio de los equipos técnicos. Por lo antes expuesto, se infiere que el problema de formación de administradores para la gobernanza es mucho más compleja que lo que aparenta, pero que tiene vigencia aún en países subdesarrollados por solo requerirse de actitud personal para emprender.

En forma general, la investigación institucional está poco desarrollada, no solo en los colegios e institutos universitarios, sino también en las universidades. Cuando se asume la gobernanza en una institución educativa se debe fomentar no solo la habilidad para analizar las variables contingentes que se correspondan con las situaciones específicas, sino también habilidad para crear, inventar y aplicar las estrategias administrativas que sean más efectivas, y ante las circunstancias que afronten, integrando teoría y práctica por la vía más útil; pues, cada profesional actúa coherente con una teoría de acción. Se debe conocer las teorías de motivación y ser capaz de aplicarlas según las circunstancias, así como la voluntad de propiciar la mayor interacción entre clima organizacional y eficacia institucional.

También es importante resaltar que en el grupo de trabajo se debe establecer un cambio personal ente todos los que se interrelacionan para solucionar las situaciones emergentes, el tener conciencia de que se encuentra en presencia de elementos dinámicos con los agentes, que se deben administrar con eficiencia; así como también interpretar los conflictos en tal forma que se puedan conducir como instrumentos para el avance de la institución y como medios de información para decisiones programadas: políticas, procedimientos, estructuras organizativas; y no programadas como juicios, intuición y la creatividad entre otros.

Además, la gobernanza como proceso en el contexto educativo universitario, debe prestar mucha atención a los elementos históricos presentes en el que las personas viven, se relacionan y aprenden. En suma, lo que quiere es comenzar con una verdadera liberación de los reduccionismos esterilizantes del pasado y la aceptación de un pluralismo epistemológico, acorde con la naturaleza pluridimensional de un objeto propio de estudio. La complejidad del estudio de la gobernanza en la gerencia educacional, en consecuencia obliga a realizar una apertura de distintos puntos de referencia epistemológica que podrán proyectarse con provecho sobre la disciplina que ocupa la investigación.

Gestión y Comportamiento Organizacional en Educación

Actualmente, no son pocos los especialistas que plantean la falta de identidad de la gestión universitaria, a que no hay acuerdos en cuanto a contenidos y terminología por lo cual resulta notablemente confusa. Llanos de Hoz (2000), llegó a preguntarse:

sí realmente existe una disciplina en la gestión universitaria, tras la notoria insatisfacción de los rectores y demás integrantes del consejo directivo que invade el ambiente de trabajo organizacional, sin poder dar respuesta a corto, mediano o largo plazo a las necesidades de la universidad (p.70).

En tal sentido, el principal objetivo de la gestión es destacar la necesidad que existe en el campo de la educación, de instituciones educativas que sean organizaciones eficientes, orientadas por principios de gobernanza de calidad donde se coordine la participación y se establezcan redes de trabajo productivo.

No obstante, por organización eficiente se debe entender aquella que logra sus objetivos. Por lo cual, es importante entender que hay diferencias cualitativas y cuantitativas entre eficiencia y eficacia en términos de propósito, alcance y mentalidad. Para hacer una organización eficaz es

necesario lograr objetivos no importa el costo. Por ello, para ser eficiente se requiere de manejo adecuado de los recursos, pues, permite el alcance de los objetivos presentes y consolida el futuro al menos costo posible. Su funcionamiento, se fundamenta en la flexibilidad y creatividad de lo propuesto. Asimismo, se evalúa en forma sistemática y permanente, la importancia de sus valores, creencias y objetivos, su forma de pensar, la interacción de sus integrantes, el liderazgo de la alta herencia y su estructura.

Las políticas de grupos de intereses es un hecho inevitable en las democracias pluralistas, y las instituciones universitarias deben participar de esta condición; en consecuencia el manejo del liderazgo estratégico dentro de la organización, requiere conformar un equipo de personas eficientes decididas a tomar acciones concretas para el beneficio estratégico operacional, a corto, mediano y largo plazo.

El cumplimiento de las metas, permite tomar en cuenta que las instituciones no pueden separarse del entorno en que operan y que la naturaleza de su tarea. Ahora bien, las tecnologías son variables importantes al determinar la forma como se estructura y administra la organización, pues depende del compromiso que emprenda tanto individual como colectivamente. De otra parte, la interacción entre gerentes y demás integrantes deben ser dinámicos en estructura y liderazgo.

Además, es necesario un detenimiento en el proceso comunicacional que aclare la ubicación en su debida perspectiva con base en las tareas de las diversas escuelas del pensamiento administrativo, con la expectativa de que se unifiquen criterios al enfoque cuantitativo conductual o de relaciones humanas u de sistemas, mediante la teoría de contingencia.

Por lo antes indicado, se adoptará en este trabajo un enfoque hacia la gobernanza que hace referencia a la integración de grupos y organizaciones que interactúan en la sociedad y que por iniciativa propia emiten propuestas con acciones que tienen incidencia social. En tal sentido su desafío es

establecer categorías y métodos reales, así como los criterios propios para comprender e intervenir la realidad y que a su vez enfatiza aspectos considerados relevantes.

Teoría del Contexto Cultural

Como se puede observar en la historia psicológica se asume que el desarrollo surge de la interacción entre los factores que producen de la herencia biológica, filogenética en relación con el ambiente ontogenético. Sin embargo, sus divergencias se centran en los pesos relativos que se deberían atribuir a ambos factores de tal forma lleguen a contribuir positivamente al desarrollo personal.

Parafraseando a Clemente (1996), muchos psicólogos que representan la teoría del contexto cultural asumen también la influencia de ambos factores, el biológico y el experiencial, pero difieren cuando insisten que los mismos factores biológicos o ambientales pueden tener consecuencias muy diferentes en el desarrollo dependiendo del contexto histórico-cultural en el que interactúen. Insisten en que los modos según los cuales la gente organiza sus actividades dependen de las experiencias de las generaciones anteriores pasada, dentro de un contexto cultural, por lo que esta nueva fuente de influencia se constituya como un nuevo factor de florecimiento.

La historia del grupo social tanto de niños como de adultos cristaliza en su presente según la forma de una determinada cultura tal como lo sostienen autores como Bronfenbrenner (1979), Baltes (1987), Lerner (1991), Rogoff (1990) o Vigotsky (1978).

Es importante destacar que en los últimos treinta años ha existido un marcado interés en el desarrollo de una teoría psicológica que explicase el crecimiento intelectual y personal desde una perspectiva más amplia, como puede ser la aportada por el contextualismo. Sus defensores parten de la premisa de que la inteligencia desarrollada, y que las comparaciones

transculturales con un contexto de inteligencia unívoco deben ser luchas con una misma prudencia. En este sentido Berry (1984) citado por Clemente (1986), argumenta que:

...es importante definir la inteligencia en términos de competencia cognitiva de acuerdo con las necesidades de cada cultura, con lo cual se terminaría con las concepciones localista o folklóricas que poseen algunos psicólogos a la hora de construir su mundo (p.48).

Stenberg (1992), es un gran defensor de la aproximación contextualista pues define la inteligencia como la: “selección positiva que da forma y adaptación a los ambientes del mundo real de la vida de cada persona” (p. 69), todo lo cual, se transformaría en diversos tipos de adaptaciones, como pueden ser en primer término al lugar o entorno, pero también puede existir una selección previa, consistente en la misma selección, caso de que dicho ajuste no sea posible, o la modificación del mismo entorno. Desde dicha perspectiva se puede comprender lo que es inteligencia solamente desde dentro de la estructura de las situaciones de la vida real u, por otra parte, resulta más útil considerar la inteligencia como estado incluida en un contexto particular que como una cualidad estática que posee el ser humano.

Esta concepción contextualista de Stenberg (1992), no le lleva a un relativismo cultural total sin que sea posible la comparación entre culturas o entre grupos dentro de una sociedad. Lo que hace el autor es resaltar como diferentes culturas dan más importancia a ciertas habilidades según el momento histórico en que se encuentre, y así las habilidades necesarias para que estén presentes en los individuos desde los tiempos de la sociedad preliteraria, pero no llegan a desarrollarse ni a ser importantes en el proceso de crecimiento literario hasta que se haga imprescindible en dicha cultura. Ejemplo real, se observa en la cultura actual con el crecimiento de juguetes electrónicos y con ordenadores personales, cuyo desarrollo en esta última década contribuirán igualmente al desarrollo de ciertas habilidades visuales auditivas y manuales en una cantidad mucho mayor de lo que se han tomado en consideración en los tradicionales test de inteligencia.

Del mismo modo, la manera en que la cultura influye en el desarrollo psicológico puede comprobarse mediante el desarrollo de la comprensión matemática. Las clases el pensamiento matemático que desarrollan los universitarios tienen fundamento en la niñez, no depende solo de su habilidad de abstracción o de los esfuerzos de los adultos para enseñar las matemáticas, sino que dependen también del propio conocimiento de los adultos, que a su vez dependen de la herencia cultural de su propio contexto de la importancia que el mismo dé a los conocimientos matemáticos.

El objetivo principal de este tema en relación con la gobernanza para un trabajo efectivo es la necesidad que existe en educación de fomentar un ambiente ecológico que se compone de una serie de estructuras enlazadas entre sí de forma que cada una contiene en sí misma a la siguiente, con un nivel más interno al tratarse del niño en desarrollo.

Estas estructuras incluyen el microsistema, que se define como el conjunto de relaciones entre la persona en desarrollo y el contexto próximo en el que se encuentra ésta, como su casa, la universidad; el meso sistema, en el que se dan las interrelaciones entre ambientes mayores, conteniendo igualmente a la persona en desarrollo en un determinado momento de su vida, como las relaciones entre hogar y universidad; el exosistema, que sería la extensión del mesosistema incluyendo otras estructuras sociales específicas, que aunque no contienen directamente a la persona en desarrollo, conectan directamente con los ambientes donde él se encuentra, como el contexto de trabajo de los padres, la administración educacional entre otros. Y finalmente, el macrosistema, definido por el conjunto de patrones institucionales o culturales como el sistema económico social, legal o político de las que el microsistema, mesosistema y exosistema son manifestaciones concretas.

El estudio del desarrollo humano se centra en lo que la persona percibe, desea, teme o piensa, u en la naturaleza de los cambios materiales en cuanto son una función de la exposición e interacción de la gente con su

ambiente, dado que esta posee la capacidad de descubrir su entorno y mantener o alterar sus propiedades.

Esta teoría es importante para esta investigación pes se basa en interconexiones ambientales u de su impacto en las fuerzas que afectan directamente al crecimiento psicológico. Semejante perspectiva ecológica ofrece un modelo para planificar, tanto las actividades de evaluación como las de intervención, así como para conceptualizar los problemas emocionales o de conducta. En efecto, las situaciones pertenecen al sistema, no al estudiante de forma que la intervención es hacer que el sistema funcione y que además contribuya con el crecimiento y bienestar de sus integrantes.

La teoría ecológica es sin duda alguna un paso más en la clasificación de los factores que influyen en el desarrollo humano, resaltando un aspecto fundamental, común con la teoría del aprendizaje social, pero con una mayor profundidad sobre la influencia e interrelación entre conducta y ambiente. Sus aplicaciones, por tanto, desde el punto de vista del diagnóstico y de las intervenciones resultan especialmente importantes.

CAPÍTULO III

EL GOBIERNO UNIVERSITARIO EN VOZ DE SUS PROFESIONALES.

Análisis e Interpretación de los Aportes de los Informantes

En esta investigación a partir del análisis de las experiencias y vivencias de los docentes en función directiva, con miras a construir un discurso teórico reflexivo acerca del gobierno universitario como prospectiva de gestión compartida de la UPTNMLS; parte por identificar las características esenciales del fenómeno de la gestión y gobernanza a partir de las vivencias de los propios actores de la realidad universitaria. Las cuales son únicas y presenta múltiples dimensiones: La personal-profesional, en la que juega un papel importante la propia experiencia de vida de los docentes en la universidad; la dimensión cultural, que varía notablemente a lo largo del tiempo, es decir, de la vivencia en el contexto social, entre otros aspectos propios y característicos de un estudio que refleja una realidad observable y objeto de narración e interpretación de la misma. En cuestión de lo descrito con esta investigación, se manifiesta que para el análisis y la interpretación de la información, se partió del círculo hermenéutico descrito por Dilthey (1986), citado por Martínez (2014) el cual define como:

...al proceso interpretativo, al movimiento del todo a las partes y de las partes al todo tratando de darle sentido. Este movimiento, sin embargo, no es un círculo, sino una espiral, que, como una escalera de caracol, va cambiando de dirección a cada paso y vuelve siempre a la misma posición, pero elevándose de nivel: en cada vuelta aumenta la riqueza de la descripción, el nivel de penetración y la profundidad de la comprensión de la estructura estudiada y de su significado... (p.100)

En este caso, es pertinente manifestar el empleo de la interpretación porque desde allí se encaminan acciones que en este caso permitieron la comprensión del gobierno universitario en la Universidad Politécnica, con base a sus perspectivas de gestión compartida, al respecto, Martínez (2004) sostiene que "... el proceso consiste en una alternancia de síntesis y análisis ..." (p. 100), es decir, la hermenéutica se asumió en las premisas del estudio como la base para el posterior proceso de aplicación.

En este sentido, es pertinente entender que la interpretación se enmarca en el desarrollo de las posibilidades del investigador para comprender la realidad, es así como se procedió a la reducción de la universidad con mira a lograr evidencias necesarias en las reflexiones que emergen de los hallazgos, por ello, se parte por enunciar los testimonios de los actores de la investigación, para mediante la contrastación con la teoría se logre la comprensión del objeto de estudio.

A efectos de la comprensión de la investigación, como es el caso de la gestión y la gobernanza como ejes transversales del gobierno universitario, se asume para la contrastación teórica, el modelo reflexivo-hermenéutico sugerido por Pérez Gómez (1987), el cual: "supone a la gestión universitaria como una actividad compleja, en un ecosistema inestable, sobre determinada por el contexto –espacio-temporal y sociopolítico — y cargada de conflictos de valor que requieren opciones éticas y políticas". (p. 72), de tal manera que este modelo para la comprensión de la gestión universitaria, se enmarca en complejizar el contexto universitario y así lograr la concreción de un gobierno universitario centrado en los fines que rigen las universidades politécnicas en el país.

Dado que las universidades politécnicas territoriales son centros de desarrollo, donde se asumen una serie de procesos de orden administrativo, financiero, operacional y estructural para la consecución de sus fines, se manifiesta un interés por el impacto que los mismos cumplen dentro de las realidades sociales. Dentro de su estructura organizacional posee un ente

rector, quien se encarga de llevar a cabo una serie de funciones que sirven de respaldo a su gestión, como fundamento para la orientación de un trabajo que converge en la construcción de fenómenos inherentes a tal fin, unido a ello, cuenta con un equipo vice-rectoral encargado de llevar a cabo la gestión rectoral; en el caso de esta Universidad politécnica cuenta con el Vicerrectorado Académico y el Territorial.

De allí, surge la necesidad de comprender los diferentes procesos que se adelantan en la realidad universitaria, desde la gestión de la misma; por ello, se considera fundamental en el desarrollo de acciones, enunciar que en el análisis de los hallazgos se establecieron dos áreas temáticas: logros de objetivos y metas, por tanto, se hizo necesario sistematizar la información de manera precisa, mediante la aplicación de la reducción de la información a la que se llegó en el análisis de los testimonios en cada uno de los casos. Al respecto, cabe destacar que los testimonios, se diferencian en cada uno de los casos, es decir, no se refieren testimonios de informantes de la misma naturaleza, tal como lo refiere Martínez (2009): “Cuando se cuenta con informantes de la misma naturaleza, sólo se refiere un testimonio, porque ello permitirá sistematizar la información en relación con la triangulación” (p. 21).

Bajo estas premisas, dado el objetivo general de la investigación, permitió la construcción de ejes temáticos que subyacen de la realidad del objeto de estudio, dada la naturaleza hermenéutica del análisis e interpretación de la información, se asocia en función de preestablecer categorías inherentes a estos ejes temáticos.

De acuerdo con lo planteado, es necesario destacar que para la presente investigación son tomadas en cuenta las siguientes categorías: Gestión de las Universidades Politécnicas Territoriales Venezolanas, Gobierno Universitario, Planificación Estratégica, Gestión Compartida; tomadas cuidadosamente de forma intencional para abordar la temática central, y en cada una de ellas se discriminaron una serie de subcategorías respondiendo a los indicadores aportados por los informantes y vinculados

directamente con la investigación, con la finalidad de lograr sistematizar los aportes desde la interpretación como una unidad hermenéutica; y en cada una de ellas se plasma su respectiva derivación teórica.

Al respecto de esta derivación, Strauss y Corbin (2002) son: “El aporte que el investigador va construyendo desde los hallazgo, mediante el análisis microscópico reflejado en la definición de las subcategorías” (p.14); es necesario señalar que la derivación teórica, demuestra la generación de elementos emergentes que conforman la definición del área temática, como se muestra en cada uno de los casos, referentes a la misma. A continuación se presentan los cuadros resultantes de dicha integración.

Cuadro 1

Derivación teórica de categorías y subcategorías.

Categoría	Subcategoría	Derivación
Gestión de las Universidades Politécnicas Territoriales Venezolanas	<u>Logros de objetivos</u> -.Gestión universitaria	Los logros de objetivos se encuentran inmersos en la gestión universitaria, la cual se manifiesta en atención a la gerencia que las autoridades cumplen en su institución.
	<u>Metas</u> -. Incentivos	Para que se alcancen las metas, es necesario que se generen incentivos reales, a pesar de la complejidad que los mismos poseen, en este sentido, es necesario que se generen dentro de la organización universitaria, elementos pertinentes al alcance de lo propuesto en los planes y programas y productos.
Desarrollo Endógeno	<u>Identidad.</u> -. Aplicación	Para llevar a cabo el desarrollo endógeno en los espacios universitarios, se requiere de la identidad de todos los sujetos que hacen vida activa en la misma, con la finalidad de desarrollar un proceso de pertinencia y pertenencia frente a la misma.

Continuación Cuadro 1.

Derivación teórica de categorías y subcategorías.

<p>Desarrollo Endógeno</p>	<p><u>Sociedad- Universidad</u> -. Potencialidades</p>	<p>El entorno social, en el cual se encuentra la universidad, es fundamental, dado que en correspondencia directa, se logra una clara sistematización de acciones que se lograrán constituir como base para la constitución del desarrollo endógeno</p>
<p>Gobierno universitario.</p>	<p><u>Ejercicio Estratégico</u> -. Trabajo administrativo complejo</p>	<p>El ejercicio estratégico del gerente universitario, subyace del desarrollo de labores administrativas que él mismo ejecuta, de esta manera se manifiesta el empleo de situaciones tales como la integración del colectivo para el logro de las metas propuestas.</p>
	<p><u>Recursos</u> -. Autogestión</p>	<p>Como una forma de concretar la generación de recursos dentro de las instituciones universitaria, es fundamental la puesta en marcha de actividades de autogestión que permita la obtención de recursos para de esta manera lograr el desarrollo de la organización universitaria</p>
	<p><u>Capacitación</u> -. Formación</p>	<p>La formación es uno de los elementos fundamentales en el desarrollo profesional de los sujetos, es por ello que se requiere de situaciones que encaminen la misma de manera acertada para de esta manera contribuir con un desempeño adecuado dentro de la realidad.</p>
	<p><u>Reducción de la incertidumbre</u> -. Participación del colectivo</p>	<p>La participación del colectivo, permite dentro de la planificación, la reducción de la incertidumbre porque es el colectivo quienes conocen de manera adecuada la organización y mediante ellos se logrará aprovechar todos los recursos implícitos en el proceso gerencial que se desarrolla en las instituciones universitarias.</p>

Continuación Cuadro 1.

Derivación teórica de categorías y subcategorías.

Categoría	Subcategoría	Derivación
Planificación Estratégica	<u>Beneficios</u> -. Adecuación a la realidad	Uno de los beneficios más importantes de la planificación, es la valoración de la realidad, es decir adecuar la planificación a la realidad, para de esta manera lograr un impacto significativo en el desarrollo de las acciones, en este sentido, el mecanismo es valorar la realidad para de esta manera constituir mecanismos inherentes al desarrollo de la organización.
	<u>Facilita el control</u> -. Evaluación	La evaluación es uno de los procesos que se consideran en la planificación, es decir, se prevé la misma y se ejecuta de acuerdo con el cumplimiento del plan, es de esta manera como se logran definir el impacto de los planes, para asumir la construcción de posibles correctivos que sirvan de base para la mejora del plan.
Gestión Compartida	<u>Determinación del trabajo</u> -. Aprovechamiento de potencialidades	En la función de organización, es fundamental la determinación del trabajo, porque de esta se desprenden opciones dentro de los cuales destaca el hecho de ubicar al capital humano, de acuerdo con cada una de las potencialidades de la entidad universitaria.
	<u>Análisis de las actividades</u> -. Cumplimiento	El cumplimiento, es el proceso mediante el cual, se evidencia el desarrollo de los diferentes elementos inmersos en las funciones de la organización, tiene relación directa con el logro de las metas y el alcance de los objetivos propuestos en la planeación.
	<u>Asignación del personal</u> -. Aprovechamiento de potencialidades	El aprovechamiento de las potencialidades, es el mecanismo mediante el cual, los directivos de la entidades universitarias, toman en cuenta las fortalezas de sus trabajadores, para ubicar a los mismos en los espacios, donde se considere generarán un trabajo productivo, para de esta manera incidir de manera significativa en el desarrollo de la educación, la cual de acuerdo con estos elementos será de calidad.

Continuación Cuadro 1

Derivación teórica de categorías y subcategorías.

Categoría	Subcategoría	Derivación
Gestión Compartida	<u>Puesta en práctica de lo planificado</u> -. Cumplimiento de objetivos	El cumplimiento de los objetivos, es uno de los elementos que se manifiestan, en función del alcance de las actividades planeadas, es por ello que estas situaciones, se presentan en función de situaciones inherentes al desarrollo de las actividades previstas en el plan de acción de cualquier nivel gerencial, bien sea en el aula de clase, o en el nivel macro administrativo.
	<u>Objetivos propuestos</u> -. Recursos	Los recursos, son elementos tangibles, necesarios en el logro de los objetivos propuestos, es decir, para que los mismos se logren de manera adecuada, se debe disponer de recursos humanos, técnicos, económicos, entre otros, para de esta manera lograr la concreción de los planes diseñados.
	<u>Ejecución</u> -. Logro de objetivos	Tal como se puede apreciar, el logro de objetivos, es reiterativo en la ejecución y es que como tal esta función gerencial debe encaminarse hacia tal fin, al respecto, es necesario que se manifieste el hecho de que los objetivos se lograrán, en función de las necesidades de acción y en función del requerimiento de la organización con base en los mismos
	<u>Comprensión</u> -. Impacto	El impacto, se manifiesta en la incidencia que genera el cumplimiento de los planes dentro de la realidad, de esta manera se constituye el hecho de que cuando este no es el adecuado, se debe poner de manifiesto la comprensión, con la finalidad de valorar los esfuerzos del colectivo de la organización universitaria.

Continuación Cuadro 1

Derivación teórica de categorías y subcategorías.

Categoría	Subcategoría	Derivación
Gestión Compartida	<u>Contribución</u> -. Sensibilidad humana	La sensibilidad de los seres humanos, debe ser una característica fundamental en el desarrollo de la labor gerencial, de igual manera se debe poner en práctica el humanismo, mediante la comprensión del otro, desde la perspectiva del gerente, es decir, se trata de una relación dialógica, que promueva el desarrollo de la organización universitaria
	<u>Efectividad</u> -. Posibilidades reales	La efectividad de las acciones gerenciales en educación, se logran concretar en la medida en que se le preste atención a las posibilidades reales, es decir, no tomar estándares que no estén realmente sustentados, sino que se aproveche el entorno para generar un plan adecuado y de esta manera se logren acciones que sirvan de base para concretar fenómenos inherentes al desarrollo efectivo de la labor gerencial del docente directivo.

En lo que respecta a la interpretación de los resultados de la entrevista, se presenta a continuación un análisis de las diferentes categorías con sus respectivas subcategorías, tomando como basamento la derivación teórica planteada en el cuadro 1, en cada caso particular.

1. Gestión universitaria.

Partiendo de que una gestión universitaria en la voz de los involucrados en el quehacer rectoral, se fundamente tomando la derivación teórica bajo “los logros de objetivos se encuentran inmersos en la gestión universitaria, la cual se manifiesta en atención a la gerencia que las autoridades cumplen en su institución”. Esto marca el punto de partida de lo que sería un contraste del pensar de un gerente universitario y lo que el día a día moldea la gerencia, a afrontar situaciones y sortear escenarios que garantizarían una efectiva gestión. Es por ello, que al adentrarse en lo que dice el rector y los vice-rectores de la universidad al respecto de la gestión Universitaria, se consiguió con las siguientes manifestaciones, al preguntar sobre la experiencia que tienen como máximas autoridad en esta institución:

Respuesta Autoridad1: Bueno aquí tratamos de alcanzar los objetivos propuestos, lo que pasa es que la gente no colabora, los docentes no proponen acciones que sirvan de base para el desarrollo de situaciones que ayuden al desarrollo de la organización universitaria.

Respuesta Autoridad 2: Pues la apatía de la gente es la que no ayuda a alcanzar los objetivos, porque usted sabe la gente es un problema puro que el sueldo no les alcanza y hay gente que de broma viene a cumplir sus actividades y se van casi antes de que le corresponda eso es un problema, mucha apatía, a veces uno ve que el rector quiere pero la gente no ayuda.

Respuesta Autoridad 3: profe yo no sé mucho de eso, a mí me parece que las autoridades aquí se preocupan mucho por alcanzar los objetivos, es el ambiente el que no ayuda.

Una vez establecidos los testimonios, es necesario referir los elementos recurrentes, propios de la teoría fundamentada, tal como lo indica Strauss y Corbin (2002): “Una vez referida la triangulación, se plantean los elementos recurrentes, con la finalidad de hacer un análisis genérico que posteriormente se convertirá en complejo en la derivación teórica” (p. 106)

De acuerdo con lo anterior, es necesario proponer los siguientes elementos recurrentes: poca colaboración, apatía, escasa participación y trabajo por parte del docente y en el caso de los directivos constante preocupación.

De acuerdo con los elementos recurrentes que subyacen de los testimonios, es pertinente manifestar que en la organización universitaria se evidencia poca colaboración de parte de los entes que hacen vida activa dentro de la misma, es decir, poco intervienen en las actividades que se desarrollan dentro de la universidad, razón por la cual, las autoridades a cargo muestran su preocupación, en razón de optimizar el desarrollo de las personas, además de ello, es necesario manifestar que los docentes no participan de manera activa en la institución trayendo como consecuencia, la escasa pertenencia con la universidad, pues, no se cumplen las actividades porque el trabajo docente es dedicado de una manera total, sólo a situaciones académicas dejando de lado algunas otras situaciones que promuevan el desarrollo de la organización universitaria, como extensión y la investigación. Al respecto se hace pertinente enunciar lo referido por Rodríguez (2008) quien indica:

El director de una institución universitaria, es el responsable de dirigir una institución universitaria en cualquiera de los niveles y modalidades de educación, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educacional, para lograr los objetivos de una gestión educacional con las condiciones actuales de vida de nuestro país y educando. (p. 32).

Como se puede evidenciar, la gestión universitaria subyace como uno de los elementos necesarios dentro de su organización, para el logro de los objetivos, en este sentido, la gestión de las autoridades universitaria, debe asumirse de acuerdo con las condiciones de la entidad universitaria y por tanto, se manifiesta el compromiso de situaciones inherentes al desarrollo de la institución, desde esta perspectiva, la organización universitaria ofrece un sustento al desarrollo de acciones que forman parte de la gestión rectoral. Es allí, donde los administradores de la educación deben valerse de evidencias

que sirvan de base en el desarrollo de la comunidad universitaria desde el requerimiento de la misma.

En este caso, se determina como elemento emergente la gestión universitaria, la cual, es concebida como aquella que refiere el hecho de cumplir con los logros de la gestión, mediante la puesta en marcha de las funciones gerenciales, lo que demuestra que es posible construir una cultura de la dirección en la entidad universitaria, donde el docente demuestre que puede ir más allá de sus propias ambiciones personales, para de esa manera lograr evidencias encaminadas a la mejora de la labor del directivo en la entidad universitaria.

2. Metas institucionales.

En el mismo orden de ideas, dentro de la organización universitaria, es necesario asumir las metas, como un factor necesario en el desarrollo de la gestión universitaria. En este sentido, las metas unidas al logro de los objetivos, se demuestran desde una perspectiva de acción de la planeación, dado que la misma posee la connotación de un elemento sistemático, para lo cual se organizan, planifican, ejecutan y evalúan acciones que redundan en el logro de la meta propuesta, de allí la necesidad de referir la reducción de los testimonios de cada uno de los informantes:

Respuesta Autoridad 1: Nosotros aquí tratamos de lograr las metas propuestas, muchas veces nuestra misma actitud es la que guía la acción porque yo uso la gerencia total, no es solo la gerencia administrativa, es necesario que nosotros motivemos al personal para lograr lo propuesto, por ello, desde las políticas públicas se encuentra un direccionamiento para nuestra función como gerentes de la universidad.

Respuesta Autoridad 2: Bueno el logro de metas es complejo, sabe porque uno pues claro, uno se fija metas en el plan operativo de la universidad, yo casi siempre en mi contexto las alcanzo de manera efectiva,

pero hay colegas que no se preocupan por eso, así las autoridades estén encima de ellos, eso no rinde, pero las autoridades si deben motivar porque es que el ser humano siempre va a necesitar que lo incentiven como tener un impulso para alcanzar algo.

Respuesta Autoridad 3: A mí los docentes, bueno ellos a veces se preocupan porque uno alcance las metas que se ha propuesto, no es fácil ello luchan mucho. Lo que pasa es que no hay claridad en las políticas públicas que se asumen aquí.

En relación a los testimonios que se señalan previamente, es necesario referir lo considerado como elementos recurrentes, como es el caso de la presencia de la motivación, incentivo y complejidad, por lo cual, son elementos que subyacen del análisis de cada uno de los testimonios.

De acuerdo con los resultados previamente enunciados, es necesario manifestar que dentro de las expresiones recurrentes se ubica la motivación, la misma es definida como el impulso intrínseco o extrínseco que le permite a los seres humanos alcanzar las metas propuestas, es allí donde los incentivos cobran una real importancia, razón por la cual, todos los entes involucrados en la organización universitaria, deben recibir constantemente el impulso por parte del gerente universitario, para de esta manera alcanzar el desarrollo pleno de las acciones, en este sentido, es necesario que se manifieste el hecho de que tal situación es muy compleja, dado que los seres humanos son diferentes entre sí y requiere de evidencias que promuevan el desarrollo de la sensibilidad humana.

En este sentido, es necesario referir la derivación de la teoría referente a las metas en el particular de incentivos (Ver cuadro 1, p. 111), donde se le da sustento a los elementos recurrentes, la cual se señala.

Para que se alcancen las metas, es necesario que se generen incentivos reales, a pesar de la complejidad que los mismos poseen, en este sentido, es necesario que se generen dentro de la organización universitaria, elementos pertinentes al alcance de lo propuesto en los planes y programas y productos.

Tal como se puede apreciar, es preciso sostener que para el logro de metas, requiere de la adopción de mecanismos que permitan asociar situaciones y a su vez se fusionen de acuerdo con las necesidades de los sujetos, de acuerdo con ello, es necesario enunciar lo señalado por Kreps (2005) quien refiere:

Una selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan, un compromiso de recursos de dirección o reputación. La toma de decisiones es sólo un paso de la planeación, forma parte esencial de los procesos que se siguen para la elaboración de los objetivos o metas a seguir, cada decisión tiene que estar engranada con otros planes. (p. 45).

De acuerdo con lo anterior es necesario sostener que los incentivos se encuentran ubicados en las diversas acciones que se ejecutan dentro de la organización universitaria, de esta manera se alcanzará el desarrollo adecuado de la organización, con base en las políticas públicas, porque se logra el establecimiento de la identidad, en atención a ello, es necesario que se adopte como incentivo, la correcta toma de decisiones, porque desde allí se manifiesta el interés de las personas por alcanzar el logro adecuado de las metas propuestas, es así como el proceso de toma de decisiones se encamina hacia la consecución de metas comunes en atención al desarrollo de la organización universitaria.

Tanto el logro de objetivos, implícitos en la gestión y el alcance de metas, asociado a los incentivos que emplea el directivo, se complementan el uno al otro, para de esta manera alcanzar un progreso adecuado a las situaciones que se manifiestan dentro de la organización universitaria, es de esta manera, donde el gerente universitario toma una importancia significativa, puesto que los incentivos se formulan en atención a las necesidades y expectativas de la organización universitaria, es desde esta perspectiva, donde se manifiesta el desarrollo de fenómenos que le permitan a los miembros de la organización luchar por lo planeado y en la mayoría de los casos superar las expectativas.

En el caso de las organizaciones universitarias, emergen como elemento asociado a lo anterior, los incentivos, los cuales son de naturaleza compleja, porque los mismos, varían de acuerdo a cada uno de los grupos que se les aplica, no obstante, es allí donde el gerente universitario, debe encargarse de desarrollar las acciones a que haya lugar para alcanzar el crecimiento adecuado de la entidad universitaria, donde se demuestren recompensas por el desarrollo de acciones que redunden en el logro de objetivos dentro de la entidad universitaria.

3. *Aplicación.*

Evidentemente, el desarrollo endógeno como fundamento de una serie de políticas públicas en el actual estado venezolano, también se presenta en los contextos universitarios, el mismo se define mediante la construcción de fenómenos propios de la interacción que subyace de la realidad, es así que para el desarrollo del mismo se requiere de la gestión universitaria fundamental para de esa forma constituir acciones que redunden en la mejora del espacio universitario, el cual obedece a situaciones que sirven de base para su reconocimiento. En este sentido, es pertinente enunciar que dentro del desarrollo endógeno, se hace presente la identidad organizacional, la misma es definida como el carácter que las personas poseen frente a su propia constitución, al respecto se fijan los siguientes testimonios ofrecidos los informantes:

Respuesta Autoridad 1: El desarrollo endógeno, es un elemento que promueve la identidad en la dependencia la cual dirijo me permito señalar que considero un alto compromiso y responsabilidad puesto que los procesos de autogestión que se manejan en el mismo están vinculados con todo el resto de las dependencias de la institución lo que indica que este, se convierte en un elemento que promueve la revisión, el análisis y la reflexión de los procesos en cada una de sus fases y la misma se encuentra

controlada con lo que es la oficina de control posterior quienes se encargan de evaluar cada uno de los aspectos que pasan por mencionada dependencia lo que indica que hay una identificación plena de los beneficios que presta el desarrollo endógeno.

Respuesta Autoridad 2: El desarrollo endógeno si promueve la identidad con la universidad porque el trabajo que se hace en ella y permite un feedback importante en cada uno de nosotros fomentando el cumplir con nuestro deber con vocación y compromiso que es ayudar a formar a la futura generaciones que son encargados a su vez de formar los futuros profesionales de este país.

Respuesta Autoridad 3: Aquí uno trata de impulsar el desarrollo endógeno, aunque las autoridades, lejos de una palabra de aliento siempre hay es como cuestiones poco acordes como con esa valoración que uno debe tener dentro de la universidad, yo creo que sobre todo a nivel de comunicación los gerentes deberían ser un poco más agradecidos con las unidades porque son estas en la gerencia media las que hacen que en la alta gerencia de la universidad, funcione pero resulta pues que son como los caballitos de carga para los que nadie ve lo que realmente trabajan para desarrollar la Universidad y por eso es que el desarrollo endógeno no ha generado un impacto significativo aquí en la universidad. Con base en los testimonios previamente referenciados, es pertinente enunciar los elementos recurrentes que subyacen de estos hallazgos, como es el caso del compromiso, identidad, vocación y los incentivos.

De acuerdo con lo anterior, es necesario referir que el compromiso se hace parte importante de la organización universitaria, pues es fundamental para mostrarles a las personas, su relación con el desarrollo endógeno, es decir, el mismo se logra incluso desde la puesta en marcha de la vocación tanto del gerente, como de los trabajadores que hacen vida activa dentro de la universidad, quienes reclaman de manera constante el crecimiento de acciones inherentes a la construcción de escenarios encaminados a la

productividad colectiva de espacios que promuevan la participación en las decisiones que se evidencien en actividades de autogestión. Por tanto, es así que se plantea, respecto a la subcategoría “aplicación” (ver cuadro 1. p. 111) plantea lo siguiente:

Para llevar a cabo el desarrollo endógeno en los espacios universitarios, se requiere de la identidad de todos los sujetos que hacen vida activa en la misma, con la finalidad de desarrollar un proceso de pertinencia y pertenencia frente a la misma.

Tal como se hace referencia, dentro de la identidad se debe partir del establecimiento del compromiso y la responsabilidad, para de esa forma lograr la revalorización endógena del contexto universitario, mediante la puesta en práctica de la pertenencia que se manifiesta en función de la vocación de los trabajadores que se desempeñan en la universidad, la cual se desarrolla en función de la gestión universitaria. Es importante en este caso la valorización de la organización de los trabajadores, además de la concreción de mecanismos que sirvan de base para incentivar al personal académico hacia la dinamización del desarrollo endógeno. En este sentido, la identidad es necesario definirla desde la perspectiva de Vargas (2014):

La identidad organizacional difiere, bruscamente de la cultura organizacional por el papel importante del fenómeno de transferencia. La naturaleza de las conexiones o desconexiones emocionales es el equilibrio de la vida organizacional y la esencia de la identidad organizacional. Lo central de esta subestructura emocional es especialmente crucial cuando hay una demanda de cambio y desarrollo organizacional. El cambio depende de la buena voluntad de los miembros de la organización para asumir la responsabilidad por sus acciones y para abandonar el *status quo*. (p. 12).

En el desarrollo endógeno representado en las organizaciones universitarias, es fundamental la constitución de la identidad de los sujetos en relación a la misión, visión y valores organizacionales, desde luego, no quiere decir que quien critica algunos procesos no están de acuerdo, al contrario su nivel de identidad puede ser mayor al de aquella persona que

prefiere no hacer una crítica a su entorno laboral. Por ello, dentro de la identidad se debe integrar el compromiso del propio trabajador, con la finalidad de que desarrollen acciones acordes con la realidad organizacional, las cuales deben estar en correspondencia con la consecución del éxito organizacional.

El desarrollo del trabajo endógeno debe hacerse de manera responsable y contundente, para ello, es necesario asumir como una perspectiva la revalorización de la entidad universitaria, mediante elementos propios como la vocación y la autogestión, por ello, es necesaria la incorporación del desarrollo endógeno, donde se concretan incentivos laborales que contribuyen la adecuación de los objetivos tanto del trabajador como de la institución.

4. Sociedad-Universidades Politécnicas.

En este sentido, es preciso referir lo concerniente a la sociedad-universidades Politécnicas, donde se definen acciones que subyacen del desarrollo endógeno, por ello, es necesario referir los hallazgos en tal caso, plasmando lo afirmado por los informantes.

Respuesta Autoridad 1: En cuanto al desarrollo endógeno, es necesario hacer mención a la relación de sociedad universidad se logra evidenciar aspectos novedosos puesto que mediante el servicio comunitario existe una estrecha relación con la sociedad y a la vez mediante extensión y apoyo a las comunidades se logra ver altamente positiva sin descartar las funciones que cumple docencia y postgrado ya que ellos en todos sus programas poseen vinculación directa con la sociedad en los últimos tiempos se ha venido afianzando con las políticas que se han planteado desde el gobierno nacional, buscar la posibilidad de contar con estudios y una buena formación en relación con las ventajas de trabajo posterior.

Respuesta Autoridad 2: La sociedad y la universidad son dos conceptos primordiales en el desarrollo endógeno, porque de hecho la universidad es una institución de muchísimo peso en la sociedad sin embargo, e evidencia un distanciamiento entre institución y sociedad, para ello, debería establecerse más acercamientos entre los integrantes de la comunidad universitaria con su entorno comunal; con el único fin de resolver eso es trabajar actividades en las que se haga participes también otras personas, como es el caso del desarrollo endógeno.

Respuesta Autoridad 3: Para que haya desarrollo endógeno, creo que hace falta más proyección extrauniversitaria en algún momento lo tuvo pero en estos momentos particularmente la Universidad no se ve reflejada en la sociedad quizá existe un desgaste de la cogestión, sin embargo, el proyecto comunitario ha sido de ayuda pues garantiza la presencia en la comunidades; lo cual, representa un lazo de interacción entre la Universidad y los consejos comunales que lo reclaman, pero no es una situación que genere como espacios para valorar lo rico de la sociedad que debemos emplear en la universidad y lo que esta debe extrapolar a la sociedad.

Con base en los hallazgos previamente referenciados, se hace necesario generar la presente sistematización de elementos recurrentes, donde se refleja el trabajo comunitario, la sociedad-universidad, las potencialidad y la empatía. Con base en las expresiones recurrentes, es necesario destacar que uno de los elementos que se destaca con evidencia significativa, es la relación sociedad-universidad, como base para el desarrollo de situaciones inherentes al desarrollo endógeno. Además de ello, es necesario que se asuma el trabajo comunitario, como base de valoración de las potencialidades de los entornos sociales, para de esa manera alcanzar el pleno desarrollo de la comunidad universitaria. En concordancia con ello, la derivación teórica plasmada en esta subcategoría señala (ver cuadro 1. p. 112):

“El entorno social, en el cual se encuentra la universidad, es fundamental, dado que en correspondencia directa, se logra una clara sistematización de acciones que se lograrán constituir como base para la constitución del desarrollo endógeno”.

Tal como se logra apreciar, la construcción del vínculo entre la sociedad y la comunidad, se fundamenta en función del desarrollo del trabajo comunitario, como base del desarrollo endógeno, donde se asuman las potencialidades de cada una de las comunidades donde se haga presente la universidad, surge como un elemento fundamental el crecimiento de acciones que se encuentran implícitas en la sociedad y como tal, se lograra generar en los espacios universitarios. Por lo tanto, la empatía hacia el trabajo comunitario, se debe orientar en la consolidación de acciones pertinentes con la promoción de la universidad en la sociedad, al respecto, Rodríguez (2008) señala:

Las Universidades representan instituciones intervinientes en (e imprescindibles para) los procesos de reproducción sociológica del estatus cultural del sistema de sociedad Occidental contemporáneo, preferentemente porque así lo disponen tanto su funcionalidad como institutos de socialización de primer orden como su constitutividad como institutos de producción de valores y metodologías destinados al perfeccionamiento (o, al menos, al sostenimiento) de los procesos de estructuración social. Tal vez sea por esto que las universidades configuran sistemas complejos que aparecen de suyo, como de forma inherente, conectados con los procesos de desarrollo y modernización social. (p. 111).

Por consiguiente, para que se genere desarrollo endógeno, se debe establecer un vínculo entre la sociedad y la universidad, dado que este contribuye con elementos necesarios dentro de la realidad, es así como se genera el trabajo comunitario que da paso a los proyectos de servicio comunitario dentro de la realidad, todo ello confluye en los diagnósticos valorativos que se hacen en las comunidades cercanas a la universidad, donde se logran establecer las potencialidades y necesidades, para así fijar mecanismos que redunden en el desarrollo significativo de tal situación, por

ello, es necesario el establecimiento de la empatía, la cual puede definirse como un modelo que conduce a la optimización de la sensibilidad social dentro de los espacios universitarios.

Concretar el gobierno universitario, es una de las acciones complejas en la investigación, dado que el mismo, se evidencia en relación con las acciones propias de la universidad. En este sentido, la gerencia de la institución, es uno de los aspectos, donde se manifiesta la intervención directa de los integrantes en función del alcance de lo propuesto en la entidad universitaria, desde esta perspectiva, en este caso, es desarrollada por el rector, el cual es seleccionado entre los funcionarios, de naturaleza docente que debe encaminar las riendas de la institución, en este sentido, este es una de las figuras de mayor relevancia en los espacios universitarios, su trabajo combina las acciones generales del trabajo organizativo, con las acciones administrativas, es de esta manera como se logra el desarrollo de las instituciones universitarias.

5. Ejercicio estratégico (trabajo colaborativo).

La labor del gerente universitario, es una manifestación que se conjuga en función de mecanismos inherentes al desarrollo de la organización como elemento fundamental de su labor. En este sentido, dentro de las áreas temáticas que definen este eje temático, se ubican: ejercicio estratégico, recursos y capacitación, trabajo colaborativo, dirección alta y media, entre otros; ahora bien, con la finalidad de lograr un impacto adecuado de lo establecido, es necesario tratar cada una desde las perspectivas de los informantes. Al respecto, es preciso referir lo recabado en función del ejercicio estratégico, a juicio de los informantes:

Respuesta Autoridad 1: Ser rector implica un trabajo complejo, porque se cumplen con una infinidad de situaciones, lo difícil es que casi siempre nuestro trabajo se convierte en administrativo, porque son demasiados los

procesos de este carácter que hay que cumplir, no crea mire es muy engorroso, si hay muchas cosas gratificantes, pero a veces la cosa no es lo más ideal, no se a mí me parece que la labor de nosotros debe enfocarse a todo porque por ejemplo los profesores reclaman que les ayuden y quien da esa somos nosotros.

Respuesta Autoridad 2: Las autoridades universitarias nuestras son muy de oficina, es decir, poco comparten con el colectivo, aunque hay unos buenos, y que se preocupan por sus trabajadores, mire aquí hay de todo, buenos y malos, el rector actual por ejemplo es bueno porque él usa estrategias para que nosotros nos integremos por ejemplo en la toma de decisiones.

Respuesta Autoridad 3: A veces el rector da vueltas por la universidad, está en contacto con los trabajadores y nos preguntan que como vamos y esas cosas, pero a veces esas cosas no son suficientes.

En el caso de los testimonios señalados previamente referidos, es necesario manifestar la concreción de una serie de elementos recurrentes que se muestran en función de mecanismos propios de la utopía y realismo, no cabe duda que se pueden encontrar factores que contribuyen directamente con una relación organizacional satisfactoria, que como es lógico, dada la similitud con la relación familiar tendrá aspectos semejantes o comunes, de hecho, son muchos los estudios que insisten en la capacidad de comunicación como factor fundamental.

Tal como se logra apreciar, las manifestaciones propias de la realidad inherentes al ejercicio del rector, se asumen diferentes elementos, dentro de los cuales destaca el trabajo complejo debido a la integración de situaciones, en el proceso de toma de decisiones. En el cual, son de carácter racional y consiste en accionar sobre situaciones definidas, con el expreso propósito de lograr cambios en la institución. Ahora bien, contrastando con la derivación de la teoría pautada para esta subcategoría se presenta (ver cuadro 1. p.112):

el ejercicio estratégico del gerente universitario, subyace del desarrollo de labores administrativas que él mismo ejecuta, de esta manera se manifiesta el empleo de situaciones tales como la integración del colectivo para el logro de las metas propuestas.

De acuerdo con los testimonios señalados y la derivación teórica, es necesario hacer referencia a los postulados de Temuco (2008):

De manera específica, la administración universitaria está referida a la dirección de la institución misma; al uso y ejercicio estratégico de los recursos humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; a la proyección de necesidades humanas futuras; a la previsión estratégica de capacitación del recurso humano y la formación docente. (p.32).

Como se logra apreciar, uno de los elementos que se logra manifestar dentro del ejercicio estratégico que implica el ser gerente universitario, para ello, se debe favorecer los recursos humanos, una de las estrategias empleadas en la realidad es la integración, la misma se manifiesta en función de valorar, todas y cada una de las potencialidades de los trabajadores, con la finalidad de lograr el pleno desarrollo de acciones dentro de la institución universitaria. De allí, la necesidad de fortalecer los recursos intelectuales, los cuales en la actualidad se formulan en atención a la preparación de las personas que laboran en las diferentes dependencias de la universidad, es de esta manera que se aspira incrementar la innovación en las áreas académicas y administrativas; logre la eficacia organizacional e incrementar los recursos destinados a la investigación y experimentación en la institución.

Las vivencias que se manifiestan en la labor del gerente universitario, son innumerables y son en estas donde se manifiesta la complejidad de la labor gerencial, si bien es cierto que existe formación académica para ser rector, los retos de la actualidad han hecho que lleguen a estos cargos personas con escasa preparación, los cuales han tenido que valerse de diferentes mecanismos vivenciales para llevar a cabo la labor gerencial de una manera adecuada a las exigencias de la realidad, es así como el desempeño del rector, es propia de las acciones que definen su actuar

dentro de la realidad universitaria. Estas se enmarcan en evitar la deformación de la identidad nacional como consecuencia de la transculturización y el aumento de las crisis de valores que lleva a desestimar la nación.

En este sentido, surge como elemento emergente el trabajo administrativo complejo, dada las necesidades que se presentan en la realidad, es decir, dentro de los ambientes universitarios, lo cual, se evidencia en un sinnúmero de elementos, por lo cual, se convierte en compleja, dada la intervención de una diversidad de situaciones, las cuales van desde políticas, prospectivas enunciadas y propuestas de acción, esbozadas con el objeto de evitar la persistencia de problemas que afectan a la institución y la oposición de nuevas apariciones conflictivas. Por ello, es necesario que las autoridades universitarias, asuman el desarrollo de una labor que tienda al perfeccionamiento de la realidad, desde la concreción de oportunidades que demanda constantes cambios.

6. Recursos (Autogestión).

Dentro del gobierno universitario es ineludible hacer mención al factor recursos, puesto que aunque la expresión no sea la adecuada, allí se ubican tanto el capital humano, como los medios necesarios para alcanzar las metas, como es el caso de los testimonios ofrecidos por los actores de la investigación:

Respuesta Autoridad 1: El tema de los recursos es complejo, más aún cuando se habla de los recursos económicos, puesto que a pesar de que el gobierno aporta, los fondos son insuficientes porque existe mucho deterioro y nunca alcanza el presupuesto asignado, todo ello, porque la situación económica del país no permite que estos alcancen.

Respuesta Autoridad 2: Aquí desde el rectorado se promueve la autogestión, por ejemplo mira en estos días se ofreció comprar material deportivo, y mientras el trabajo conjunto con los conejos comunales que

sirven de apoyo, se logró la compra del material, pues se preocupa muchísimo porque la universidad cumpla su función social.

Respuesta de Autoridad 3: Aquí no hay casi recursos, a veces el personal debe ser creativo para que le alcance lo destinado al funcionamiento de su dependencia.

De acuerdo con lo anterior, es necesario plantear los elementos recurrentes presentes, los cuales emergen de los testimonios, como es el caso de escasez de recurso, recursos económicos, autogestión.

Los recursos son elementos necesarios para llevar a cabo el cumplimiento de las funciones implícitas en la dirección de una institución universitaria, además de ser un indicador relacionado directamente con el gobierno universitario, debido a su importancia capital, los mismos son ineludibles en el funcionamiento de la organización universitaria, es de resaltar que en la actualidad la escasez de recursos, ha hecho que las autoridades tengan que ingeniarse nuevas formas de obtención de recursos económicos, como es el caso de la autogestión, como una forma de lograr atender las necesidades de la institución universitaria, de esta manera se logra la incorporación de la comunidad extrauniversitaria y por ende se establecen mecanismos que sirvan de base en la construcción de conocimientos inherentes al desarrollo de la universidad. Al respecto, dentro de la derivación teórica que corresponde a esta subcategoría autogestión, (ver cuadro 1. p. 112) se considera lo siguiente:

Como una forma de concretar la generación de recursos dentro de las instituciones universitaria, es fundamental la puesta en marcha de actividades de autogestión que permita la obtención de recursos para de esta manera lograr el desarrollo de la organización universitaria.

De acuerdo con los elementos previamente señalados, la situación se manifiesta en atención, a la obtención de los recursos, en este sentido, Espailat (2011) señala: “el manejo de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, entre otros, para cumplir con el currículo definido por

la sociedad universitaria” (p. 56), con base en lo anterior, es necesario sostener que los recursos en una organización universitaria, pueden poseer varias naturalezas, pueden ser: físicos, financieros, técnicos, entre otros, de esta manera los mismos se conjugan con la finalidad de alcanzar mejores resultados y de esta manera afianzar la labor en razón del progreso de la organización.

En el mismo orden de ideas, está claro que en las universidades politécnicas venezolanas existen ciertos elementos que subyacen de la realidad imperante, es así como las manifestaciones propias de los recursos se encaminan hacia la escasez de los mismos. Es decir, las instancias gubernamentales no otorgan los recursos necesarios para dicho funcionamiento, es allí, donde las autoridades universitarias deben desarrollar acciones que contribuyan con la promoción de la organización, tal es el caso de la autogestión, la cual contribuye con la promoción de la participación y al mismo tiempo contribuye con la generación de recursos que puedan contribuir con la disipación de las necesidades de la universidad.

En este sentido, se evidencia como elemento emergente la autogestión, donde se demuestra la versatilidad del rector, para alcanzar un mejor rendimiento de su labor, como un fenómeno inherente al compromiso de todos para logros comunes.

7. Capacitación (Formación)

En el mismo orden de ideas, dentro del gobierno universitario, se hace presente la capacitación, la misma hace énfasis en elementos propios de la formación que debe poseer todo gerente directivo para llevar a cabo su labor, al respecto, es preciso referir cada uno de los testimonios que subyacen de la opinión de los informantes claves:

Respuesta Autoridad 1: Para uno desempeñarse como rector, tiene que tener cierta formación, porque como le digo, este trabajo no es fácil, es que no es solo la labor administrativa, es todo, hay que atender a cada uno de los

docentes, a los estudiantes, a los demás trabajadores, y eso no es todo, viene la gente de la comunidad y también hay que atenderlos, y cada uno viene con un problema diferente, no es fácil la cosa.

Respuesta Autoridad 2: Yo pienso que para ser gerente, hay que estudiar porque es que de lo contrario uno no lo hace bien, a veces se coloca en estos cargos, a personas que no poseen las competencias, poniendo en riesgo la universidad

Respuesta Autoridad 3: El conocimiento de las autoridades universitarias debe ser global para atender las necesidades de la universidad.

Con base en los testimonios anteriores, es necesario referir los elementos mencionados que subyacen de cada uno de los hallazgos señalados, dentro de los cuales se encuentran: formación, desempeño, estudio y preparación.

El punto de partida conceptual es el derecho que tiene el ser humano de educarse, de lograr su propio desarrollo y la obligación solidaria, el deber, como integrantes de la comunidad que corresponde a la generación ya formada de propiciar esa formación en las mejores formas posibles de participación.

De acuerdo con cada uno de los elementos recurrentes, es necesario hacer mención a la formación para desarrollar la labor de gerente universitario, es decir, para desempeñarse adecuadamente debe existir un patrón de formación que permita que la labor del rector sea la adecuada, para de esta manera contribuir con el desarrollo sostenido de cada uno de los planes y programas que se emprendan en la realidad.

Desde esta perspectiva, la formación encaminada en el desarrollo de estudios adecuados, donde se le otorguen al gerente los diferentes elementos que den las bases para desempeñarse como administradores, permitirán al rector tener una connotación adecuada de su rol como tal dentro de la entidad universitaria que dirigirá. A continuación es preciso

enunciar la derivación teórica, lo cual precisa la importancia de la formación (ver cuadro 1. p.112).

La formación es uno de los elementos fundamentales en el desarrollo profesional de los sujetos, es por ello que se requiere de situaciones que encaminen la misma de manera acertada para de esta manera contribuir con un desempeño adecuado dentro de la realidad.

Tal como se logra apreciar, la formación es uno de los ejes sobre los cuales descansa la formación de los sujetos, en todas las ramas profesionales, a ello, no escapa la educación, donde los docentes se someten a una formación inicial de pregrado amparada en acciones que sirven de base para el desarrollo del propósito de la educación. Dentro de este marco, existe la figura de los gerentes universitarios, la cual contribuye con el desarrollo de acciones dentro de la realidad, para con base en ello, desempeñarse de manera asertiva, en este sentido, la importancia de la formación de los docentes en áreas como la gerencia universitaria es fundamental porque le permitirá al sujeto desempeñarse de forma adecuada en cargos administrativos. Al respecto Arroyo (2009) hace mención a:

La gestión de un subsidio para el establecimiento, o el pedido de becas para sus alumnos desfavorecidos, en las instituciones públicas, o la determinación de las cuotas a cobrar en las privadas y su destino; o de la instrumentación de planes de capacitación docente, o el control de ausentismo de alumnos y personal. (p. 23).

Tal como se logra apreciar, el ser gerente de una organización universitaria implica un trabajo complejo porque integra infinidad de situaciones que son la base para el desarrollo de una labor de administrador, al respecto surge como elemento emergente la formación donde es necesario el perfeccionamiento de los docentes, en aras de concretar las situaciones que subyacen de esta labor, la idea es formarse previo al ejercicio de rector, para que de esta manera se enfrente el sujeto a

escenarios donde los niveles de incertidumbre sean mínimos, con la finalidad de elevar su efectividad en el ámbito laboral.

8. Reducción de incertidumbre (Participación Colectiva).

Dentro de los fundamentos epistemológicos del gobierno universitario, es necesario atender diferentes elementos que corresponden a la sistematización de las funciones gerenciales. La planificación es una de las funciones con las cuales cumple el gerente universitario, puesto que es la primera de las acciones que se desarrollan con miras a establecer mecanismos que permitan alcanzar el desarrollo de la organización universitaria, en este sentido, la misma se define mediante elementos tales como: reduce la incertidumbre, beneficios y facilita el control, estos son la base del desarrollo de todo espacio universitaria, respecto a la reducción de la incertidumbre, los informantes ofrecieron las siguientes impresiones:

Respuesta Autoridad 1: La planificación nos ayuda mucho para reducir la incertidumbre porque en esta se consideran aspectos como; tiempo, recursos, entre otros, es así como los planes y programas aplicados, son debidamente planificados para de esa forma lograr el pleno desarrollo de las situaciones.

Respuesta Autoridad 2: Aquí en la universidad se toma en cuenta la planificación, sin lugar a dudas, que se considera como un proceso de decisión dirigida hacia el porvenir, pero que es de carácter racional y consciente en accionar sobre lo sistemas cortantes. Es por ello que, aquí se planifica con el plan operativo, se reúne con el personal y se ponen al pendiente, el rector, mediante las diferentes direcciones es el que guía, los responsables de esas dependencias están pendientes de que se planifique bien para poder alcanzar las metas y de esta manera se supera la incertidumbre.

Respuesta Autoridad 3: yo creo que si la gente planifica aquí, pero a veces se ve, que hay como muchos imprevistos.

En relación con los testimonios señalados, es necesario fijar los siguientes elementos recurrentes: beneficios, recursos, participación del colectivo e imprevisto. En este sentido, la planificación permite la reducción de la incertidumbre, en relación a los múltiples beneficios que de la misma emerge, es decir, se manifiesta de acuerdo a elementos como el aprovechamiento del tiempo y los recursos, dada la naturaleza prospectiva que la planificación posee, es la misma una de las funciones con mayor importancia en el proceso administrativo, porque es aquí donde se asume lo necesario para el desarrollo de la organización.

Es así como un buen proceso gerencial, enmarcado en la planificación, promueve la participación del colectivo para de esta manera lograr la intervención de todos y contar con diferentes puntos de vista, a fin de lograr optimizar todos los elementos, sin lugar a dudas la ejecución de la planeación puede traer imprevistos que surgen debido a la dinámica cotidiana de la organización universitaria. De manera que las definiciones de la planificación, concurda con la derivación teórica señalada para esta subcategoría “participación del colectivo”, (ver cuadro 1. p.112) la cual señala:

La participación del colectivo, permite dentro de la planificación, la reducción de la incertidumbre porque es el colectivo quienes conocen de manera adecuada la organización y mediante ellos se logrará aprovechar todos los recursos implícitos en el proceso gerencial que se desarrolla en las instituciones universitarias.

La reducción de la incertidumbre es una de las bondades con las cuales cumple la planificación, así lo anuncia Arroyo (2009) quien señala que: “1.- Reduce la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro” (p. 19), la ejecución de lo planeado puede traer consigo constantes angustias que hacen que la realidad se torne incierta, sin embargo, cuando se desarrollan acciones donde se involucra al colectivo estas se reducen, porque la planificación va conforme a la estructura para lo cual se está diseñando, en este sentido, la misma promueve el cambio de la organización

y el compromiso de todos los actores para lograr de esta manera el alcance efectivo de las metas.

Al respecto, es necesario enunciar que como elemento emergente surge la participación del colectiva, por lo cual, es necesario sostener que las concreciones propias de la realidad, evidentes en el trabajo que adelanta el gerente directivo, debe poseer la necesaria disposición para promover la intervención de todos los sujetos que hacen vida activa dentro de la entidad universitaria, un ejemplo de ello, es promover la intervención activa en el proceso de la toma de decisiones, es así como realmente se reduce la incertidumbre, la figura del administrador en este caso, es necesario porque cuando el colectivo se siente valorado, puede desarrollar acciones que redunden en la perfección de la organización.

9. Beneficios (Adecuación a la realidad).

En el proceso de planificación bajo la premisa de gestión compartida, se toman en cuenta los beneficios que de allí emergen, siendo conscientes con la realidad, su valoración y redireccionamiento cuando se considere oportuno en vista del no cumplimiento de las metas fijadas en el plan operativo anual, al respecto los informantes afirman:

Respuesta Autoridad 1: La planificación aunque a veces no se cumple si trae grandes beneficios, por ejemplo lo ayuda a uno a aprovechar el tiempo, a mí me parece que eso es bueno, pero hay que estar claros, en los beneficios en la universidad son a largo plazo

Respuesta Autoridad 2: la planificación es un proceso muy delicado, es un problema, porque es que cuando uno planifica tiene que tener los pies sobre la tierra para de verdad obtener beneficios, por ejemplo, las clases se deben planificar para que los muchachos puedan obtener algún aprendizaje, igual el rector, él no puede ponerse a planificar cosas que no se puedan lograr, eso si aquí se es muy cuidadoso con eso.

Respuesta Autoridad 3: Existe desconocimiento de la planificación en la realidad universitaria.

Al revisar estos elementos, es necesario manifestar como elementos recurrentes lo siguiente: tiempo, adecuación a la realidad y desconocimiento.

Tal como se puede apreciar, los beneficios que subyacen de la planificación se desarrollan desde procesos implícitos en la concreción de acciones que valoran el tiempo, el cual debe atender a fenómenos inherentes a las necesidades de la organización universitaria, en este sentido, la planificación debe atender la realidad, porque solo ello permitirá que los resultados que de allí subyacen en función de mecanismos relacionados con el crecimiento de la organización universitaria, es necesario en este caso hacer mención al desconocimiento que los estudiantes poseen en relación al proceso de planificación. En atención a lo anterior, es pertinente la derivación de la teoría de esta subcategoría “Adecuación a la realidad” (ver cuadro 1. p.113) la cual señala:

Uno de los beneficios más importantes de la planificación, es la valoración de la realidad, es decir adecuar la planificación a la realidad, para de esta manera lograr un impacto significativo en el desarrollo de las acciones, en este sentido, el mecanismo es valorar la realidad para de esta manera constituir mecanismos inherentes al desarrollo de la organización.

Los beneficios que subyacen en la realidad, se asumen desde la perspectiva de Cabrera (2010) quien señala: “Los nuevos paradigmas centrados en el valor del capital humano, buscan desarrollarlo de una manera armónica, de forma tal que el crecimiento sea beneficioso para los intereses organizacionales y para todos los individuos que la conforman” (p. 75). La planificación es uno de los procesos que proponen las situaciones en atención a mecanismos propios de la realidad, en este sentido, el capital humano, es fundamental para que se desarrolle la planificación de manera efectiva.

En este sentido, como elemento emergente se presenta la adecuación a la realidad, al respecto, es necesario destacar que los directivos, deben asumir el desarrollo de situaciones inherentes a la realidad, para de esa manera asumir las diferentes acciones que son propias de la realidad y lograr así el desarrollo de una gestión orientada a la realidad, es decir que no se aparte de lo real, donde se valore al colectivo, así como también el medio, de esta manera se logra un interés por todos los que intervienen en el contexto universitario y de esta manera lograr elevar los estándares de calidad en la gestión universitaria.

10. Facilitar el Control. (Evaluación)

En el mismo orden de ideas, dentro de la planificación en el marco de la gestión compartida, se hace mención a que la misma facilita el control, en este sentido, la misma hace énfasis en los siguientes testimonios presentados por los informantes:

Respuesta Autoridad 1: Nosotros aquí todo lo tenemos controlado, es decir, nosotros todos nos reunimos y planificamos y de esta forma, cuando aplicamos la evaluación pues es más fácil, así que se logra un impacto que se ve en la realidad.

Respuesta Autoridad 2: Como todos intervenimos en la planificación, se logra de esta manera que de la evaluación surjan elementos fundamentales como es el caso del desarrollo de todas las acciones, el impacto que hemos tenido aquí en la universidad ha sido muy bueno porque nos ayuda a valorar nuestras fortalezas.

Respuesta Autoridad 3: EL desconocimiento hace que no se aplique la planificación de manera adecuada. En relación a lo anterior, es preciso hacer mención a los elementos recurrentes que subyacen de estos testimonios: evaluación, impacto, fortalezas y desconocimiento.

En atención a lo anterior la planificación facilita el control, y permite que la evaluación se desarrolle de manera sistemática y concreta, donde se atienden evidencias propias de la realidad, es decir, se manifiesta en función de situaciones que surgen de la ejecución del plan, donde se logre evidenciar un impacto significativo de la realidad. Además de ello, desde la evaluación se logra el establecimiento y la valoración de las fortalezas de la comunidad, con la finalidad de asumir planes de acción que redunden en la mejora de la organización universitaria.

Por las razones previamente señaladas, es necesario hacer mención a la derivación teórica, "Evaluación" (ver cuadro 1. p.113) donde se contempla:

La evaluación es uno de los procesos que se consideran en la planificación, es decir, se prevé la misma y se ejecuta de acuerdo con el cumplimiento del plan, es de esta manera como se logran definir el impacto de los planes, para asumir la construcción de posibles correctivos que sirvan de base para la mejora del plan.

Al respecto, es conveniente destacar que como elemento emergente, surge la evaluación, la cual permite controlar los planes, al respecto Arroyo (2009) señala: "4.- Facilita el control; permite el saber lo que se quiere hacer; permite encontrar la máxima eficiencia organizacional" (p. 21). De manera que el desarrollo de la planificación integra acciones que sirven de base para constituir planes estructurados que son apoyo para la concreción de fenómenos propios de los procesos que conducen a la revalorización de la realidad, cuando una evaluación ofrece resultados significativos, es porque la misma se consideró desde la misma planificación, es de esta forma, como se alcanza el progreso de la organización universitaria.

El rector en este caso, establece su trabajo en función de proponer un proceso de planificación apegado a las exigencias de la convergencia, es decir, que requiere de un compromiso social, pero de igual forma, se hace énfasis en la generación de impacto positivo en el funcionamiento de la universidad, desde estas perspectivas se concretan elementos propios de la

realidad, para de esta manera asumir la organización universitaria como un todo integrado que reclama la necesidad de planes flexibles ajustados a la valoración del contexto.

11. Determinación del trabajo (Aprovechamiento de potencialidades).

La organización es otra de las funciones que se desarrollan inherentes a la gestión compartida, dentro de los mismos destaca la determinación del trabajo, el análisis de las actividades y la asignación de personal, en este sentido, es necesario señalar que los aspectos de la organización se manifiestan de manera sistemática en correspondencia con la planificación. De acuerdo con ello, es preciso indicar lo expuesto por los informantes en relación a la determinación del trabajo.

Respuesta Autoridad 1: la determinación del trabajo permite desde la organización, ofrecer espacios de concreción de las labores, es decir, se asume el hecho de ubicar a las personas de acuerdo con sus potencialidades, al igual que los planes, los cuales deben estar adecuados a las necesidades de la organización.

Respuesta Autoridad 2: bueno profe es necesario determinar las tareas, porque es que de esa forma es cómo podemos aprovecharnos, aquí a veces uno ve como colocan por conveniencia política a docentes que no están preparados para ese cargo.

De acuerdo con estos testimonios, es necesario referir los elementos recurrentes que emergen de los mismos: labores, potencialidades, tareas laborales, aprovechamiento de recursos y trabajo.

Las personas en las organizaciones, hoy en día buscan nuevas formas de relación entre sí y con los demás integrantes de las instituciones a las cuales pertenecen. Regularmente desean un trabajo de máxima participación el cual les permita hacer una contribución valiosa. Por ello, no hay que

perder la confianza de que al seguir un sistema de colaboración como medio efectivo para aprovechar la energía, habilidades y adhesión de la gente. Este sistema requiere una cultura que incluya a la gente en el proceso de la toma de decisiones.

Dentro de los elementos recurrentes, es necesario señalar que se deben valorar las labores de trabajo que se ejecutan en la realidad, con la finalidad de ofrecer la determinación al trabajo, de igual manera es necesario que se aprovechen las potencialidades y los recursos que se hacen presentes dentro de la realidad, con la finalidad de ejecutar un trabajo significativo y que el mismo ofrezca un sustento a la labor del administrador. En atención a ello, es necesario referir la presente derivación de la teoría “Determinación del trabajo” (ver cuadro 1. p.113), la cual señala:

En la función de organización, es fundamental la determinación del trabajo, porque de esta se desprenden opciones dentro de los cuales destaca el hecho de ubicar al capital humano, de acuerdo con cada una de las potencialidades de la entidad universitaria

En consonancia con la afirmación antes señalada, es de vital importancia para las organizaciones determinar el capital humano y las áreas donde se van a desempeñar profesionalmente, puesto que siendo acertados en la ubicación de cada trabajador dentro del proceso productivo, se cumplirán las metas propuestas y se evitaran errores operacionales.

Ahora bien, el aprovechamiento de las potencialidades, es el elemento emergente, por tanto es necesario en la determinación del trabajo, al respecto Ortiz (2006) señala: “4.- Determinar el trabajo que debe realizarse para alcanzar los objetivos propuestos” (p. 21), el hecho de definir cada uno de los elementos dentro de la organización hará que los resultados se alcancen de manera progresiva, es de esta forma, como se logra demostrar la necesidad de aprovechar las competencias de las personas más que a través de ellas, dentro de los espacios universitarios, la determinación del

trabajo subyace de las necesidades reales de la universidad, las cuales deben ser determinadas en la organización.

Respecto al rol que cumple el rector en este caso, el mismo se ubica en función de acciones que sirven de base, para comprender la necesidad que posee la universidad, es de esta manera como debe prever la consolidación de recursos en función de las potencialidades de la entidad universitaria.

12. Análisis de las actividades (Cumplimiento).

En toda organización se deben evaluar todas las opciones que permitan la operatividad y funcionamiento de la misma, en especial en todo lo concerniente al objeto de ser de la misma en el marco de la gestión compartida, poro ello, es necesario referir el análisis de las actividades, con la finalidad de lograr un trabajo proactivo, donde se dinamicen las acciones en función de situaciones propias de la realidad universitaria, al respecto, los informantes señalan que:

Respuesta Autoridad 1: Las actividades aquí se cumplen, claro cuando se planifican uno está pendiente de que esas actividades pues respondan a las necesidades de la universidad, por eso es que aquí uno saca adelante la universidad, a veces esas actividades no se logran como están planificadas.

Respuesta Autoridad 2: el cumplimiento de las actividades es lo más importantes, cada año cuando se planifica el POA, vemos cuales fueron las actividades que no cumplieron el año pasado y no ponemos a ver porque fue que no se cumplieron si son cosas de fuerza mayor, no la repetimos sino la cambiamos por otra.

Respuesta Autoridad 3: yo participo en las actividades siempre, aquí se hacen de manera adecuada, hay muchas actividades.

De acuerdo con los aspectos abordados en los testimonios, es necesario referir los elementos recurrentes en este caso: cumplimiento, necesidades, revisión.

Tal como se logra apreciar en los elementos recurrentes, es necesario hacer mención a que dentro del análisis de las actividades, se evidencia en función del cumplimiento de las mismas, es de esta manera como las actividades se cumplen en función de las necesidades de la organización universitaria. Al respecto la derivación teórica del análisis de las actividades en referencia a “cumplimiento” (ver cuadro 1. p.113) señala:

El cumplimiento, es el proceso mediante el cual, se evidencia el desarrollo de los diferentes elementos inmersos en las funciones de la organización, tiene relación directa con el logro de las metas y el alcance de los objetivos propuestos en la planeación.

De acuerdo con lo anterior, el elemento emergente en el cumplimiento de actividades el cual se evidencia en función de mecanismos involucrados en la gerencia de la universidad como tal. Al respecto Rodríguez (2008) indica: “El rector de la universidad debe promover el cumplimiento de las acciones dentro y fuera de los espacios universitarios” (p. 32). En este sentido, es necesario sostener que el principal ente encargado del cumplimiento de las actividades, es el rector o gerente universitario, quien debe responder a las exigencias de los planes con la finalidad de lograr las concreciones referentes al desarrollo de la entidad universitaria, desde esta perspectiva, el cumplimiento de las acciones, va de la mano con la ejecución de las mismas, es de esta forma, como se evidencia el hecho de concretar fenómenos que sirven de base en la comprensión de la labor del directivo, en dicho cumplimiento inciden las condiciones actuales que se generan en la realidad.

Por consiguiente, un atributo principal de la cultura de contribución es su orientación dentro de la planificación, por ello, cuando los involucrados en

la institución están enterados de las especificaciones, comprenden cuál es su contribución y como pueden darla.

13. Asignación de personal (Aprovechamiento de las potencialidades).

En concordancia con los elementos inherentes a los elementos epistemológicos de la gestión compartida, la asignación de personal es otra de las variantes que se deben tomar en consideración por cuanto enmarca por sí misma, esa tarea de ubicar a cada uno de los empleados en sus puestos de trabajo con la finalidad de que ejecuten sus labores, al respecto es necesario referir, los testimonios ofrecidos por los informantes:

Respuesta Autoridad 1: Aquí se asigna el personal de manera activa y sin duda aprovechando las potencialidades de las personas, se toman en cuenta las fortalezas del personal para de esta manera lograr concretar trabajos inherentes al desarrollo universitario.

Respuesta Autoridad 2: Aquí las autoridades, si están pendientes de eso, aprovecha las potencialidades de nosotros, por lo tanto, hay que comprometerse con la asignación de personal.

Respuesta Autoridad 3: Aquí aprovechan las potencialidades de los docentes.

En relación con los testimonios previamente señalados, es necesario hacer referencia a los elementos recurrentes que subyacen de los mismos: aprovechamiento de potencialidades, compromiso.

En relación con los elementos recurrentes referidos en el cuadro previo, el elemento reiterativo en este caso, es el aprovechamiento de potencialidades del personal, ello, como base de las concreciones que los directivos desarrollan en los contextos universitarios, y como tal se formula la presente derivación teórica “Aprovechamiento de potencialidades” (ver cuadro 1. p.113) la cual plantea:

El aprovechamiento de las potencialidades, es el mecanismo mediante el cual, los directivos de la entidades universitarias, toman en cuenta las fortalezas de sus trabajadores, para ubicar a los mismos en los espacios, donde se considere generarán un trabajo productivo, para de esta manera incidir de manera significativa en el desarrollo de la educación, la cual de acuerdo con estos elementos será de calidad.

De acuerdo con los elementos señalados previamente, es necesario sostener que como elemento emergente se presenta el aprovechamiento de las potencialidades, lo cual implica un compromiso por parte de los diferentes actores educativos, en este sentido, Molina (2012) destaca: “las potencialidades de los miembros de la comunidad universitaria, son elementos que el gerente universitario debe tomar en cuenta, y para lo cual el mismo debe estar preparado para enfrentar” (p. 78), en este sentido, el aprovechamiento de las potencialidades del personal, es necesaria para impulsar la calidad de la educación universitaria, para de esta manera lograr avances que concreten situaciones adecuadas al desarrollo integral de los individuos.

De manera que, la organización como función gerencial, inherente a diversos elementos, se fundamenta en la concreción de acciones propias de la realidad universitaria, lo cual se aprovecha, para de esta manera generar espacios que sirvan de base en el cumplimiento de los planes y programas educativos que dan pie, al fortalecimiento de las comunidades universitarias y que de esta manera, se generan fundamentos relacionados con el perfeccionamiento de la labor gerencial.

14. Puesta en práctica de lo planificado (Cumplimiento de objetivos).

La puesta en práctica de lo planificado o la ejecución, es otra de las funciones del trabajo gerencial, en este sentido, allí se evidencia el hecho de promover acciones que permitan cristalizar los planes generados en las funciones previas. En este sentido, las mismas poseen una connotada importancia, porque es allí donde se pone a prueba la persona, en relación con mecanismos que son propios de la labor gerencial, al respecto los informantes emiten los siguientes testimonios:

Respuesta Autoridad 1: El trabajo aquí en la institución lo caracteriza el compromiso de todas las personas en el cumplimiento de lo planificado, es decir, se manifiesta el hecho de la puesta en práctica de lo planificado, en el cumplimiento de situaciones que han sido planificadas; claro, a veces no se da la planificación de manera precisa en la realidad, pero para eso se cuenta con la flexibilidad de la planificación, es así como se alcanzan los objetivos propuestos.

Respuesta Autoridad 2: Nosotros aquí tratamos de alcanzar los objetivos que nos hemos propuestos, yo siempre trato de que eso pase, a veces las autoridades, yo creo que también, es difícil cumplir con lo planificado, pero es lo único que nos ayuda a alcanzar el desarrollo de la misión y visión de nuestra universidad.

Respuesta Autoridad 3: Aquí generalmente se cumple con lo propuesto en la planificación.

De acuerdo con los testimonios referenciados, es necesario sostener que los testimonios se encaminan en función de elementos recurrentes: cumplimiento de objetivos.

De acuerdo con los elementos previamente señalados, es necesario manifestar que la puesta en práctica de lo planificado, se cumple con base en el alcance de los objetivos, ello, debido a que lo planificado obedece a

elementos propios de la realidad, los cuales han sido considerados para ser puestos en práctica dentro de la realidad universitaria señalada. En este contexto, la derivación teórica que versa sobre “cumplimiento de los objetivos” (ver cuadro 1) señala:

... es uno de los elementos que se manifiestan, en función del alcance de las actividades planeadas, es por ello que estas situaciones, se presentan en función de situaciones inherentes al desarrollo de las actividades previstas en el plan de acción de cualquier nivel gerencial, bien sea en el aula de clase, o en el nivel macro administrativo (p. 114).

En este sentido, la puesta en práctica de lo planificado, tal como se logra apreciar, trata el alcance de los objetivos, mediante el cumplimiento de las acciones inherentes a la concreción de situaciones propias de la realidad, al respecto Espailat, E. (2011) la define como:

La puesta en práctica de lo planificado, dentro de plazos establecidos y en función de los objetivos propuestos. El éxito de esta acción depende del control que se llegue a establecer para determinar si los resultados de la ejecución concuerdan con los objetivos propuestos. (p. 36).

De acuerdo con lo anterior, es necesario manifestar que la ejecución como función gerencial implica el cumplimiento de evidencias necesarias, en atención a la concreción de los compromisos que se evidencian en función de mecanismos que permiten llevar a la práctica las acciones inherentes al desarrollo de la organización universitaria, en este sentido, los resultados de la ejecución, son evaluados mediante el seguimiento del cumplimiento del plan de manera cabal. En este sentido, como elemento emergente se presenta el cumplimiento de objetivos, al respecto, es necesario sostener que los gerentes universitarios demandan constantemente de alcanzar lo planeado, porque esto es un indicador de gestión, el cual se debe asumir, desde la perspectiva de la acción y de la manifestaciones de acciones propias de la realidad.

15. Objetivos propuestos (Recursos).

Otro de los elementos inherentes a la gestión compartida en las organizaciones, es lo referente a los objetivos propuestos, como metas trazadas a corto, mediano o a largo plazo; al respecto los informantes señalan:

Respuesta Autoridad 1: Nosotros aquí, siempre luchamos por alcanzar los objetivos propuestos, claro a veces pues no se logran por la carencia de recursos, pero nosotros tratamos, eso se araña de aquí de allá, bueno usted es testigo de ello, mire nosotros hemos luchado por mantener nuestra universidad de acuerdo con los objetivos propuestos.

Respuesta Autoridad 2: Nosotros hacemos hasta lo imposible por lograr los objetivos propuestos, claro tenemos un problema no los recursos.

Respuesta Autoridad 3: A pesar de que no hay recursos, ellos se la pasan desarrollando las cosas para alcanzar los objetivos que planifican.

En relación con los elementos previamente señalados, se evidencian algunos elementos que aparecen de forma recurrente: logro de objetivos y recursos. Por ello, en atención a los elementos previamente señalados, es necesario manifestar que dentro de los elementos recurrentes, se hace mención a los recursos, los cuales, en la mayoría de las ocasiones no se da de manera adecuada; es decir, no se manifiesta en función de una optimización de los recursos. Sin embargo, a pesar de la carencia de los mismos se cumple con los objetivos propuesto, de acuerdo a la disposición de los docentes y de los demás miembros de la entidad universitaria. De acuerdo con ello, es pertinente señalar la siguiente derivación teórica respecto de los objetivos propuestos en su particular de “recursos”, (ver cuadro 1. p.114) la cual plasma:

Los recursos, son elementos tangibles, necesarios en el logro de los objetivos propuestos, es decir, para que los mismos se logren de manera adecuada, se debe disponer de recursos humanos,

técnicos, económicos, entre otros, para de esta manera lograr la concreción de los planes diseñados.

De acuerdo con los elementos previamente señalados, es necesario manifestar que el logro de los objetivos propuestos, es fundamental en el desarrollo de la ejecución, razón por la cual, se requiere de acciones que permitan la valoración de los recursos (elemento emergente) puesto que los mismos son fundamentales en el logro de los planes propuestos, Temuco (2008):

De manera específica, la administración universitaria está referida a la dirección de la institución misma; al uso y ejercicio estratégico de los recursos humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; a la proyección de necesidades humanas futuras; a la previsión estratégica de capacitación del recurso humano y la formación docente; a la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización; la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo, individual, profesional y el principio de colaboración como premisa de desarrollo (p. 32).

Al respecto, es evidente que para que la administración universitaria, alcance los objetivos previstos se encamine hacia la construcción de fenómenos inherentes al logro de los planes propuestos, es necesario y fundamental, por lo tanto, se requiere de mecanismos que incidan de manera reiterativa en el logro de los objetivos, mediante la optimización de recursos. Si bien la crisis afecta el funcionamiento universitario, se debe valorar el ambiente, con la finalidad de generar actividades de gestión compartida que redunden en el logro de escenarios para la construcción de planes diseñados de acuerdo con las potenciales del entorno.

16. Ejecución (Logro de objetivos).

La ejecución es una etapa del proceso de gestión, en especial la gestión compartida, porque en ella se concretan las actividades planificadas y con ello cumplir con los objetivos propuestos. Con ello, se hace mención a la determinación de resultados, como resultado de la ejecución de la planificación. Al respecto, los informantes señalaron:

Respuesta Autoridad 1: La determinación de los resultados aquí se da, en relación con los objetivos propuestos, en la medida en que los objetivos se alcancen, los resultados serán favorables para la institución, por el contrario si estos no se logran, no habrá resultados que generen ningún impacto.

Respuesta Autoridad 2: Los resultados aquí se determinan, cuando uno cumple los objetivos que ha planificado, para mí es eso, cuando hay cumplimiento del plan, hay buenos resultados.

Respuesta Autoridad 3: Los resultados es cuando uno alcanza lo propuesto y eso profe que logra los objetivos. Al respecto se fijan como elemento recurrentes: logro de objetivos y logro del plan.

En atención a lo anterior, se determina como elemento recurrente el logro de objetivos en los testimonios recopilados, ello, con la finalidad de alcanzar el desarrollo de una ejecución encaminada a la determinación de los resultados, desde la perspectiva del accionar del gerente universitario. En este sentido, se genera la derivación teórica, tal como se puede apreciar sobre el “logro de objetivos” (ver cuadro 1):

...es reiterativo en la ejecución y es que como tal esta función gerencial debe encaminarse hacia tal fin, al respecto, es necesario que se manifieste el hecho de que los objetivos se lograrán, en función de las necesidades de acción y en función del requerimiento de la organización con base en los mismos (p. 114).

De acuerdo con lo anterior, es necesario sostener que el elemento emergente en este caso es el logro de objetivos por lo cual en la

determinación de los hallazgos, es fundamental, porque de esta manera se asume el compromiso de los gerentes, con el alcance de las metas propuestas, al respecto Drucker (2003) sostiene:

Está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar. (p. 192).

En este sentido, el logro de los objetivos se evidencia en función del establecimiento claro de los mismos, es de esta manera como se presentan desde diferentes perspectivas por niveles y de esta manera se logra el establecimiento de las finalidades de la organización, de acuerdo con ello, se requiere como la concreción de los objetivos resulta fundamental para la ejecución, como una forma de atender las necesidades de la entidad universitaria y lograr un impacto significativo de los mismos en la realidad.

17. Comprensión (Impacto).

La comprensión, es una manifestación de reconocimiento de los esfuerzos empleados por los trabajadores a sabiendas que dichas acciones no fueron efectivas o eficientes, no obstante reconociendo que de deben a factores externos no previstos o situaciones sobrevenidas, que se distinguen de errores voluntarios o involuntarios. En este sentido, es necesario sostener que la dirección es fundamental en la labor que lleva a cabo el gerente universitario, para brindar ánimo, asesoría, motivación y acompañamiento en los casos de a ejecución de actividades; al respecto, los elementos que incide en este particular de acuerdo con los testimonios son los siguientes:

Respuesta Autoridad 1: Cuando nosotros vamos a poner en práctica el control, se hace evidente el hecho de que la dirección es necesaria, porque muchas no se logra el cumplimiento del plan, es difícil entonces de verdad

cuando no se logra el impacto de los planes es necesario aplicar la comprensión.

Respuesta Autoridad 2: Realmente a mí me preocupa porque si nosotros somos muy poco comprensivos y a veces nosotros no cumplimos con el requerimiento necesario, entonces por eso es necesario que se logre la cristalización de las metas, es decir, ver si el impacto esperado era el adecuado y sino pues comprender a los seres humanos.

Respuesta Autoridad 3: Profe si los profesores aquí si son comprensivos sobre todo cuando uno sale mal, de verdad que sí.

De acuerdo con los testimonios previamente referenciados, es necesario señalar los elementos recurrentes que subyacen de estos testimonios: comprensión, impacto.

En atención a lo anterior, es necesario manifestar que los elementos recurrentes se encaminan hacia el impacto del cumplimiento de los planes, es decir, se desarrollan situaciones donde se pone implícito el desarrollo de situaciones inherentes a la comprensión de los sujetos en relación con los elementos manejados en las funciones gerenciales anteriores, por esta razón, es pertinente sostener que de allí se evidencia la siguiente derivación teórica respecto al “impacto” (ver cuadro 1) que señala:

...se manifiesta en la incidencia que genera el cumplimiento de los planes dentro de la realidad, de esta manera se constituye el hecho de que cuando este no es el adecuado, se debe poner de manifiesto la comprensión, con la finalidad de valorar los esfuerzos del colectivo de la organización universitaria (p. 114).

De acuerdo con los elementos señalados, que el impacto positivo o negativo producto de las actividades que se ejecutan; es necesarios manifestar que la comprensión se da dentro de los espacios organizacionales educativos, de acuerdo con el impacto que promueve el logro de los objetivos en la realidad, al respecto Ortiz (2006) señala: “Comprometerse con una investigación conceptual y empírica de que los avances en nuestra comprensión sobre el papel, la dinámica y el impacto de

las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico” (p. 116).

En este sentido, es la comprensión uno de los fenómenos inherentes a la evaluación de los resultados, donde implica la sensibilidad del jefe, la cual es fundamental para la concreción de las acciones. Consecuentes con ello, la misma, es uno de los fenómenos inherentes al desarrollo de todo el proceso gerencial, aunado a lo anterior, se presenta la contribución, como otro de los elementos inherentes a la dirección, en este sentido, los testimonios se encaminan hacia lo señalado por cada uno de los informantes.

18. Contribución (Sensibilidad humana).

Uno de los elemento reconocidos dentro de los procesos de gestión compartida es la contribución, que se logra con la sensibilidad humana, por cuanto es un acto en el cual, la propia organización logra que sus trabajadores se unan de forma efectiva y afectiva con lo que están haciendo y se apasionen con lo que hacen, lo que trae como resultado un valor adicional de su trabajo. Muchos sostienen que toda labor gerencial demanda necesariamente un impacto de acción, y este se manifiesta por medio de las contribuciones que se logran por parte de los clientes internos y externos. A la voz de los informantes, la misma se presenta como:

Respuesta Autoridad 1: la dirección se encamina a la contribución que recibe la universidad, con el cumplimiento de los planes, nosotros tratamos de ser sensibles para entender al otro, para entender porque los planes no dieron los resultados esperados, es entonces, un accionar constante humano, muy humano. Proporciona un ambiente que estimula a todos a cooperar para lograr resultados valorar el esfuerzo de todos.

Respuesta Autoridad 2: Nosotros debemos ser muy humanos, por eso es que tanto se habla de que la educación es humanística, porque es que

entiende al ser humano en toda la expresión de la palabra, la idea de la planificación es que se contribuya con el desarrollo de la universidad.

Respuesta Autoridad 3: Bueno aquí somos muy sensibles, yo creo que somos muy sensibles y se manifiesta en nuestro comportamiento.

En atención a lo anterior, es necesario señalar que de estos testimonios subyacen una serie de elementos recurrentes, dentro de los cuales destaca: la sensibilidad y el humanismo. Ha surgido un nuevo tipo de persona que puede pensar en los problemas y expresar ideas y opiniones concebidas para mejorar. Es quien cuida no solo de sí mismo, sino también de los demás de la comunidad y la sociedad.

Estas opiniones, hacen mención a la sensibilidad como factor asociado al gerente educativo, quien manifiesta el hecho de sostener el respeto por las ideas de los demás y lograr un impacto positivo en el logro de las metas, de igual manera se evidencia el humanismo, como corriente filosófica que sustenta el desarrollo de las acciones dentro de la realidad universitaria, la cual permite entender al otro en toda la extensión de la palabra. En relación la derivación teórica “sensibilidad humana” (ver cuadro 1. p. 114), se plantea:

La sensibilidad de los seres humanos, debe ser una característica fundamental en el desarrollo de la labor gerencial, de igual manera se debe poner en práctica el humanismo, mediante la comprensión del otro, desde la perspectiva del gerente, es decir, se trata de una relación dialógica, que promueva el desarrollo de la organización universitaria

En atención a lo anterior, es necesario señalar que como elementos fundamentales se presenta tanto la sensibilidad, como el humanismo en el desempeño gerencial en la universidad. Es de esta manera, como el gerente puede evidenciar una práctica fundamentada en los valores y en el respeto por el otro, al respecto Bourdieu y Passeur (1970):

Si bien hay que reconocer la contribución de la epistemología idealista del marxismo, la inspiración principal del humanismo radical desarrollado en los siglos XIX y XX se halla en el existencialismo que, como filosofía antisistémica y

antiorganizacional parte de la noción que el ser humano determina su propio destino. (p. 311).

De acuerdo con lo anterior, se puede señalar que los seres humanos manifiestan un compromiso en el desarrollo de las organizaciones universitarias, como responsabilidad exclusiva de los mismos, se manifiestan en función de constructos inherentes al desarrollo de un destino próspero, donde se logre comprender al otro y de esta manera se conjuguen esfuerzos por alcanzar la calidad del servicio universitario.

19. Efectividad (Posibilidades reales).

Dentro de la dirección estratégica como mecanismo de gestión compartida, también se hace presente la efectividad, la cual señala el cumplimiento de las metas a tiempo y con los recursos acordados. Los informantes, al respecto señalan:

Respuesta Autoridad 1: Los planes se logran en la institución, en la medida en que se estudian las posibilidades reales de logro, es decir, donde se valoran las expectativas de logro de los sujetos de esta comunidad universitaria.

Respuesta Autoridad 2: Aquí si hay efectividad de los planes, porque es que antes de hacerlos, el rector nos sienta para instruirnos sobre las acciones a realizar en las que destaca la planificación con base en las posibilidades reales.

Respuesta Autoridad 3: Yo creo que sí, aquí los planes son efectivos.

En atención a los testimonios señalados previamente, es necesario referir los elementos recurrentes ubicados en los mismos, los cuales son: posibilidades reales y logro. Gracias al reconocimiento de la fuerza que tiene la gerencia, sirve de base para explorar más a profundamente la forma como trabajar en grupo y como un proceso en continuo crecimiento tiene efectos reales en el momento de planificar.

De acuerdo con estos elementos, es necesario sostener que dentro de los elementos recurrentes, se ubican las posibilidades reales, las mismas se evidencian en función de los elementos que son tomados en cuenta, para que la ejecución del plan sea efectiva y cumpla con los parámetros esperados, donde se promueva el logro de la calidad, en atención a la derivación teórica de la subcategoría “efectividad” (ver cuadro 1. p.114) se señala:

La efectividad de las acciones gerenciales en educación, se logran concretar en la medida en que se le preste atención a las posibilidades reales, es decir, no tomar estándares que no estén realmente sustentados, sino que se aproveche el entorno para generar un plan adecuado y de esta manera se logren acciones que sirvan de base para concretar fenómenos inherentes al desarrollo efectivo de la labor gerencial del docente directivo.

De manera que la efectividad, es uno de los elementos que subyace de la realidad de la planeación, es decir, los planes impactan de manera positiva, para de esta manera lograr la construcción de evidencias de calidad, al respecto Benavides (2011) señala:

Es la que se caracteriza fundamentalmente por enfocar de manera amplia las posibilidades reales de una institución, en el sentido de resolver situaciones o el de alcanzar un propósito en cuestión. Se afirma que esta gestión constituye la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. (p. 59).

En atención a lo anterior, es necesario sostener que la efectividad de las acciones en cuanto a la perspectiva de la administración de manera efectiva, es decir, se acciona una labor gerencial encaminada hacia el éxito, donde se manifieste un compromiso encaminado al realce de la labor del directivo, con énfasis en la valoración de la entidad universitaria. Además de ello, valorar el contexto en el cual está la universidad, el cual debe ser reconstruido para de esta manera lograr un impacto favorable. Al respecto, se presenta como elemento emergente posibilidades reales, por lo cual, la

gestión del rector en este caso, debe atender las demandas propias de la sociedad, para de esta manera alcanzar los objetivos planeados.

Análisis de Indicadores de Gestión en la Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas “Ludovico Silva”

La visión amplia de los indicadores de gestión que surgieron de las entrevistas realizadas a los informantes, se tomaran como base para realizar un estudio de corte técnico respecto a una valorización a nivel gerencial de lo que actualmente representa el gobierno universitario utilizando un enfoque sistémico, que permitió estudiar la Universidad de manera global, reconociendo todos los subsistemas que la conforman hasta el punto de saber sus relaciones e influencias de manera detallada.

En ese sentido, se puede decir que la misma, presenta una estructura formalizada, conformada por 3 grandes áreas es decir: Rectorado, Vicerrectorado Académico y Vicerrectorado Territorial, tales áreas interactúan entre sí en el desarrollo de sus actividades cotidianas, enfocadas a lo Académico, administrativo y demás sub-áreas como personal, estudiantil, mantenimiento, planta física, entre otras, vitales para el desempeño diario de las actividades universitarias.

Para ello, se ha tomado como indicadores algunos elementos que el investigador ha considerado relevantes del procesamiento de las entrevistas realizadas, bajo la forma de derivación teórica, con su incidencia en la categoría estudiada; quedando de la siguiente manera:

1. *Los logros de objetivos se encuentran adheridos en la gestión universitaria, la cual se manifiesta en atención a la gerencia que las autoridades cumplen en su institución.*
 - 1) Gestión Universitaria poco efectiva en cuanto al cumplimiento de actividades.
 - 2) Cumplimiento de los objetivos de la gestión universitaria.

- 3) Integración de los autoridades Universitarias en la ejecución de las políticas universitarias.
2. *Para que se alcancen las metas, es necesario que se generen incentivos en la realidad, a pesar de la complejidad que los mismos poseen; en este sentido, es necesario generar dentro de la organización universitaria, elementos pertinentes al alcance de lo propuesto en los planes y programas.*
 - 1) Promoción incentivos al personal administrativo para que se alcancen las metas institucionales.
 - 2) Planes de formación permanente para el personal docente, administrativo y de servicio.
 - 3) Política de gestión académica definida e institucionalizada.
 - 4) Incapacidad para afrontar las demandas del entorno social.
 - 5) Decisiones poco efectivas en la delegación de funciones y responsabilidades a funcionarios.
3. *Para llevar a cabo el desarrollo endógeno en los espacios universitarios, se requiere de la identidad de las personas que hacen vida activa en la misma, con la finalidad de desarrollar un proceso de pertinencia y pertenencia frente a la misma.*
 - 1) Política de gestión universitaria enfocada en la integración, la formación y la investigación.
 - 2) Cultura de identidad de la comunidad universitaria con la propia universidad.
 - 3) Desasistencia de lo académico institucional.
 - 4) Inversión en las dependencias de integración territorial.
 - 5) Deterioro de la Institución en cuanto a la estructura académica y administrativo.
4. *El entorno social, en el cual se encuentra la universidad, es fundamental, dado que en correspondencia directa, se logra una clara*

sistematización de acciones que se lograrán constituir como base para la constitución del desarrollo endógeno.

- 1) Reconocimiento de las comunidades y entornos sociales, poder popular y organizaciones comunitarias.
 - 2) Asistencia por medio de Proyectos Socio-comunitarios y socio-tecnológicos a las comunidades organizadas.
 - 3) Carencia de una Sistematizaciones de las actividades de asistencia que realiza la universidad con las comunidades.
- 5.** *El ejercicio estratégico del gerente universitario, subyace del desarrollo de labores administrativas que él mismo ejecuta, de esta manera se manifiesta el empleo de situaciones tales como la integración del colectivo para el logro de las metas propuestas. Trabajo administrativo complejo.*
- 1) Carencia de un plan estratégico universitario.
 - 2) Sobretrabajo académico-administrativo por inconsistencia en la toma de decisiones.
 - 3) Desasistencia técnico-administrativa en las dependencias académicas.
- 6.** *Como una forma de concretar la generación de recursos dentro de las instituciones universitaria, es fundamental la puesta en práctica de actividades de autogestión que permita la obtención de recursos para lograr el desarrollo de la organización universitaria.*
- 1) Gestión enfocada a la autogestión.
 - 2) Ineficiencia en la gestión de los recursos económicos.
 - 3) Ineficacia en la gestión administrativa.
- 7.** *La formación es uno de los elementos fundamentales en el desarrollo profesional de las personas, es por ello que se requiere de situaciones que encaminen la misma de manera acertada para de esta manera contribuir con un desempeño adecuado dentro de la realidad participación del colectivo, permite dentro de la planificación, la*

reducción de la incertidumbre porque es el colectivo quienes conocen de manera adecuada la organización y mediante ellos se logrará aprovechar todos los recursos implícitos en el proceso gerencial que se desarrolla en las instituciones universitarias.

- 1) Administración de los Programas Nacionales de Formación.
- 2) Carencia de un plan de formación docente enfocado a la profesionalización especializada en Estudios de postgrados.
- 3) La gestión Universitaria es dependiente de un proceso burocrático excesivo.

8. *La participación del colectivo, permite dentro de la planificación, la reducción de la incertidumbre porque es el colectivo quienes conocen de manera adecuada la organización y mediante ellos se logrará aprovechar todos los recursos implícitos en el proceso gerencial que se desarrolla en las instituciones universitarias.*

- 1) Toma de decisiones colectivas,
- 2) Definición de líneas de acción gerencial.
- 3) Proyección de la universidad en los entornos sociales del territorio.

9. *Uno de los beneficios más importantes de la planificación, es la valoración de la realidad, es decir adecuar la planificación a la realidad, para de esta manera lograr un impacto significativo en el desarrollo de las acciones, en este sentido, el mecanismo es valorar la realidad para de esta manera constituir mecanismos inherentes al desarrollo de la organización.*

- 1) Diseño del plan operativo anual enfocado en lo académico y crecimiento de la universidad.
- 2) Inclusión de alternativas novedosas para la toma de decisiones.
- 3) Enfoque de una gerencia coherente con los fines de la universidad.
- 4) Mejoras de las acciones gerenciales poco efectivas.

10. *La evaluación es uno de los procesos que se consideran en la planificación, es decir, se prevé la misma y se ejecuta de acuerdo con*

el cumplimiento del plan, es de esta manera como se logran definir el impacto de los planes, para asumir la construcción de posibles correctivos que sirvan de base para la mejora del plan.

- 1) Evaluación de las acciones departamentales.
- 2) Mejora permanente de las acciones departamentales.
- 3) Definición de planes operativos departamentales bajo lineamientos de la gerencia de la universidad.

11. *La función de organización, es fundamental la determinación del trabajo, porque de esta se desprenden opciones dentro de las cuales destaca el hecho de ubicar al capital humano, de acuerdo con cada una de las potencialidades de la entidad universitaria. Aprovechamiento de potencialidades.*

- 1) Aprovechamiento de las Potencialidades de la Universidad.

12. *Cumplimiento, es el proceso mediante el cual, se evidencia el desarrollo de los diferentes elementos inmersos en las funciones de la organización, tiene relación directa con el logro de las metas y el alcance de los objetivos propuestos en la planeación. Cumplimiento de actividades*

- 1) Evaluación, seguimiento y control de actividades administrativas y académicas.
- 2) Cumplimiento de las Metas institucionales.

13. *Aprovechamiento de las potencialidades, es el mecanismo mediante el cual, los directivos de la entidades universitarias, toman en cuenta las fortalezas de sus trabajadores, para ubicar a los mismos en los espacios, donde se considere generarán un trabajo productivo, para de esta manera incidir de manera significativa en el desarrollo de la educación, la cual de acuerdo con estos elementos será de calidad.*

- 1) Trabajo productivo en las dependencias administrativas y académicas.

2) Articulación de la universidad con las instancias gubernamentales asentadas en el territorio.

14. *Cumplimiento de los objetivos, es uno de los elementos que se manifiestan, en función del alcance de las actividades planeadas, es por ello que estas situaciones, se presentan en función de situaciones inherentes al desarrollo de las actividades previstas en el plan de acción de cualquier nivel gerencial, bien sea en el aula de clase, o en el nivel macro administrativo.*

1) Definición de objetivos estratégicos alcanzables.

2) Cumplimiento de actividades planificadas.

3) Evaluación periódica de los avances y ejecuciones de los planes operativos.

15. *Los recursos, son elementos tangibles, necesarios en el logro de los objetivos propuestos, es decir, para que los mismos se logren de manera adecuada, se debe disponer de recursos humanos, técnicos, económicos, entre otros, para de esta manera lograr la concreción de los planes diseñados.*

1) Manejo eficiente de los recursos económicos.

2) Diseño de planes de inversión.

16. *El logro de objetivos, es reiterativo en la ejecución y es que como tal esta función gerencial debe encaminarse hacia tal fin, al respecto, es necesario que se manifieste el hecho de que los objetivos se lograrán, en función de las necesidades de acción y en función del requerimiento de la organización con base en los mismos.*

1) Demandas de formación de profesionales para cubrir necesidades de desarrollo social.

2) Encargo social de la Universidad plenamente definido

3) Necesidad de Articular objetivos estratégicos de la universidad con la política de gobierno universitario.

17. El impacto, se manifiesta en la incidencia que genera el cumplimiento de los planes dentro de la realidad, de esta manera se constituye el hecho de que cuando este no es el adecuado, se debe poner de manifiesto la comprensión, con la finalidad de valorar los esfuerzos del colectivo de la organización universitaria.

- 1) Cumplimiento de actividades de forma oportuna.
- 2) Necesidad de unir esfuerzos del colectivo de la organización universitaria.

18. *La sensibilidad de los seres humanos, debe ser una característica fundamental en el desarrollo de la labor gerencial, de igual manera se debe poner en práctica el humanismo, mediante la comprensión del otro, desde la perspectiva del gerente, es decir, se trata de una relación dialógica, que promueva el desarrollo de la organización universitaria.*

- 1) Formación con sentido humanista.
- 2) Reorganización de la estructura Organizacional.
- 3) Gestión enfocada en el desarrollo del quehacer académico.

19. *La efectividad de las acciones gerenciales en educación, se logran concretar en la medida en que se le preste atención a las posibilidades reales, es decir, no tomar estándares que no estén realmente sustentados, sino que se aproveche el entorno para generar un plan adecuado y de esta manera se logren acciones que sirvan de base para concretar fenómenos inherentes al desarrollo efectivo de la labor gerencial del docente directivo.*

- 1) Aumento progresivo de egresados.
- 2) Efectividad en las acciones gerenciales, académicas y administrativas.
- 3) Carencia de un plan de Formación en gerencia universitaria.
- 4) No existen métodos de evaluación del personal.
- 5) Carencia de una planificación organizacional.

Análisis Estructural de la Gestión de la Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas “Ludovico Silva”.

El presente análisis se inicia con la incorporación de la matriz FODA (en inglés *SWOT*), la cual, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica de uso corriente en los estudios estratégicos en las organizaciones; enfocada en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Ahora bien, esta le permitió al autor de esta tesis, utilizar la información recopilada anteriormente, por la sistematización de las inferencias teóricas planteadas, dicho instrumento fue útil para examinar: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la Universidad.

En tal sentido, este tipo de análisis representó un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas “Ludovico Silva” y el entorno en el cual ésta concurre y se desenvuelve. En el caso particular de esta universidad se utilizó con, realizando un análisis estratégico de toda la sección. Por lo que muchas de las conclusiones obtenidas como resultado de la matriz, son de gran utilidad en el análisis del entorno colectivo y en las estrategias que han caracterizado la gestión de gobierno universitario, a razón de lo expresado por el equipo rectoral en la entrevista realizada.

Por consiguiente, el análisis FODA aplicado a esta institución está enfocado hacia los factores claves para el éxito del desarrollo de la misma, donde se resaltaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas claves del entorno. Lo anterior significa que el análisis constó de dos partes: una interna y otra externa.

- a) Lo interno, permitió visualizar fortalezas y debilidades de la Universidad, aspectos sobre los cuales se tuvo un grado de control, pues se toma en cuenta los avances que ha tenido el gobierno universitario reflejado en las consideraciones que ha tenido la gestión rectora hasta el momento.

- b) La parte externa, en esta se apreciaron las oportunidades que ofrece la institución y las amenazas que debe enfrentar la misma, en el buen desenvolvimiento de sus funciones como institución universitaria.

Todos estos elementos resultantes de la selección anterior, para este caso se agruparan por su incidencia directa o indirecta en la gestión de la universidad en factores internos y externos. Es decir se agruparan los indicadores asociándolos en oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas. Los mismos quedan categorizados de la siguiente manera:

1. Gestión Universitaria poco efectiva en cuanto al cumplimiento de actividades.
2. Cumplimiento de los objetivos de la gestión universitaria.
3. Integración de las autoridades Universitarias en la ejecución de las políticas universitarias.
4. Promoción incentivos al personal administrativo para que se alcancen las metas institucionales.
5. Planes de formación permanente para el personal docente, administrativo y obrero.
6. Política de gestión académica definida e institucionalizada.
7. Incapacidad para afrontar las demandas del entorno social.
8. Decisiones poco efectivas en la delegación de funciones y responsabilidades a funcionarios.
9. Política de gestión universitaria enfocada en la integración, la formación y la investigación.
10. Cultura de identidad de la comunidad universitaria con la propia universidad.
11. Desasistencia de lo académico institucional.
12. Inversión en las dependencias de integración territorial.
13. Deterioro de la Institución en cuanto a lo académico y administrativo.

14. Reconocimiento de las comunidades y entornos sociales, poder popular y organizaciones comunitarias.
15. Asistencia por medio de Proyectos Socio-comunitarios y socio-tecnológicos a las comunidades organizadas.
16. Carencia de una Sistematizaciones de las actividades de asistencia que realiza la universidad con las comunidades.
17. Carencia de un plan estratégico universitario.
18. Sobretrabajo académico-administrativo por inconsistencia en la toma de decisiones.
19. Desasistencia administrativa a las dependencias académicas.
20. Gestión enfocada a la autogestión.
21. Ineficiencia en la gestión de los recursos económicos.
22. Ineficacia en la gestión administrativa.
23. Administración de los Programas Nacionales de Formación.
24. Carencia de un plan de formación docente enfocado a la profesionalización especializada en Estudios de postgrados.
25. La gestión Universitaria es dependiente de un proceso burocrático excesivo.
26. Toma de decisiones colectivas,
27. Definición de líneas de acción gerencial.
28. Proyección de la universidad en los entornos sociales del territorio.
29. Diseño del plan operativo anual enfocado en lo académico y crecimiento de la universidad.
30. Inclusión de alternativas novedosas para la toma de decisiones.
31. Enfoque de una gerencia coherente con los fines de la universidad.
32. Mejoras de las acciones gerenciales poco efectivas.
33. Evaluación de las acciones departamentales.
34. Mejora permanente de las acciones departamentales.
35. Definición de planes operativos departamentales bajo lineamientos de la gerencia de la universidad.

36. Aprovechamiento de las Potencialidades de la Universidad.
37. Evaluación, seguimiento y control de actividades administrativas y académicas.
38. Cumplimiento de las Metas institucionales.
39. Trabajo productivo en las dependencias administrativas y académicas.
40. Articulación de la universidad con las instancias gubernamentales asentadas en el territorio.
41. Definición de objetivos estratégicos alcanzables.
42. Cumplimiento de actividades planificadas.
43. Evaluación periódica de los avances y ejecuciones de los planes operativos.
44. Manejo eficiente de los recursos económicos.
45. Diseño de planes de inversión.
46. Demandas de formación de profesionales para cubrir necesidades de desarrollo social.
47. Encargo social de la Universidad plenamente definido.
48. Necesidad de Articular objetivos estratégicos de la universidad con la política de gobierno universitario.
49. Cumplimiento de actividades de forma oportuna.
50. Necesidad de unir esfuerzos del colectivo de la organización universitaria.
51. Formación con sentido humanista.
52. Reorganización de la estructura Organizacional.
53. Gestión enfocada en el desarrollo del quehacer académico.
54. Aumento progresivo de egresados.
55. Efectividad en las acciones gerenciales, académicas y administrativas.
56. Carencia de un plan de Formación en gerencia universitaria.
57. No existen métodos de evaluación del personal.
58. Carencia de una planificación organizacional.

A este grupo de categorías, se la aplicó el análisis FODA enfocado hacia los factores claves para el éxito del desarrollo de la Universidad. A continuación se presentan los resultados de dicha matriz, donde se resaltarán las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y amenazas claves del entorno, agrupadas por sus pares internas y externas. Es decir:

1. La parte interna, tuvo que ver con las fortalezas y las debilidades de la universidad, aspectos sobre los cuales se tuvo un grado de control alto, puesto que se aplicó una entrevista al equipo rectoral y estos se obtuvieron de la interpretación realizada por el autor.
2. La parte externa, en esta se apreciaron las oportunidades que ofrece la institución y las amenazas que debe enfrentar la misma en el buen desenvolvimiento de sus funciones como ente público. En esta parte se aprovecho esas oportunidades para minimizar o anular las amenazas que fueron apareciendo.

Al evaluar las debilidades de la organización, se tuvo en cuenta que se estaba refiriendo a los impedimentos que presentaba la Universidad para seleccionar e implementar estrategias que le permitieran desarrollar su encargo social. A continuación se presenta la Matriz DOFA, resultante del análisis realizado a la Universidad:

A. Oportunidades.

1. Integración de los autoridades Universitarias en la ejecución de las políticas universitarias.
2. Reconocimiento de las comunidades y entornos sociales, poder popular y organizaciones comunitarias.
3. Gestión enfocada a la autogestión.
4. Proyección de la universidad en los entornos sociales del territorio.
5. Diseño del plan operativo anual enfocado en lo académico y crecimiento de la universidad.
6. Inclusión de alternativas novedosas para la toma de decisiones.
7. Mejoras de las acciones gerenciales poco efectivas.

8. Definición de planes operativos departamentales bajo lineamientos de la gerencia de la universidad.
9. Aprovechamiento de las Potencialidades de la Universidad.
10. Articulación de la universidad con las instancias gubernamentales asentadas en el territorio.
11. Definición de objetivos estratégicos alcanzables.
12. Demandas de formación de profesionales para cubrir necesidades de desarrollo social.
13. Encargo social de la Universidad plenamente definido.
14. Necesidad de unir esfuerzos del colectivo de la organización universitaria.
15. Formación con sentido humanista.
16. Reorganización de la estructura Organizacional.

B. Amenazas.

1. Desasistencia de lo académico institucional.
2. Deterioro de la Institución en cuanto a lo académico y administrativo.
3. Desasistencia administrativa a las dependencias académicas.
4. Necesidad de Articular objetivos estratégicos de la universidad con la política de gobierno universitario.

C. Debilidades.

1. Gestión Universitaria poco efectiva en cuanto al cumplimiento de actividades.
2. Cumplimiento de los objetivos de la gestión universitaria.
3. Planes de formación permanente para el personal docente, administrativo y obrero.
4. Incapacidad para afrontar las demandas del entorno social.
5. Decisiones poco efectivas en la delegación de funciones y responsabilidades a funcionarios.
6. Política de gestión universitaria enfocada en la integración, la

formación y la investigación.

7. Carencia de una Sistematizaciones de las actividades de asistencia que realiza la universidad con las comunidades.
8. Carencia de un plan estratégico universitario.
9. Sobre trabajo académico-administrativo por inconsistencia en la toma de decisiones.
10. Ineficiencia en la gestión de los recursos económicos.
11. Ineficacia en la gestión administrativa.
12. Carencia de un plan de formación docente enfocado a la profesionalización especializada en Estudios de postgrados.
13. La gestión Universitaria es dependiente de un proceso burocrático excesivo.
14. Manejo ineficiente de los recursos económicos.
15. Carencia de un plan de Formación en gerencia universitaria.
16. No existen métodos de evaluación del personal.
17. Carencia de una planificación organizacional.

D. Fortalezas.

1. Promoción incentivos al personal administrativo para que se alcancen las metas institucionales.
2. Política de gestión académica definida e institucionalizada.
3. Inversión en las dependencias de integración territorial.
4. Asistencia por medio de Proyectos Socio-comunitarios y socio-tecnológicos a las comunidades organizadas.
5. Administración de los Programas Nacionales de Formación.
6. Toma de decisiones colectivas.
7. Definición de líneas de acción gerencial.
8. Enfoque de una gerencia coherente con los fines de la universidad.
9. Evaluación de las acciones departamentales.
10. Mejora permanente de las acciones departamentales.
11. Evaluación, seguimiento y control de actividades administrativas y

académicas.

12. Cumplimiento de las Metas institucionales.

13. Trabajo productivo en las dependencias administrativas y académicas.

14. Cumplimiento de actividades planificadas.

15. Evaluación periódica de los avances y ejecuciones de los planes operativos,

16. Diseño de planes de inversión.

17. Cumplimiento de actividades de forma oportuna.

18. Gestión enfocada en el desarrollo del quehacer académico.

19. Aumento progresivo de egresados.

20. Efectividad en las acciones gerenciales, académicas y administrativas.

A continuación se presenta la Matriz DOFA, resultante del análisis realizado a la Universidad:

Cuadro 2.

Matriz FODA de la Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas “Ludovico Silva”.

OPORTUNIDADES	Amenazas
<p>O.1 Integración de las autoridades Universitarias en la ejecución de las políticas universitarias.</p> <p>O.2 Reconocimiento de las comunidades y entornos sociales, poder popular y organizaciones comunitarias.</p> <p>O.3 Gestión enfocada a la autogestión.</p> <p>O.4 Proyección de la universidad en los entornos sociales del territorio.</p> <p>O.5 Diseño del plan operativo anual enfocado en lo académico y crecimiento de la universidad.</p> <p>O.6 Inclusión de alternativas novedosas para la toma de decisiones.</p> <p>O.7 Mejoras de las acciones gerenciales poco efectivas.</p> <p>O.8. Definición de planes operativos departamentales bajo lineamientos de la gerencia de la universidad.</p> <p>O.9 Aprovechamiento de las Potencialidades de la Universidad.</p> <p>O.10 Articulación de la universidad con las instancias gubernamentales asentadas en el territorio.</p> <p>O.11 Definición de objetivos estratégicos alcanzables.</p> <p>O.12 Demandas de formación de profesionales para cubrir necesidades de desarrollo social.</p> <p>O.13 Encargo social de la Universidad plenamente definido.</p> <p>O.14 Necesidad de unir esfuerzos del colectivo de la organización universitaria.</p> <p>O.15 Formación con sentido humanista.</p> <p>O.16 Reorganización de la estructura Organizacional.</p>	<p>A.1 Desasistencia de lo académico institucional.</p> <p>A.2 Deterioro de la Institución en cuanto a lo académico y administrativo.</p> <p>A.3 Desasistencia administrativa a las dependencias académicas.</p> <p>A.4 Necesidad de Articular objetivos estratégicos de la universidad con la política de gobierno universitario.</p>

Continuación Cuadro 2.

Matriz FODA de la Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas “Ludovico Silva”.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F.1 Promoción incentivos al personal administrativo para que se alcancen las metas institucionales.</p> <p>F.2 Política de gestión académica definida e institucionalizada.</p> <p>F.3. Inversión en las dependencias de integración territorial.</p> <p>F.4 Asistencia por medio de Proyectos Socio-comunitarios y socio-tecnológicos a las comunidades organizadas.</p> <p>F.5 Administración de los Programas Nacionales de Formación.</p> <p>F.6 Toma de decisiones colectivas.</p> <p>F.7 Definición de líneas de acción gerencial.</p> <p>F.8 Enfoque de una gerencia coherente con los fines de la universidad.</p> <p>F.9. Evaluación de las acciones departamentales.</p> <p>F.10. Mejora permanente de las acciones departamentales.</p> <p>F.11 Evaluación, seguimiento y control de actividades administrativas y académicas.</p> <p>F.12 Cumplimiento de las Metas institucionales.</p> <p>F.14 Trabajo productivo en las dependencias administrativas y académicas.</p> <p>F.15 Cumplimiento de actividades planificadas.</p> <p>F.16 Evaluación periódica de los avances y ejecuciones de los planes operativos,</p> <p>F.17 Diseño de planes de inversión.</p> <p>F.18 Cumplimiento de actividades de forma oportuna.</p> <p>F.19 Gestión enfocada en el desarrollo del quehacer académico.</p> <p>F.20 Aumento progresivo de egresados.</p> <p>F.21 Efectividad en las acciones gerenciales, académicas y administrativas.</p>	<p>D.1. Gestión Universitaria poco efectiva en cuanto al cumplimiento de actividades.</p> <p>D.2 Cumplimiento de los objetivos de la gestión universitaria.</p> <p>D.3 Planes de formación permanente para el personal docente, administrativo y obrero.</p> <p>D.4 Incapacidad para afrontar las demandas del entorno social.</p> <p>D.5 Decisiones poco efectivas en la delegación de funciones y responsabilidades a funcionarios.</p> <p>D.6 Política de gestión universitaria enfocada en la integración, la formación y la investigación.</p> <p>D.7 Carencia de una Sistematizaciones de las actividades de asistencia que realiza la universidad con las comunidades.</p> <p>D.8 Carencia de un plan estratégico universitario.</p> <p>D.9 Sobretrabajo académico-administrativo por inconsistencia en la toma de decisiones.</p> <p>D.10 Ineficiencia en la gestión de los recursos económicos.</p> <p>D.11 Ineficacia en la gestión administrativa.</p> <p>D.12 Carencia de un plan de formación docente enfocado a la profesionalización especializada en Estudios de postgrados.</p> <p>D.13 La gestión Universitaria es dependiente de un proceso burocrático excesivo.</p> <p>D.14 Manejo ineficiente de los recursos económicos.</p> <p>D.15 Carencia de un plan de Formación en gerencia universitaria.</p> <p>D.16 No existen métodos de evaluación del personal.</p> <p>D.17 Carencia de una planificación organizacional.</p>

Para el desarrollo del análisis estructural que permitió establecer la relación existente entre cada una de las (58) variables sintetizadas en la matriz FODA antes presentada, se procedió a seleccionar un grupo de variables divididas en cuatro (4) clases (oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas) con relación a las 58 variables, calificando la relación como Alta (A), Media (M) y Baja (B), para tomar las de mayor incidencia como referente del estudio actual, de esta manera se obtuvieron las variables con alto nivel de motricidad y dependencia como se muestra en el Cuadro 2 denominada Matriz de Motricidad Dependencia. Al respecto de esta matriz, Martínez (2014) afirma que:

Esta es una herramienta con la cual se logra un análisis de variables en forma interrelacionada y no aislada, conformando un sistema entre sí, lo que posibilita determinar los niveles de impacto y dependencia que se construyen por interacción de cada una de las variables. (p.15)

Cuadro 3
Matriz de Impacto aplicada a la UPTNM “Ludovico Silva”.

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
F.1 Promoción incentivos al personal administrativo para que se alcancen las metas institucionales.	X			O.1 Integración de las autoridades Universitarias en la ejecución de las políticas universitarias.	x		
F.2 Política de gestión académica definida e institucionalizada.		X		O.2 Reconocimiento de las comunidades y entornos sociales, poder popular y organizaciones comunitarias.		X	
F.3 . Inversión en las dependencias de integración territorial.		X		O.3. Gestión enfocada a la autogestión			x
F.4. Asistencia por medio de Proyectos Socio-comunitarios y socio-tecnológicos a las comunidades organizadas.	X			O.4 Proyección de la universidad en los entornos sociales del territorio.		x	
F.5. Administración de los Programas Nacionales de Formación.	X			O.5 Diseño del plan operativo anual enfocado en lo académico y crecimiento de la universidad.			x
F.6. Toma de decisiones colectivas.	X			9°.6 Inclusión de alternativas novedosas para la toma de decisiones.		x	
F.7. Definición de líneas de acción gerencial.	X			O.7 Mejoras de las acciones gerenciales poco efectivas.		x	
F.8. Enfoque de una gerencia coherente con los fines de la universidad.	X			O.8. Definición de planes operativos departamentales bajo lineamientos de la gerencia de la universidad.		x	
F.9. Evaluación de las acciones departamentales.		X		O.9. Aprovechamiento de las Potencialidades de la Universidad.		x	
F.10. Mejora permanente de las acciones departamentales.			X	O.10. Articulación de la universidad con las instancias gubernamentales asentadas en el territorio.	x		
F.11. Evaluación, seguimiento y control de actividades administrativas y académicas.		X		O.11. Definición de objetivos estratégicos alcanzables.	x		
F.12. Cumplimiento de las Metas institucionales.		X		O.12. Demandas de formación de profesionales para cubrir necesidades de desarrollo social.	x		
F.13 Trabajo productivo en las dependencias administrativas y académicas.		X		O.13 Encargo social de la Universidad plenamente definido.	x		
F.14. Cumplimiento de actividades planificadas.		X		O.14 Necesidad de unir esfuerzos del colectivo de la organización universitaria.	x		
F.15. Evaluación periódica de los avances y ejecuciones de los planes operativos.			X	O.15 Formación con sentido humanista.	x		
F.16. Diseño de planes de inversión.			X	O.16 Reorganización de la estructura Organizacional.		x	
F.17 Cumplimiento de actividades de forma oportuna.		X					

Continuación Cuadro 3
Matriz de Impacto aplicada a la UPTNM “Ludovico Silva”.

F.18. Gestión enfocada en el desarrollo del quehacer académico.			X				
F.19. Aumento progresivo de egresados.		X					
F.20 Efectividad en las acciones gerenciales, académicas y administrativas.		X					
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
D.1 Gestión Universitaria poco efectiva en cuanto al cumplimiento de actividades.	X			A.1 Desasistencia de lo académico institucional.	x		
D.2 Cumplimiento de los objetivos de la gestión universitaria.		X		A.2 Deterioro de la Institución en cuanto a lo académico y administrativo.	x		
D.3 Planes de formación permanente para el personal docente, administrativo y obrero.	X			A.3 Desasistencia administrativa a las dependencias académicas.	x		
D.4 Incapacidad para afrontar las demandas del entorno social.	X			A.4 Necesidad de Articular objetivos estratégicos de la universidad con la política de gobierno universitario.	x		
D.5 Decisiones poco efectivas en la delegación de funciones y responsabilidades a funcionarios.	X						
D.6 Política de gestión universitaria enfocada en la integración, la formación y la investigación.		X					
D.7 Carencia de una Sistematizaciones de las actividades de asistencia que realiza la universidad con las comunidades.		X					
D.8 Carencia de un plan estratégico universitario.		X					
D.9 Sobretrabajo académico-administrativo por inconsistencia en la toma de decisiones.		X					
D.10 Ineficiencia en la gestión de los recursos económicos.		X					
D.11 Ineficacia en la gestión administrativa.		X					
D.12 Carencia de un plan de formación docente enfocado a la profesionalización especializada en Estudios de postgrados.	x						
D.13 La gestión Universitaria es dependiente de un proceso burocrático excesivo.	x						
D.14 Manejo ineficiente de los recurso económicos.	x						
D.15 Carencia de un plan de Formación en gerencia universitaria.	x						
D.16 No existen métodos de evaluación del personal.		X					
D.17 Carencia de una planificación organizacional.	x						

Las matrices antes presentadas, fueron creadas con las variables clasificadas en oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas, de las cual se denomina matriz de impacto. Ahora bien, de esta matriz se obtuvieron las variables que se consideraron las de mayor impacto para la gestión de la Universidad quedando de la siguiente manera: Las variables utilizadas para el análisis fueron las siguientes:

A. Oportunidades:

1. Integración de las autoridades Universitarias en la ejecución de las políticas universitarias.
2. Articulación de la universidad con las instancias gubernamentales asentadas en el territorio.
3. Definición de objetivos estratégicos alcanzables.
4. Demandas de formación de profesionales para cubrir necesidades de desarrollo social.
5. Encargo social de la Universidad plenamente definido.
6. Necesidad de unir esfuerzos del colectivo de la organización universitaria.
7. Formación con sentido humanista.

B. Amenazas:

1. Desasistencia de lo académico institucional.
2. Deterioro de la Institución en cuanto a lo académico y administrativo.
3. Desasistencia administrativa a las dependencias académicas.
4. Necesidad de Articular objetivos estratégicos de la universidad con la política de gobierno universitario.

C. Debilidades.

1. Gestión Universitaria poco efectiva en cuanto al cumplimiento de actividades.
2. Planes de formación permanente para el personal docente, administrativo y obrero.

3. Incapacidad para afrontar las demandas del entorno social.
4. Decisiones poco efectivas en la delegación de funciones y responsabilidades a funcionarios.
5. Carencia de un plan de formación docente enfocado a la profesionalización especializada en Estudios de postgrados.
6. La gestión Universitaria es dependiente de un proceso burocrático excesivo.
7. Manejo ineficiente de los recursos económicos.
8. Carencia de un plan de Formación en gerencia universitaria.
9. Carencia de una planificación organizacional.

D. Fortalezas.

1. Promoción incentivos al personal administrativo para que se alcancen las metas institucionales.
2. Asistencia por medio de Proyectos Socio-comunitarios y socio-tecnológicos a las comunidades organizadas.
3. Administración de los Programas Nacionales de Formación.
4. Toma de decisiones colectivas.
5. Definición de líneas de acción gerencial.
6. Enfoque de una gerencia coherente con los fines de la universidad.

Análisis de Vulnerabilidades

Para el análisis de vulnerabilidad se prosiguió con el desarrollo de una matriz de motricidad-dependencia y una de análisis estructural, donde se sintetizaron las variables referidas a las debilidades organizacionales producto de la matriz de impacto. Quedando de la siguiente forma:

1. Gestión Universitaria poco efectiva en cuanto al cumplimiento de actividades.
2. Planes de formación permanente para el personal docente, administrativo y obrero.

3. Incapacidad para afrontar las demandas del entorno social.
4. Decisiones poco efectivas en la delegación de funciones y responsabilidades a funcionarios.
5. Carencia de un plan de formación docente enfocado a la profesionalización especializada en Estudios de postgrados.
6. La gestión Universitaria es dependiente de un proceso burocrático excesivo.
7. Manejo ineficiente de los recursos económicos.
8. Carencia de un plan de Formación en gerencia universitaria.
9. Carencia de una planificación organizacional.

Una vez sintetizadas las variables anteriores se llevaron a una matriz de Análisis Estructural, con la finalidad de determinar el índice de motricidad y el de dependencia de cada uno de los indicadores tratados; para los cuales se enumeran del uno (1) al nueve (9), y se construye dicho cuadro con nueve (9) columnas referentes a la influencia directa resultante de la interacción entre cada uno de los indicadores, como se muestra a continuación:

Cuadro 4
Matriz Motricidad y Dependencia

INFLUENCIA DE /SOBRE	INFLUENCIA DIRECTA									MOTRICIDAD
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Gestión Universitaria poco efectiva en cuanto al cumplimiento de actividades.		0	1	1	0	1	0	1	1	5
Planes de formación permanente para el personal docente, administrativo y obrero.	0		0	0	1	1	0	1	0	3
Incapacidad para afrontar las demandas del entorno social.	1	1		1	0	1	0	0	1	5
Decisiones poco efectivas en la delegación de funciones y responsabilidades a funcionarios.	1	0	1		0	1	0	0	1	4

Continuación Cuadro 4
Matriz Motricidad y Dependencia

Carencia de un plan de formación docente enfocado a la profesionalización especializada en Estudios de postgrados.	0	0	1	1		0	0	0	1	3
La gestión Universitaria es dependiente de un proceso burocrático excesivo.	1	0	1	0	1		1	1	1	6
Manejo ineficiente de los recursos económicos.	1	0	1	0	0	1		1	0	4
Carencia de un plan de Formación en gerencia universitaria.	1	0	0	1	0	0	0		0	2
Carencia de una planificación organizacional.	1	0	0	0	0	0	1	0		2
DEPENDENCIA TOTAL	6	1	5	4	2	5	2	4	5	34

Cuadro 5
Matriz de Análisis Estructural

	VARIABLES	MOTRICIDAD	%	DEPENDENCIA	%
1	Gestión Universitaria poco efectiva en cuanto al cumplimiento de actividades.	5	14.7	6	17.64
2	Planes de formación permanente para el personal docente, administrativo y obrero.	3	8,82	1	2.94
3	Incapacidad para afrontar las demandas del entorno social.	5	12,77	5	12,77
4	Decisiones poco efectivas en la delegación de funciones y responsabilidades a funcionarios.	4	11.76	4	11.768, 51
5	Carencia de un plan de formación docente enfocado a la profesionalización especializada en Estudios de postgrados.	3	8,82	2	5.58
6	La gestión Universitaria es dependiente de un proceso burocrático excesivo.	6	17.64	5	14.7
7	Manejo ineficiente de los recursos económicos.	4	11.76	2	5.58
8	Carencia de un plan de Formación en gerencia universitaria.	2	5.58	4	11.76
9	Carencia de una planificación organizacional.	2	5.58	5	14.7
	TOTAL	34	100	34	100

Con base a los resultados del cuadro anterior, y luego de calculado el índice de motricidad y dependencia, y de acuerdo a los procedimientos estadísticos, se observa que las variables con mayor porcentaje de motricidad son: gestión universitaria poco efectiva en cuanto al cumplimiento de actividades, Incapacidad para afrontar las demandas del entorno social, decisiones poco efectivas en la delegación de funciones y responsabilidades a funcionarios, la gestión Universitaria es dependiente de un proceso burocrático excesivo, y manejo ineficiente de los recurso económicos.

De las variables antes descritas se puede deducir que esta, es una organización con muchos focos conflictivos derivados de las incidencias de los problemas autónomos propios de la universidad, por la alta influencia de todos los factores y la alta dependencia de las decisiones de la gerencia; lo que, necesariamente debe ser analizada desde las políticas de gobierno que en esta universidad se aplican.

Gracias a los resultados anteriormente señalados, cobra relevancia esta tesis doctoral, por cuanto, los resultados del estudio dejan claramente señalado la forma de gobierno y gerencia de la universidad que han prevalecido en esta gestión rectoral. Con ello, la importancia de considerar el gobierno universitario como prospectiva de gestión compartida en la Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas "Ludovico Silva", toma vigencia e importancia.

CAPÍTULO IV

HACIA EL GOBIERNO UNIVERSITARIO COMO PROSPECTIVA DE GESTIÓN COMPARTIDA.

El desempeño de los directivos en las organizaciones universitarias, se manifiesta en función de un proceso complejo, donde intervienen una serie de elementos que redundan en el perfeccionamiento de las acciones inherentes a tal fin, de allí, el hecho de valorar los procesos desarrollados por las autoridades universitarias, los cuales, son múltiples, porque van desde las acciones administrativas de oficina, hasta las evidencias propias de una realidad de interacción con los diversos actores que se presentan en la realidad, en este sentido, estos procesos son sensibles a la fibra humana, pero de igual manera, son sensibles hacia el desarrollo de las personas.

En este sentido, se propone la concreción de la gobernanza que promueve la cooperación entre el Estado y la sociedad, donde se logre comprender el significado de las redes mixtas, es decir, donde desde los niveles específicos, el Estado logre fijar la atención como tal, en la educación. Se trata entonces de generar mecanismos de gestión, donde las universidades politécnicas se manifieste desde las propias expectativas, es decir, se manifiesta en ese sentido que demandan los colectivos, en que se les otorgue el poder, para lograr el desarrollo tanto social, como económico que los mismos demandan, es decir, se trata de la puesta en marcha de un vínculo interactivo entre las autoridades de la universidad y los estudiantes.

Por tanto, se demanda la generación de políticas, para que los universitarios generen un consenso negociado entre los diversos entes

universitarios y sus propios intereses, esas políticas deben ser de gestión, sin perder su naturaleza política atenderán las demandas académicas, con énfasis en las políticas públicas. Al respecto, Castro (2011) señala:

Desde esta prospectiva, y a efectos de análisis, se puede concebir la política pública como un micro escenario diferenciado poblado de estructuras político-administrativas, valores y actores específicos, públicos unos y privados otros, que se corresponde con el respectivo ámbito de problemas, necesidades y/o oportunidades, pero reconstruido o recreado por las características y el estilo de esa política pública (p. 68).

En atención a lo anterior, el gobierno en los espacios universitarios, se debe evidenciar en función del análisis de las políticas públicas, es por ello, pareciera que estas, han sido planeadas de una forma ajena a la dinámica real universitaria, es decir, existen políticas públicas, no obstante, las mismas en su operatividad no han sido aplicadas de forma efectiva, poniendo en riesgo el desarrollo académico de la universidad, no se evidencia una reconstrucción del contexto, menos aún un cambio en los modos de vida, por el contrario se denota como desde el contexto social.

Por tanto, el gobierno universitario integral debe partir de la evaluación de las exigencias de los entes universitarios que la conforman para de esta manera lograr un pleno equilibrio en la constitución de evidencias que demandan la realidad, en un contexto tan complejo, como la universidad, es esencial hacer énfasis en los derechos humanos, donde se promueva el desarrollo del ser, para de esta manera superar los traumas de los cuales han sido objeto quienes habitan este contexto, por ello, es necesario sostener el desarrollo de estrategias que se manifiestan en relación con el desarrollo humano.

Esto implica, la generación de normas y estructuras que permitan el reconocimiento de los actores universitarios, los cuales se manifiestan en relación con la superación colectiva de los problemas y la atención a las necesidades sociales que se demuestran en el contexto universitario. La

inclusión como característica fundamental, se manifiesta en el hecho de valorar las habilidades y recursos, para de esta manera lograr el desarrollo del contexto universitario, es así como se refleja la construcción y promoción de la confianza y el compromiso de todos los actores, por lograr un mejor contexto académico, amparado en la sistematicidad que ofrece la gerencia universitaria en este contexto.

En atención a ello, es necesario diferenciar estos procesos administrativos desde dos perspectivas, una inherente a las organizaciones universitarias y su propio funcionamiento y la otra que tiene que ver con la dirección de la institución, en el caso de la primera es aquella que se define mediante los mecanismos que subyacen en los espacios organizacionales para el logro de los objetivos planeados, lo cual se establecerá en función de alcanzar las metas que se vienen evidenciado desde el plan.

De igual manera en el caso de la segunda, es decir la dirección de la institución, se manifiesta en función de ser un ejercicio estratégico, porque los docentes en función directiva, se fijan sus propias expectativas de trabajo, algunas estrategias que le permitan lograr el desarrollo adecuado a las acciones inherentes a tal fin, es decir, un ejercicio, donde se valoren las fortalezas y debilidades de los seres humanos, en atención a la minimización de situaciones problemáticas, es decir, se trata de que el trabajo gerencial se encamine hacia la consecución de resultados significativos para tal fin.

De igual manera el desempeño gerencial de los docentes con función directiva, es necesario que se manifieste la concreción de recursos, no sólo económicos, los recursos deben partir de la valoración del capital humano que se encuentra dentro de la organización, más aun dentro del contexto universitaria, donde necesariamente se debe trabajar con seres humanos, es allí donde se manifiesta el aprovechamiento de las potencialidades de los recursos encaminados hacia el logro de las metas comunes, uno de los elementos favorables que se deben incorporar en la misma, es la capacitación del personal, el cual debe atender al fortalecimiento cognitivo y

laboral, no solo de los docentes, sino de todos los profesionales que hacen vida activa en la entidad universitaria.

En el mismo orden de ideas, es fundamental incorporar en los procesos académicos, como una evidencia del compromiso del directivo con la institución, el desarrollo de la investigación, como proceso inherente a la construcción de conocimientos científicos, por ello, la misma debe ser incorporada en los espacios educativos, donde no sólo investigue el niño, sino que desde el directivo, se construyan acciones que promuevan el desarrollo de la investigación como una labor que atañe al desarrollo de la organización y de la cual se requiere para de esta manera lograr un impacto positivo en la realidad.

Aunado a lo anterior, es pertinente que en el desempeño de los docentes con función directiva, se manifieste la puesta en práctica de las funciones gerenciales, porque las mismas permean transversalmente la labor del directivo en la entidad universitaria, por ello, es pertinente que se asuma la planificación, como una función previsoras que tiene como finalidad reducir la incertidumbre, como base del desarrollo de una labor administrativa que atienda diferentes elementos de orden laboral, al respecto, es necesario que el directivo promueva los beneficios que trae consigo el cumplimiento de la planificación, poniendo de manifiesto el hecho de que la construcción adecuada de la misma facilita la ejecución del control, en relación a la valoración de la labor gerencial universitaria.

Asimismo, es necesario considerar la organización como otras de las funciones gerenciales, como su nombre lo indica, su finalidad es organizativa, es decir, en la misma, se determina el posible trabajo que subyace de la posible aplicación del plan, se trata de la distribución de trabajos, con énfasis en la concreción del plan, por ello, es fundamental que aquí el directivo, junto con su equipo técnico, se comprometa a desarrollar un análisis de actividades, y del posible impacto que las mismas generarán, es decir, mediante una análisis retrospectivo, se concreta el cumplimiento de las

actividades futuras, de allí que cobre importancia la asignación del personal, la cual debe estar en correspondencia con el propósito de plan para de esta manera lograr las metas propuestas en la planeación.

Entonces, es preciso que se lleve a cabo la función de la ejecución, está desde su perspectiva operativa, es una de las funciones fundamentales porque es allí donde se logra medir el desempeño de los directivos, por ello, es necesario que el docente como directivo de una entidad universitaria, evidencie la puesta en práctica de lo planificado, es decir, se trata de tomar el plan y tratar de desarrollarlo lo más apegado al mismo posible, desde luego existen imprevistos con los cuales se debe lidiar, sin embargo, la ejecución si está de acuerdo con la planificación, logrará un impacto positivo en la realidad universitaria.

De igual manera, en la ejecución es pertinente tomar en cuenta los objetivos propuestos, en educación se desarrolla la planificación de los Programas Operativos Anuales (POA), los cuales poseen objetivos, los mismos deben ser valorados y tomados en cuenta, para de esta manera lograr el desarrollo de los mismos de manera adecuada a la realidad de la institución, dando así respuesta a la demanda que incide en la construcción de una gestión activa y proactiva, todo esto, incide en la determinación de resultados orientados hacia el logro del éxito en la organización universitaria.

En este sentido, otro de los elementos que subyace dentro del desempeño de los sujetos es la dirección, la misma tiene como finalidad evaluar el proceso gerencial, por ello, es necesario que el gerente universitario, en este caso, asume su labor desde la perspectiva de la comprensión, así como también, determinar las contribuciones que subyacen de la realidad, es decir de esa ejecución del plan, mediante la efectividad que ofrece el logro de la planeación y como la misma logra la puesta en práctica del éxito organizacional, estos aspectos, son fundamentales en el ciclo administrativo que ofrece el proceso gerencial en las entidades universitarias.

De allí, la relevancia de generar un conjunto de elementos teóricos que permitan formular opciones para el desempeño de la función directiva de los docentes, es decir, sin que este pierda de vista su accionar, mostrarse como un sujeto que es el centro de interés, pero que incide en el funcionamiento de toda la organización, se trata de demostrar desde la perspectiva teórica la proactividad de los sujetos, donde se manifieste un compromiso del directivo, por el logro de situaciones encaminadas al desarrollo de elementos inherentes al desarrollo educativo.

Gestión Organizacional de la Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas Ludovico Silva

El autor de la presente investigación, considera que las investigaciones en ciencias sociales, buscan asumir desde la perspectiva de los hallazgos la construcción de la ciencia, en este caso, es necesario manifestar que una vez analizados e interpretados los testimonios, se desarrolló una derivación teórica, cuya acción se encamina en la adopción de esos factores que emergieron en la construcción de los siguientes elementos teóricos. Todos estos se construyen con base en el desempeño del docente gerencial del rector y los vicerrectores de la universidad, como un aporte a este tipo de instituciones que reclaman elementos que les permitan guiar su labor, en este sentido, la construcción de los mismos obedece al criterio de científicidad y se parte de la generación de situaciones que subyacen de la labor misma, de la práctica gerencial.

Siendo consecuentes con lo antes plasmado se hace necesario complementar los hallazgos, con aportaciones teóricas y aproximaciones que el autor de la investigación tomo como perspectivas o punto de referencia para comprender mejor la realidad de la Universidad en cuanto a la gestión organizacional. Este patrón de referencia versa sobre los elementos existenciales de la gestión en las organizaciones modernas y como el

equipo rectoral de la universidad ha ido poniendo en práctica estos elementos; esto servirá para complementar lo ideal, con lo real que se vive en la universidad y complementarlo con las aproximaciones teóricas que los hallazgos arrojaron.

Ahora bien, al hablar de gestión organizacional, necesariamente hay que abordar muchos factores que emergen de su puesta en marcha o accionar. El análisis de estos factores que intervienen en el gobierno universitario y su incidencia en la gestión organizacional, así como la evaluación de la participación colectiva en la concreción de los fines de la universidad, y su incidencia en la transformación universitaria, muestra una imagen de la realidad que determina como ésta puede ser influenciada por dichos factores y las circunstancias del entorno, como las situación no previstas o sobrevenidas.

Es por ello, que toda gerencia debe contar con una planificación estratégica enmarcada en el modelo de gestión organizacional que se plantee. Esto trae aportes específicos en el esclarecimiento de la acciones que se van a acometer, la relación de fuerza con las que se cuenta talento humano, capacidades instaladas, recursos económicos y financieros, entre otros. Ahora bien, lo antes señalado es un criterio teórico, que no obstante de tener éxito en la mayoría de las organizaciones empresariales, sociales y gubernamentales, en las universidades. No obstante en el caso particular de esta Universidad objeto de estudio no se ha logrado implementar, trayendo consigo la ambigüedad aparente del discurso, donde todas las proclamas, acuerdos y proyectos han sido básicamente inocuos para remover la raíz del síndrome de una universidad vislumbrada en una oscura quietud.

En ese sentido, esta casa de estudio, se ha visto en la necesidad de incorporar elementos estratégicos para su funcionabilidad y reinventar así su forma de gestión, bajo nuevos enfoques, aunque con viejos actores determinados con un accionar filosófico formado con el tiempo, lo que distrae la razón de ser de esta universidad y dando en muchos casos resistencia al

cambio, necesario para dinamizar las formas del gobierno universitario, en especial uno enfocado en la gestión compartida.

En este sentido, el éxito de cualquier gestión, dependerá de la forma en que las circunstancias y los acontecimientos pueden verse influidos, con suficiente determinación y energía, para lo cual, el voluntarismo en la institución de alguna forma debe estar subordinada en el campo de la estrategia que se tomen para el logro de los fines.

En las organizaciones inteligentes actuales, la gestión organizacional, es considerada como un proceso constante y participativo que contribuye a obtener la información necesaria para asumir decisiones en lo referente a la asignación de recursos, que se corresponde con la noción que se tiene de institución en la cual se elaboran planes de acción, operativos y estratégicos; para lo cual, estos debe encontrar elementos de coherencia, que integrados sirvan para sugerir los lineamientos básicos que sean convertidos en objetivos, metas y actividades y procedimientos para orientar la acción en sus fases contextuales de insumos, de procesos y de producto.

Todas estas fases, son planamente adaptables a las organizaciones universitarias, puesto que la Universidad por sí misma, es una organización, que requiere definirse un modelo estratégico organizacional, al igual que requiere de otras tácticas gerenciales, que inducen grupo directivo del gobierno universitario a ser muy cuidadoso del presente, por el nivel de contaminación y falta de objetividad que se presenta como resultado de las identificaciones y compromisos que se han ido estableciendo entre las personas y los resultados de sus gestiones.

En vista de lo antes planteado, y haciendo referencia a la universidad, objeto de esta investigación, la misma, desde su estructura de gobierno presenta la resistencia al cambio, a la innovación y a la introducción de nuevos procedimientos o reestructuraciones o redefiniciones que resulten aconsejable dado al bajo rendimiento alcanzado en cuanto al cumplimiento de su encargo social. Por lo tanto, la necesidad de tomar decisiones que

permitan rectificar el rumbo actual de la institución es uno de los factores que hace indispensable la participación de equipo rectoral en el análisis situacional del presente de la institución. Dado que el éxito de la gestión, va estar determinado en gran parte por la capacidad de ésta para evaluarse a sí misma, es decir, a través de la medición, puede obtenerse información útil sobre logros y metas alcanzadas. Además, sirve para valorar el proceso recorrido hasta ese momento y así poder asumir las correcciones que fuesen necesarias.

El desafío en el ámbito de esta universidad, es en consecuencia, atacar las necesidades y problemas de la realidad mediante el diagnóstico de las experiencias gerenciales con base en datos que permitirán desterrar el “yo creo” “me parece” “yo pienso”, dejando tales opiniones subjetivas para aquellos asuntos para las cuales no se hayan desarrollados medios cuantificables para medirlos y verificarlos a través de los datos obtenidos.

Siendo consecuentes con la estructura de los resultados que se presenta, se procese a la incorporación del aporte teórico antes señalado, y se complementa con los elementos que guiaron la investigación desde el fundamento teórico; de allí el hecho de manifestar que lo presentado seguidamente, obedece a las reflexiones que el autor asumió en función de los hallazgos y los mismos le permitieron la consolidación de los elementos teóricos que a continuación se mencionan:

Organizaciones Universitarias

Las organizaciones universitarias, son espacios destinados a la tarea de enseñar, es allí donde los sujetos evidencian el hecho de desarrollar su labor formadora, intervienen en la misma, tanto el gerente, como los docentes y los estudiantes, además de tomar en cuenta a los representantes, al respecto, es pertinente manifestar que los elementos teóricos a tomar

como base para la valoración de la misma, son los contenidos en el siguiente gráfico.

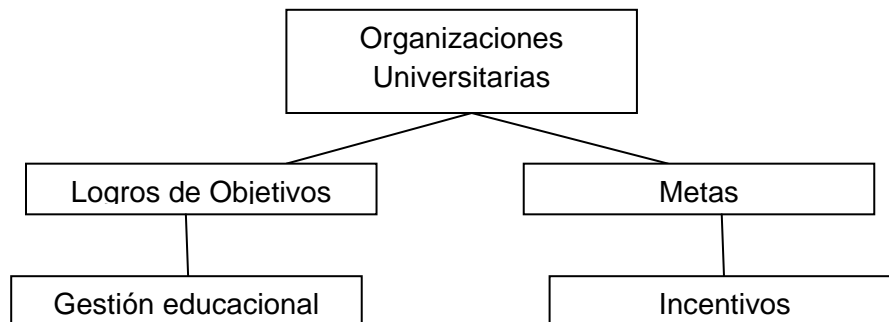


Gráfico 1: *Gestión de las Universidades Politécnicas Territoriales Venezolanas. Fuente: el Autor 2018.*

Con base en lo descrito, el investigador considera que las organizaciones universitarias, son un conglomerado de personas que tienen como fin común, la formación integral de los estudiantes, en tal sentido, la misma asume un conjunto de personas que todas a su vez luchan por alcanzar las metas comunes de la organización, al respecto, es conveniente que el directivo promueva la gobernanza desde el logro de objetivos, los mismos son contemplados en los planes de acción de la institución, donde se debe considerar como base del logro de los mismos la gestión educativa, la misma se define mediante el aprovechamiento de los diversos elementos que subyacen de la labor diaria del directivo y como este pone en práctica acciones que conduzcan a demostrar que la misma es efectiva, demostrado en el impacto de los resultados en la realidad.

El logro de objetivos, permite el alcance de las metas propuestas, las cuales dentro de la organización universitaria, deben ser comunes para todas las personas, y todo el colectivo, de la mano con el directivo, deben luchar porque esas metas redunden en el perfeccionamiento de los estudiantes y en la construcción de aprendizajes significativos, en este sentido, para el logro de las metas, es fundamental que se generen en el seno de la organización los incentivos, los mismos deben enmarcarse en dar el reconocimiento

necesario a quienes se desempeñan en la organización, en pro de lograr las metas comunes.

De manera que la labor del directivo, desde el marco de las organizaciones universitarias, debe apuntar en una dirección en común de la cual se desprenden dos vertientes, una de ellas el logro de objetivos y la otra las metas, ambos van de la mano y es de esta manera, como mediante la motivación, se logra la activación de la disposición del colectivo, para de esta manera lograr un impacto relevante en la comunidad en la que hace vida activa la universidad, es decir, se requiere de valorar a la organización universitaria, como parte de un todo integrado.

Dirección de la institución

La dirección de la institución, se encamina generalmente al trabajo administrativo que adelanta el directivo en su institución, es el cumplimiento de todos los elementos que están inmersos en su gestión desde lo propio de la administración del centro universitario, en este entran en juego, situaciones inherentes a la puesta en marcha de manera efectiva de las políticas universitarias, así como también, el aprovechamiento del potencial humano que hace parte del desarrollo de esta compleja labor, dada la interpretación de los hallazgos se logró la construcción del presente gráfico.

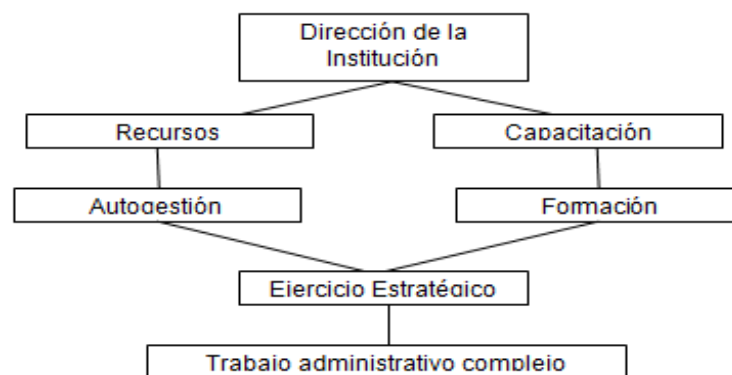


Gráfico 2. Dirección de la Institución. Fuente: el Autor 2018.

La dirección de la institución, es una labor muy compleja porque integra diferentes elementos en su haber, uno de ellos, son los recursos, los mismos se manifiestan en función de la integración de diferentes elementos, es decir, los mismos van desde el capital humano que el directivo maneja, evidenciado por los docentes, los estudiantes y el personal administrativo y de apoyo, en este sentido, el colectivo, es uno de los elementos de mayor importancia en la dirección de la institución, puesto que se maneja desde la perspectiva de la valoración de las potencialidades de estos sujetos, a ello, se le suman los recursos económicos, los cuales son muy escasos, por ello, es necesario que se evidencien mecanismos de autogestión, donde se logren asumir elementos inherentes al desarrollo de situaciones comprometidas con la concreción de recursos económicos, para de esta manera lograr un desarrollo adecuado.

En este sentido, es la autogestión una de las situaciones inherentes a la generación de recursos, en la actualidad se requiere de mecanismos que permitan la captación de recursos económicos para de esta manera lograr disipar las múltiples necesidades que se presentan en la administración del centro universitario, es así, como esa autogestión debe partir de la valoración de las potencialidades de la comunidad en la cual se encuentra la universidad, con la finalidad de reorientar acciones inherentes a la mejora del servicio educativo que prestan la entidad universitaria.

Otro de los elementos inmersos en la dirección de la institución es la capacitación del personal, el mismo se propone con énfasis en el desarrollo de acciones que el directivo promueve para que los docentes concreten su formación, si bien la mayoría de los docentes en los centros educativos universitarios, poseen título de formación inicial, es necesario que la misma se consolide mediante estudios de postgrado y diplomados que le den la base a los sujetos para que asuman un desempeño adecuado dentro de las realidades universitarias y este sea a su vez un indicador de la gestión que adelanta el directivo.

Por ello, la dirección de la institución implica un ejercicio estratégico, porque el gerente directivo, debe estar en la capacidad de generar estrategias que coadyuven en la resolución de problemas, así como en la toma de decisiones y en el logro de las metas comunes, es de esta manera como se complejiza la labor gerencial en las universidades, donde se integran infinidad de elementos que logren valorar el contexto y la gestión de los directivos en relación con la adopción de las estrategias adecuadas a las demandas del colectivo y por ende a las demandas de la sociedad.

Modalidad de la estrategia organizacional existente en la Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas Ludovico Silva, con base al Desarrollo Endógeno.

En el ámbito de la educación universitaria, se presentan tendencias actuales, demarcadas por la poca respuesta que las universidades brindan a las exigencias y necesidades del medio, esto a causa de que los esfuerzos operativos que se llevan a cabo en lo formativo, académico, administrativo, gestión y planificación; carece de acuerdo con Herrera (2019) de: “una visión de futuro, de una valoración contextual y de una valoración de las demandas de los estudiantes” (p. 14), a ello, no escapa la Universidad Politécnica Territorial objeto de estudio, en la cual, se evidencia un alto grado de desarticulación con respecto a la compleja situación que vive el país; traduciéndose en una institución que requiere esforzarse para encontrar soluciones válida y duraderas para hacer frente a estos problemas estructurales que presenta la sociedad en cuanto cambio y transformación del subsistema educativo universitario.

Partiendo de esa premisa, hay que evaluar los distintos escenarios que se presentan en cuanto a las modalidades que se aplican en la gestión organizacional de la universidad, por cuanto, no solamente está llamada a servir y vincularse con la sociedad, sino que en su encargo social se detalla

claramente esos medios idóneos por los cuales ha de valerse para lograr este fin, siendo resaltante el desarrollo endógeno.

Desde una perspectiva más integral, la universidad politécnica al igual que las universidades venezolanas, son consecuentes con esos principios ya señalados, pero presentan debilidades en tanto a la eficiencia externa, en función de las necesidades y aspiraciones de la sociedad; asimismo, su eficiencia interna, en cuanto a: su estructura general, el crecimiento de la burocracia y de la matrícula estudiantil, crisis de los modos de financiamiento y presupuestos operacionales, dificultades de los modelos pedagógicos que se siguen, la formación docente permanente, las directrices políticas, el bajo nivel de formación de los recursos humanos, entre otros. Todos ellos, producto de un modelo estratégico organizacional ineficiente, por cuanto no apunta a esos estándares de desarrollo.

Dentro de este contexto, considerado como crisis, no escapan las demás instituciones educativas venezolanas, a pesar de los esfuerzos significativos y relevantes que se llevan a cabo para transformar y democratizar la educación por vía del crecimiento acelerado, caracterizado por el aumento presupuestario y el crecimiento matricular, las modificaciones sucesivas en los diseños curriculares, la diversificación de las opciones de estudio, la municipalización de la educación, la creación de nuevas universidades; todo ello, articulado por la Misión Alma Mater (2008).

Ahora bien, esto no ha contado con una verdadera organización y racionalidad técnica en la gestión de quienes dirigen las UPT en este caso los equipos directivos o rectorales. Tal gestión representa uno de los retos más importantes, porque la propia universidad depende el mejoramiento técnico, operativo, organizacional, docente, administrativo, y mucho más. Se demanda entonces de una verdadera democratización y descentralización de su función académica universitaria; por medio de lineamientos estratégicos organizacionales exitosos.

Por lo antes señalado, esta institución universitaria para posicionarse en el futuro no lejano, cumpliendo su encargo social y con ello contribuyendo con el desarrollo endógeno, forzosamente tendrá que ser diferente en cuanto a su modos de gerencia, porque le toca vivir una realidad sustancialmente distinta a la actual, debido a que debe ser propulsora de transformaciones, que son exigidas por la sociedad en especial la monaguense, a través de las diferentes presiones de los diversos sectores de la población. Presiones estas, que en muchos casos ha orientado y han logrado modernizar y fortalecer la capacidad de respuesta de la universidad, siendo resaltante por señalar alguno los resultados de integración universidad comunidad producto de los servicios comunitarios que se realizan en las comunidades del estado Monagas.

Por lo antes señalado, esta universidad se debe plantear un reto, que lógicamente involucra no solo a las autoridades directivas y equipo rectoral, sino también, a todo el personal de gerencia baja, media y operacional; porque todos deben ser actores del proceso de transformación como gerentes y tienen una responsabilidad particularmente importante, de cuyo éxito depende de una buena gestión, con características que normalmente de deben asumir: conocer la institución en cuanto a su funcionamiento administrativo, académico y normativo; asignar recursos de manera eficiente; desarrollar un liderazgo efectivo, orientado a movilidad voluntades en torno a los programas que se deben desarrollar; balancear los intereses de los distintos grupos de presión que se gestan y operan en relación con su actividad; asumir responsabilidades; comunicar con efectividad; familiarizarse con los asuntos de interés público; demostrar capacidades de planificación estratégica; percibir los cambios que suceden y sus implicaciones dentro de perspectivas a corto y largo plazo; y tener una capacidad de gerente estrategia para sortear las situaciones adversas que se presenten.

Estas características ya señaladas, delinean en parte el perfil de los gerentes de una institución universitaria competitiva, como es el caso de esta

universidad objeto de estudio. En el análisis de los hallazgos, que emergen del discurso, se evidencia que en esta institución no existe un patrón o lineamientos de selección de personal que demarque los perfiles profesionales y los recursos de formación para el personal que labora en la institución, situación que hace complicado, definir planes, trazar metas, delinear acciones y sobre todo ejecutar las tareas.

En esta universidad, ha sido reiterativo la forma en que nombran sus autoridades rectorales, ya que es el propio Ministerio del Poder Popular de Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, cumpliendo con lo expuesto en la Ley de Universidades (1970), sin embargo, se evidencia en dichos nombramientos un apego por las corrientes políticas que dominan el ejecutivo nacional en la actualidad.

Esto ha traído como consecuencia que un gran número de directivos de nivel alto, medio y operativo en el área administrativa, al igual que jefes de departamentos y unidades en el área académica, que han llegado a ocupar posiciones gerenciales simplemente por su tendencia política pro gobierno de turno, esto se evidencia en el análisis de los discursos, donde se presenta además, que quienes son colocados en cargos de poder, carecen en algunos casos de credenciales académicas adecuadas y la experiencia para el cargo a desempeñar, en algunos de los casos, y en otros, que teniéndolos, no orientan sus acciones a realizar una verdadera gestión, sino a la obtención de beneficios particulares, lo que ha dado origen de acuerdo con el análisis del discurso realizado, a una funcionamiento operacional muy por debajo de los niveles deseados, que permitan cumplir con el anhelado encargo social de la universidad, y con ello, lo que implica el aporte al desarrollo endógeno como línea transversal de la gestión de la UPT.

Sobre la base de este contexto, la gerencia de quienes dirigen la universidad debería analizar en función del desarrollo de las actividades administrativas, académicas y de integración con las comunidades. Asimismo el cumplimiento de la normativa emitida por los niveles jerárquicos superiores

e institucionales, por cuanto se ha considerado que esos factores deben orientarse a la obtención de los cambios estructurales que constituyen una guía para el equipo rectoral; ya que, esto maximiza los esfuerzos en cada una de las tareas que se deben realizar, para lograr la eficiencia y la eficacia organizacional en la universidad.

En ese sentido, se debe hacer mención, que el término organizacional describe todos los elementos implícitos en el proceso administrativo, cuyo proceso es igual en el desarrollo gerencial de una empresa, a través del cual se desarrollan las funciones de planificación, organización, ejecución, control, supervisión, evaluación de actividades, gestión, entre otras.

Es importante resaltar que en la universidad existen directivos y jefes de unidades o departamentos, que cumplen sus funciones como verdaderos gerentes, que han merecido y siguen mereciendo el reconocimiento del personal adscrito, pero también están aquellos, cuya gestión es inaceptable y sin embargo, se mantienen en el cargo, porque no existen instrumentos que permitan determinar la efectividad de las mismas.

Por ello, se considera que el funcionamiento institucional encargado de las gestión estratégica organizacional, y su materialización por medio de la gestión rectoral, en la universidad, presenta algunas situaciones que es importante revisar, por cuanto ameritan la democratización y desconcentración de los mismos, en virtud de que ese aparato, se ha convertido a lo largo del tiempo en una macro organización, por el excesivo número de personal, la cantidad de funciones que debe cumplir y el amplio espacio que debe abarcar; para ello, se hace necesario , que el equipo rectoral esté consciente de la necesidad de efectuar una buena gestión, basada en el cumplimiento de las funciones del proceso administrativo y los campos de esas actividades: dirección y control.

Un buen rector, debe lograr que se efectúe una planificación general, que contenga las actividades a ejecutar por año, que sea el producto de la planificación de todas las unidades que conforman la estructura institucional,

que defina y describa con exactitud las actividades que se deben coordinar, para obtener una acción conjunta y armónica hacia el logro de los objetivos, designándose el personal, para que pueda tomar decisiones dentro de su ámbito laboral.

En este sentido, el proceso de toma de decisiones en el contexto objeto de estudio, de acuerdo con el análisis de discurso realizado, se denota un tanto alterado, puesto que no se da cabida a la participación, dado que los gerentes cumplen con un sinnúmero de funciones, por lo que prefieren ellos mismos tomar las decisiones sin dejar que el resto del colectivo intervenga, además de alterar el proceso administrativo, porque no se toma en cuenta a otros directivos de nivel alto, medio o bajo, cuyas funciones establecidas en los reglamentos, así lo determinan y también, debido a que ciertos directivos desconocen hasta donde se limitan sus funciones.

Por otra parte, en cuanto a la toma de decisiones para la resolución de problemas de orden académico-administrativos, se evidencia en el análisis del discurso llevado a cabo que en algunas ocasiones se incurre en el incumplimiento de los reglamentos de funcionamiento que rige tales situaciones, siendo resaltante que no funcionan los consejos académicos, como un cuerpo asesore del consejo universitario, porque todos los asuntos de orden académicos se deciden sin que se tomen en cuenta las recomendaciones del primero, porque no se realizan y si lo hacen, sus sugerencias no son tomadas en cuenta.

Es innegable, que para la buena marcha de la institución se deben ejecutar los consejos académicos y en caso de tomar decisiones relevantes, le corresponde al consejo universitario, pero ya ésta ha estado sustentada por un cuerpo de recomendaciones, que ha sido producto de un análisis de diversos jefes de unidades y representantes correspondientes.

Por otra parte, en cuanto a la ejecución de actividades de orden académicas y administrativas, merece una reflexión y revisión por parte de los directivos de la universidad, en el sentido, de que las etapas de

realización del conjunto de acciones concretas orientadas a la combinación y utilización conveniente de los recursos disponibles, sobre la base de las actividades previamente planificadas, no se están desarrollando con efectividad, porque la coordinación y el seguimiento de las mismas no están originando la producción esperada.

Otro de los aspectos que hay que tomar en consideración, es lo referente a la excesiva centralización de las actividades, que obstaculizan, en parte el buen funcionamiento de las dependencias adscritas a la UPT, porque de acuerdo con expresiones evidenciadas en la entrevista de los docentes, algunos expresan: “en esta universidad siempre existe la descoordinación”, “parece que aquí los directivos no conocen de gestión”, “se improvisa mucho, no hay una planificación de las actividades”, en el análisis de estos y otros hallazgos, se evidencia el hecho de que desde el punto de vista de los docentes, las autoridades llevan a cabo un proceso de gestión poco adecuado.

Por tanto, a juicio de los docentes y con base en el análisis del discurso de los mismos, se evidencia la poca efectividad de la gerencia, presente en la planificación estratégica que debe llevar a cabo el equipo rectoral, la cual está sobredimensionada y al margen de una estimación de los recursos u posibilidades de desarrollo institucional y cumplimiento del encargo social, pilar fundamental de cualquier plan estratégico organizacional que se dije en la Universidad Politécnica Territorial, lo cual se expresa en una ausencia de finalidades programáticas, reducidas a estimaciones cuantitativas e inciden en una irracionalidad general en la dinámica universitaria que subraya en bajo rendimiento en el desempeño laboral de quienes dirigen la institución.

Desde una visión más integral, la gestión de la universidad en consecuencia, para lograr su encargo social referente a garantizar el desarrollo endógeno, debe centrar sus esfuerzos de forma mancomunada con las organizaciones comunitarias, empresariales, industriales y demás entornos productivos de la región, a fin de contribuir de forma activa con

ellos, desde la capacitación, la formación y los métodos científicos con los que cuenta la universidad.

Contribuir con los entornos productivos, va más allá de las iniciativas locales, sobre todo en los territorios menos desarrollados, tratan entonces de impulsar y potenciar las redes productivas y fortalecer los sistemas de relaciones locales entre los agentes económicos, las instituciones y la sociedad. Con ello, se pretende desde la universidad contribuir con el crecimiento de un sistema territorial y fortalecer la organización del territorio en áreas productivas, lo que favorece la difusión de las innovaciones y mejora la respuesta del territorio en cuanto a las demandas de productos, bienes y servicios esenciales; donde, la universidad juega un papel crucial, dado su rol formador de los profesionales que se requieren con un alto compromiso social, ético y profesional.

El Gobierno Universitario como factor de Gestión Compartida

Para hablar de gobierno universitario, es necesario adentrarse en la propia organización universitaria, a su forma de gestión y la manera en como la comunidad universitaria hace frente a los problemas estructurales que atraviesan en muchos casos; para ello es necesario entender que la dinámica de la institución está definida por la interrelación de factores internos y externos de orden económico, social y político.

Los argumentos utilizados para llevar a cabo los cambios en la estructura de gobierno en la universidad, hacen referencia a la búsqueda de la calidad de la administración de los recursos, la gestión académica y administración de los programas nacionales de formación, las funciones institucionales propias de la razón de ser de esta universidad. Sobre todo a la necesidad de concentrar las acciones a seguir para evitar la fragmentación de las estructuras académicas que diseminan la toma de decisiones en las unidades académicas.

Debido a, que las autoridades son designadas por el MPPEUCT, la mayoría de la población universitaria se encuentra en desacuerdo, porque si bien poseen las credenciales necesarias para tal fin, son seleccionadas porque prima el interés ideológico del gobierno, lo que genera malestar en los docentes y en el resto del personal, debido a que la gestión de acuerdo con el análisis del discurso se encamina más hacia lo ideológico que hacia lo académico, lo que genera ciertos disgusto, debido a que poco se toman en cuenta los aportes de la academia como tal.

Se denota en el análisis del discurso de los docentes, como estos han sido objeto de algunas sanciones porque no cumplen lo solicitado por el cuerpo rectoral, esto porque los docentes consideran que no responde a las exigencias académicas, sino a los intereses partidistas de quienes dirigen la universidad, lo cual, pone en evidencia cierta autoridad desde el principio de verticalidad donde poco se toma en cuenta las expectativas de todos los miembros de la comunidad universitaria.

Los cambios en las formas de gobierno, a su vez, han propiciado un proceso de sustitución de los cuerpos colegiados y de la toma de decisiones de la comunidad académica por órganos de la política rectoral. En el panorama que se ha presentado aquí, se puede observar este movimiento de carácter sobre todo político donde las modificaciones en las formas de gobierno han propiciado la poca aceptación de los docentes, debido a que se le resta importancia a la participación de los mismos en las acciones académicas de la universidad.

Esta situación debe cambiar, pues el gobierno de la Universidad no deja de ser un instrumento para conseguir los fines de la misma, y por tanto lo primordial es ponerse de acuerdo en la comunidad universitaria, sobre cuáles son esos fines y luego intentar diseñar una forma de gobierno de gestión compartida.

Dado que esta universidad, al igual que la mayoría de las instituciones de educación universitaria en Venezuela, es una realidad compleja de

manera integral, pero se ha hecho más compleja que lo necesario por intentar darle un gobierno supuestamente democrático, participativo y colegiado a la comunidad universitaria. Este es un ideal de gobierno, teñido de un nivel de utopía, de ideal democrático, posible de conciliar con la moderna administración y todas sus ventajas, en cuanto a modelos organizacionales competitivos.

Ahora bien, con miras a concebir un gobierno universitario bajo una prospectiva de gestión compartida, en la UPTNMLS, se debe propiciar la práctica docente propiciadora de posibilidades, garantizar una gestión hacia lo académico; es decir, establecer la formación de ciudadanos con valores autóctonos que se enmarque en un mundo globalizado, donde el desarrollo integral de los educandos, se exprese en contenidos pedagógicos que consideren el desarrollo intelectual, la creación, la inventiva, la formación para el trabajo de la salud física, mental, espiritual, con sentido de pertenencia y potenciando el quehacer investigativo, razón de ser de esta universidad.

Dada la complejidad de los argumentos antes planteados respecto al gobierno universitario, es pertinente asumir los elementos asociados a este de manera específica, con la finalidad de poseer un mayor dominio del mismo, quedando expresado a la luz de los hallazgos obtenidos en las derivaciones teóricas, y que para este caso, se presentan como definiciones de las etapas del proceso administrativo, planteadas de la siguiente manera:

a) ***Planificación.***

La planificación, es el proceso mediante el cual, se asumen las posibles situaciones inherentes al desarrollo del proceso educativo, la misma para efectos de la labor del directivo como gerente, debe ser considerada como una función gerencial, propia del proceso administrativo que los directivos

adelantan como parte de su gestión, de allí la necesidad de asumir lo propuesto en el gráfico siguiente.

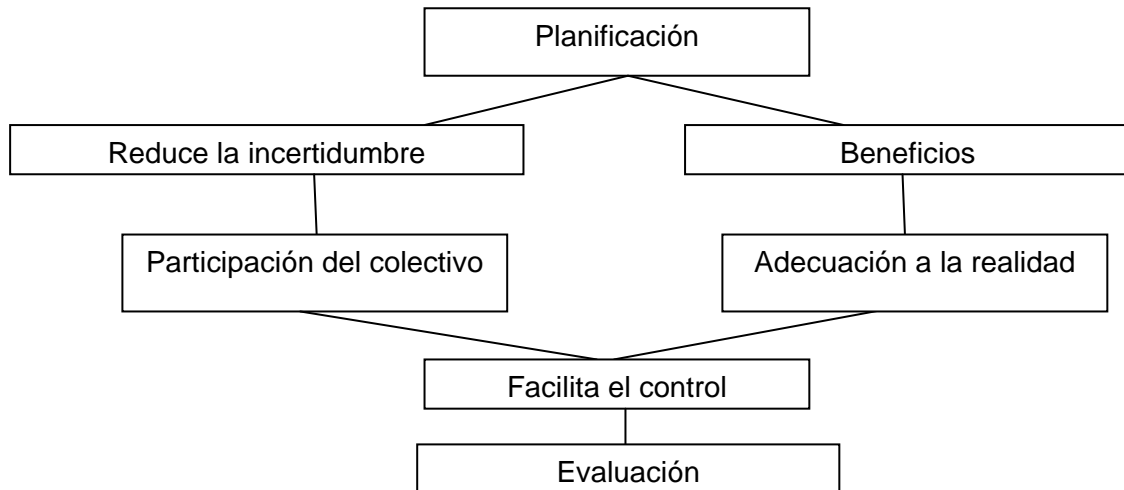


Gráfico 3. Planificación. Fuente: *el Autor 2018.*

La planificación es una de las funciones gerenciales inherentes al proceso administrativo que sigue el gerente de cualquier organización, a ello, no escapan las entidades universitarias, las cuales poseen un gerente que se encarga de guiar el proceso de planificación en conjunto con el colectivo de la comunidad universitaria que le acompaña en el desarrollo de sus tareas, al respecto, es pertinente manifestar que la planificación reduce la incertidumbre, puesto que permite la participación del colectivo, es decir, en la medida en que se involucren los sujetos en el proceso de toma de decisiones para lograr la concreción del plan, en esta medida se bajan los riesgos e imprevistos que pueden traer consigo la generación del plan.

En este sentido, la planificación es de fundamental importancia, puesto que busca concretar los beneficios que traerá consigo la puesta en marcha del plan, es por ello que estos mecanismos subyacen de las demandas de las comunidades y de esta manera se logra la consolidación de acciones que promueven el desarrollo adecuado para tales fines, en este sentido, es necesario que dentro de la planificación, se adecue la realidad, porque en la

medida que la misma sea valorada, desde sus potencialidades, riesgos y posibles amenazas, en esa medida la planificación surtirá un efecto significativo y logrará la concreción de acciones adecuadas a las demandas actuales.

Otra de las finalidades implícitas en la planificación, como función inherente al directivo, es que las mismas se manifiestan en función de mecanismos propios de la realidad, en atención a ello, es necesario que se evidencie el hecho de que si se logra la generación de un buen plan, el mismo logrará los resultados esperados, en este sentido, el manejo adecuado de la planificación facilitará el control, mediante la puesta en marcha de una evaluación con naturaleza retro alimentadora, y superando así la visión castigadora que tiene la misma, es decir se trata de una evaluación, con énfasis en la valoración de lo humano, desde la perspectiva de la adopción de elementos que desde la planeación logre demostrar un impacto adecuado a la realidad.

b. Organización.

La organización, es la segunda de las funciones con las cuales se encuentra el gerente directivo de las instituciones universitarias, donde se manifiesta la previsión de todos los elementos que inciden en la ejecución del plan, de allí el referir los siguientes elementos, contenidos en el gráfico que a continuación se ofrece.

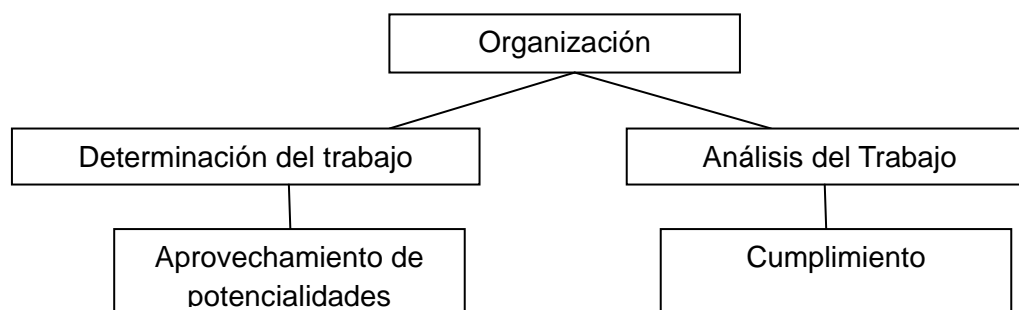


Gráfico 4. Organización. Fuente: el Autor 2018.

La organización, tal como se manifiesta posee una naturaleza previsor, en la misma se contempla, la necesidad de los elementos requeridos para llevar a la ejecución el plan diseñado en la función anterior, al respecto, es necesario que dentro de la misma se considere la determinación del trabajo, como uno de los elementos fundamentales, es necesario que cuando se vaya a iniciar con la ejecución, todos los miembros del colectivo posean el conocimiento de su ubicación y la tarea que cumplirá como parte de su desempeño, para que el gerente gestione tal situación, se debe valer del aprovechamiento de las potencialidades, es decir, ubicar a cada docente de acuerdo con sus competencias, para que de esa manera se generen procesos de calidad y se logre el alcance de una educación adecuada a las expectativas de la comunidad.

En el mismo orden de ideas, es necesario que se tome en cuenta dentro de esta función, el análisis del trabajo, en muchas organizaciones se observa el descontento del colectivo, puesto que no cuentan con un ente que valore su trabajo, por ello, el gerente directivo de las entidades universitaria, debe incorporar dentro de su haber, una serie de elementos que le permitan analizar el trabajo de todos y cada uno de los sujetos que hacen vida activa en la institución universitaria, con la finalidad de determinar el cumplimiento de las tareas, pero además de ello, es necesario dicho análisis porque el mismo le permitirá establecer el grado de compromiso que poseen las personas, para con el desarrollo de la entidad universitaria.

c. Ejecución.

La ejecución, es otra de las funciones inherentes al desarrollo del proceso administrativo que se adelanta en las instituciones universitarias, la misma es de naturaleza etnológica, porque permite establecer la relación entre el ser (directivo docente) y el ente (universidad), entonces es aquí donde se llevan a cabo los planes que demandan en la organización

universitaria, para ello, se contemplan los elementos sugeridos en el presente gráfico.

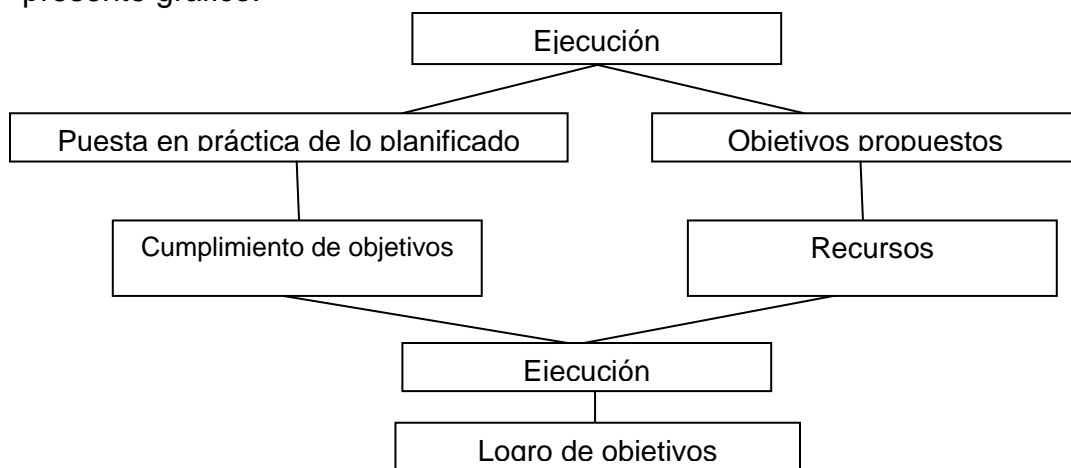


Gráfico 5. Ejecución. Fuente: el Autor 2018.

La ejecución obedece a llevar a la práctica los planes generados en las funciones previamente descritas, en este sentido, es necesario que el gerente directivo le preste atención a la puesta en práctica de lo planificado, se posee un plan, el directivo debe luchar porque el mismo se lleve a la práctica de la manera adecuada, concretando acciones, asumiendo los imprevistos y flexibilizando los planes, donde se evidencie el claro cumplimiento de objetivos, de manera que allí el directivo, debe demostrarse como vigilante en la medida que logra lo que se planificó, porque es fundamental que se adelante a situaciones inherentes a las manifestaciones propias de la realidad, pero sin olvidar que se debe cumplir con lo dispuesto en la planificación.

Es por esta razón, que se debe cumplir con los objetivos propuestos, con base en la evaluación de los recursos inherentes al logro del plan, aunque parezca reiterativo el tema de los recursos, es uno de los elementos necesarios en la realidad universitaria, más aún en la ejecución de los planes, donde se disponga de los recursos necesarios para el cumplimiento del plan, es de esta manera como los mismos, promueven un compromiso por parte de quienes construyen el plan, los mismos deben ser ampliamente

responsables porque es desde la base, donde se manifiesta una ejecución efectiva.

De manera que la ejecución se encamina hacia el logro de objetivos, donde se demuestra la disposición del colectivo por el logro de los mismos, además de ello, lograr la formulación de opciones que sirvan de base para una nueva planificación, se trata de uno de los procesos más complejos, porque no es solo el desarrollo del plan a carta cabal, sino que es ese cumplimiento, desde la perspectiva de mejorar la entidad universitaria, y de esta manera que el directivo, logre demostrar una gestión encaminada en los principios de eficiencia y eficacia, donde la suma de ambos principios promuevan la efectividad de la labor administrativa.

d. Dirección.

Para algunos otros, denominado también control, sin embargo, dada la visión de la presente investigación orientada en la gestión del docente en rol de directivo, se asume la expresión dirección, la misma obedece a la última función dentro del proceso administrativo que manifiesta un compromiso en función del desarrollo de la entidad universitaria, pareciera el más importante, sin embargo, ninguna de las funciones previas, es más importante que otra, sino que juntas, conforman un adelanto en materia de administración universitaria.

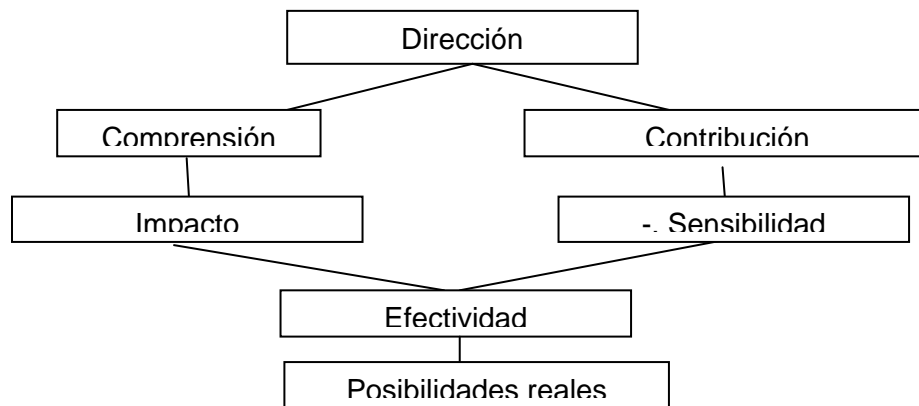


Gráfico 6. Dirección. Fuente: el Autor 2018.

La complejidad de la función de dirección, se evidencia en su naturaleza de controlar los planes, es decir, se asume el hecho de que la dirección en los espacios educativos debe partir de la comprensión, la organización universitaria, es una de las organizaciones humanas por excelencia, porque en ella se integran diferentes personas desde el directivo, pasando por los docentes, directivos, obreros y padres y representantes, en este sentido, es necesario que este colectivo, se demuestre como un fenómeno inherente a la construcción de escenarios que permitan la promoción de la formación integral de los seres humanos.

En este sentido, se parte por evaluar la contribución del plan a la mejora de la realidad universitaria, es decir, si el plan se hizo con base en las necesidades de la entidad universitaria, la contribución debe ser altamente positiva y el impacto que la ejecución del plan trajo consigo, será adecuada a la construcción de situaciones inherentes al desarrollo de situaciones que se encaminen al logro de evidencias propias de la realidad, en este sentido, el impacto que emerge de la realidad se evidencia en función de la mejora progresiva de la realidad.

Esa contribución debe ser vista como un proceso de comprensión, donde se manifieste la sensibilidad humana, así como el humanismo, en función de situaciones propias de la realidad universitaria, es decir, se manifiesta el hecho de que si por alguna razón el plan no alcanzó los

resultados esperados, el directivo tenga la suficiente calidad humana, para comprender las razones por las cuales no se llevó a cabo de manera adecuada, pero de igual manera que se manifieste el compromiso de los sujetos porque en próximas oportunidades se logre un impacto positivo en la realidad universitaria.

De manera que la dirección es la función donde se determina la efectividad de las acciones ejecutadas, al respecto, es necesario que se manifieste el hecho de que en la planeación se consideren las posibilidades reales, con énfasis en la valoración del entorno educativo, de manera que el docente directivo, demuestre su capacidad en función de atender los mecanismos inherentes al desarrollo de la misión de la institución universitaria.

CONSIDERACIONES FINALES.

Asumir la generación de un discurso teórico-reflexivo acerca del gobierno universitario como perspectiva de gestión compartida en la UPTNMLS, con miras a visualizar el modo de gerencia que están siendo utilizadas por los directivos, y constatar si realmente la política de gestión y administración están siendo efectivas; implica en consecuencia, comprender la diversidad de elementos que subyacen de la realidad universitaria misma, es de esta manera, como se manifiesta el hecho de consolidar una serie de situaciones que emergen de la realidad universitaria, por ello, es necesario que se comprenda el desempeño de los coordinadores y responsables de áreas, como una de las labores necesarias para lograr el éxito en esta organización denominada Universidad.

De manera que, la gerencia, trata del hecho de gestionar determinado aspecto organizativo, y del proceso de direccionar todos los aspectos inherentes con el funcionamiento de una organización determinada. El proceso gerencial, equivale al hecho de la realización de las diferentes tareas que se desarrollan en una organización para el logro de las metas propuestas. En tal sentido, la gerencia, es un aspecto que combina experiencia y preparación, quienes asumen estos cargos se encuentran ante una responsabilidad relevante porque son estos quienes dirigen una organización determinada.

Dentro de la gerencia existen ciertas funciones que el gerente debe cumplir de manera sistemática, con la finalidad de fortalecer su gestión institucional, el cual fue referenciado previamente, estas funciones están definidas por; la organización, planificación, ejecución y control funciones consecutivas que permiten a la gerencia cristalizar las metas propuestas y

lograr así una mejora en la institución universitaria. Según Daft (2007) gerencia se define como:

El componente básico responsable de la dirección y la coordinación de otras partes de la organización. La gerencia provee una dirección organizacional al establecer metas y definir una estrategia. También, ayuda a interpretar el ambiente externo y a controlar la efectividad de la organización. Contrata empleados y se preocupa por su motivación y satisfacción. También es responsable del diseño de la organización, la coordinación entre departamentos y la resolución de conflictos. Los gerentes son responsables de lograr que el sistema organizacional funcione. (p. 39)

De acuerdo con lo anterior, toda organización y aún con mayor énfasis las universitarias, poseen dos elementos relevantes, donde destaca en primer lugar el hecho de generar situaciones concernientes a la distribución de diversas responsabilidades, de ello se encarga el gerente en conjunto con su grupo de trabajo, que le ayuda a consolidar una organización formada de acuerdo a las fortalezas de sus empleados, donde se evidencia una clara asignación de responsabilidades a cumplir. Otra de las funciones trata de la asignación de puestos de confianza, en el caso de decidir, los puestos de apoyo en el alcance de las metas fijadas.

No obstante, la gerencia, es un proceso que se cumple en la persona del administrador o jefe o por qué no llamar del “director de la orquesta” quien tiene bajo su responsabilidad la gestión de los diversos procesos que se desarrollan en una organización determinada, en el caso de las Universidades Politécnicas Territoriales, quien se encarga de gerenciar es el Rector junto a los vicerrectores, todos designados por el Ministro; este es quien cuenta con la capacidad de generar un proceso significativo en la construcción de una entidad universitaria efectiva.

Ahora bien, un gerente universitario, es el representante legal y en la mayoría de los casos, representa la moral de los miembros de la organización, y es por ello, que todos los miembros denotan apoyo en la

figura del directivo (Rector o Vicerrector), razón por la cual, sea cual sea la figura debe poseer diferentes características que conduzcan al hecho de promover una universidad con un clima organizacional agradable y estable, desde la perspectiva de la integración, interacción y respeto mutuo. Además de ello, desarrolla las funciones gerenciales, como es el caso de la organización, la planificación, la dirección, la gestión y el control las mismas son inherentes al proceso gerencial, debido a que de su correcto uso, se contará con un proceso adecuado y apegado a los propósitos de la organización.

Por lo tanto, las funciones gerenciales son esenciales, en el manejo de una organización, no solo para el Directivo en función de Gerente Universitario, sino para todos los miembros de la comunidad, en el caso de la universidad, para todos los miembros de la comunidad universitaria. Es que por ello que, las funciones gerenciales son sistemáticas, es decir, una va de la mano de la otra, su correcta aplicación le permitirá al gerente alcanzar el éxito de manera coherente con lo planteado en las metas propuestas. Se trata de adaptar las necesidades de la organización universitaria a una serie de metas que surjan de la participación de todos los miembros y que a través de las funciones gerenciales se logren alcanzar.

Esa sistematicidad de las funciones gerenciales permite el hecho de discernir un poco más sobre cada una de ellas, en el caso de la organización, es definida por Daft (2007) como: "un proceso capaz de organizar las actividades interdependientes de distintos grupos, manejar conflictos o desavenencias cuando sea necesario y consultar con muchas personas distintas antes de tomar decisiones importantes" (p. 93). Esta es la primera de las funciones dentro de este gran sistema, se trata de la visión amplia de diversos elementos dentro del proceso como tal, es decir se trata de valorar una infinidad de aspectos interdependientes que se deben involucrar con la finalidad de lograr el alcance la meta que se propone.

Sin embargo, es necesario revisar otras consideraciones, en el caso de Melinkoff (2005) la define como: "...la sincronización ordenada de los esfuerzos para adecuarlos en cuanto a monto, tiempo, dirección al ejecutarlos, resultados de ellos acciones unificadas y armónicas que tiendan al objetivo establecido" (p. 49). Esta definición es un poco más clara, en el hecho de la incorporación de elementos como; económicos, tiempo, responsables, en fin toda una serie de elementos a ser considerados en la ejecución de todo lo que en el momento de la organización se está pensando.

La organización trata entonces de establecer todos los requerimientos pertinentes para el alcance de lo que en un primer momento se desea, aunque en este momento no se tenga claro el propósito de la meta a seguir, es necesario, ir estudiando de manera analítica, todos los aspectos que intervienen dentro de la posible ejecución de los procesos para alcanzar las metas que posteriormente se propondrán. Es una función influyente dentro de la constitución de la labor gerencial del docente directivo, ya que a partir de ellas, se logrará la optimización de recursos y la valoración adecuada de las potencialidades de los miembros de la organización como tal.

Aunado a lo anterior, es conveniente referirse a lo expuesto por Robbins (2006) quien afirma: "la organización es la determinación de las tareas que se han de desarrollar, quién deberá realizarlas, cómo deben agruparse, quién debe reportar a quién y dónde se tomarán las decisiones" (p. 5). Tal como se anunció en la cita previa, la organización, permite una administración adecuada de tareas, se trata entonces de un proceso operativo cuya razón de ser, se orienta hacia la consolidación de recursos propios, es decir, en el momento en que se está organizando, se trabaja con lo que se tenga a la mano, a pesar que posteriormente lleguen otros recursos.

De manera tal, que la gestión como categoría del proceso gerencial, es de fundamental importancia en el fortalecimiento de la labor gerencial de todo gerente universitario, ya que promueve el aprovechamiento de todos los

recursos implícitos en la universidad, con la participación de todos los actores involucrados en el proceso de formación, es decir la comunidad docente y su incidencia en la comunidad universitaria en general. Es por ello, que ampararse en el papel de gerente con destrezas organizativas y de gestión, hace que la realidad universitaria proyectada a través de las fortalezas de la entidad universitaria, se amalgame en un accionar conjunto para el logro de las metas de manera efectiva, eficiente y eficaz, involucrando a cada miembro de la comunidad universitaria para que se sienta realmente valorado.

Posterior a esta conjugación de la organización dentro de los espacios universitarios y del desempeño del equipo rectoral de la universidad, conviene adentrarse en la constitución de la planificación como proceso inherente dentro de las funciones gerenciales abordadas. Robbins (2006) la define como: "aquella que incluye la definición de metas de una organización, el establecimiento de estrategias para lograr las metas y el desarrollo de planes para coordinar actividades" (p. 5). En esta función, ya se comienzan a concretar de manera sistemática las acciones previstas en la organización, como tal.

La planificación, como función gerencial es relevante, al igual que las demás funciones gerenciales, es en este momento, donde toda esa previsión que se tomó en la anterior, función, es decir en la organización, se cristaliza de manera sistemática, es decir se programan todas y cada una de las actividades, que se van a realizar de manera precisa, además permite incluir dentro de la gerencia la previsión de recursos y la flexibilidad que debe tener la planificación porque es a través de este proceso donde se dan las instrucciones específicas para la ejecución de las actividades que permitan el alcance de las metas.

Por tanto, ésta, es un proceso que permite la consolidación de todos los elementos sugeridos en la organización. Desde el punto de vista universitaria, la planificación es uno de los procesos que mayor importancia

poseen, porque este es la razón de ser del trabajo del directivo, del trabajo del docente en el aula.

En el mismo orden de ideas, la planificación permite la consolidación de la labor gerencial, ya que toda organización que posee una adecuada planificación y se cumple de manera cabal, a pesar que pueda surgir algún imprevisto en el desarrollo de las acciones planificadas, la situación está en que se tomen los correctivos necesarios para continuar con el ordenamiento sugerido. De manera que el directivo docente requiere de la planificación, para de esa forma evidenciar un ambiente organizado, sistemático y que cumple con las metas propuestas.

Una vez definida tanto la organización y la planificación como procesos gerenciales, es necesario referirse a la ejecución, otra de las funciones gerenciales necesarias dentro del proceso administrativo de una entidad determinada y a la cual no escapan las organizaciones universitarias, la ejecución, consiste en llevar a cabo esos aspectos considerados en la organización y que fueron programados en la planificación.

La ejecución trata de llevar a cabo cada uno de los aspectos incorporados en la planificación, tal cual como esta lo propone, es una de las tareas más complejas, porque es real en tiempo y espacio y conjuga la voluntad de los trabajadores para lograr su ejecución, es allí donde se ponen en práctica toda una serie de actividades que posteriormente permitirán mostrar el alcance de la meta propuesta.

La ejecución dentro de las organizaciones universitarias produce un impacto observable, porque es un proceso muy dinámico, incluso es el que promueve la posterior evaluación o control, dentro de la ejecución entran en juego muchos factores que en las otras funciones sólo se consideraron de manera prospectiva y que están implícitas en la organización, una de esas situaciones es la motivación, De manera que la motivación incide de manera reiterativa dentro de la ejecución, porque allí los empleados pueden mostrar su entusiasmo en el alcance de las metas propuestas, en este caso, es

preciso mencionar que la ejecución como función gerencial ofrece un sustento valioso a la labor gerencial porque permite tanto al gerente como a todos los miembros de la organización producir una serie de acciones que conduzcan al alcance de las metas establecidas.

Otra de las funciones gerenciales a considerar es el control, el cual permite mostrar los resultados en la ejecución de todas las actividades propuestas. El control es definido por Robbins (2006) de la siguiente manera: "el control consiste en el seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo con lo planeado y corregir cualquier desviación significativa" (p. 7). El control es un aspecto que actúa como evaluador del proceso y permite a todos los involucrados darse cuenta en que se está fallando y cuáles fueron las fortalezas del proceso.

De manera que el control como función gerencial, ofrece al proceso la consolidación de las metas y una revisión retrospectiva de todo el proceso, se pudiera decir que aquí, es donde realmente inicia el proceso, porque lo que no se llevó a cabo de manera correcta se puede reconducir para un posterior proceso. Allí no sólo interviene el gerente, sino que todos los involucrados en el proceso, deben hacerse partícipes de este proceso y lograr discernir si su participación en las anteriores funciones gerenciales fue la adecuado o no.

En el caso del control aplicado como función gerencial en la educación, se da sobre todo a niveles micros, es decir en el aula de clase y en el desempeño de los docentes de una determinada organización universitaria, no recibe el nombre de control, se denomina por lo general evaluación y permite tener una valoración del comportamiento de los actores involucrados en la universidad. El control como función gerencial que logra fortalecer la gestión administrativa, por parte del equipo directivo o rectoral, se aplica en el hecho de a través del mismo se logrará mejorar progresivamente los procesos y alcanzar las metas propuestas de una manera contundente y significativa.

Abordar el tema de gestión, en los contextos educativos, específicamente en los entornos universitarios, implica un compromiso de parte del investigador, más aún al relacionarlo con la gobernanza y comprender su verdadero correspondencia, todo ello, condujo a asumir un compromiso que evidencia una mejora en el desarrollo de la labor del investigador. Por ello, se considera pertinente asumir una serie de aspectos que conducen a la concreción de la gestión compartida, el investigador propone el empleo de los presentes principios dentro de todas las tareas que se vayan a ejecutar en la organización:

1. **Integridad:** es necesario que en la gestión de la universidad mantenga a salvo su la integridad moral, ello asegurará un desempeño profesional en relación a cualquiera de sus funciones, por ello, debe manifestar valores tales como: rectitud, honestidad, sinceridad, entre otros, sea cual sea, el ámbito de acción de la función que se encuentre ejecutando. Aunado a ello, debe asumir las normas establecidas y generar un claro desarrollo de las mismas, mediante los principios de veracidad, verificabilidad, justicia y equidad, ello caracteriza la función del administrador desde el punto de vista ético.
2. **Objetividad:** asumir las acciones con verdadero compromiso dentro de la estructura universitaria, implica que las mismas sean imparciales, que no estén sesgadas por prejuicios que generalmente los seres humanos poseen y de los cuales deben deslastrarse para ejecutar su profesión. Al ser imparcial, el juicio de valor que se emita en relación a la opinión sobre un hecho determinado, será el adecuado, es allí donde se demuestra la verdadera independencia del administrador, consolidando el éxito de la organización.
3. **Independencia:** Apegado a la objetividad se encuentra este valor, el cual permite demostrar la autonomía absoluta del gestor, debe ser no sólo desde el plano profesional, sino personal, desde las dimensiones morales y mentales, permitiendo la proyección de un criterio propio de

interés, aunque es necesario mencionar en este caso, que los principios éticos que rigen la gestión, no son otros sino los mismos que regulan el comportamiento dentro de la sociedad.

4. **Responsabilidad:** destaca el compromiso en el desarrollo de la gestión universitaria, en darle fiel cumplimiento a todas sus acciones, este principio se aplica en todas las acciones y en todos los niveles del sistema universitario.
5. **Confidencialidad:** En la gestión se debe tener en cuenta la importancia del jefe, quien debe demostrar un compromiso leal y auténtico frente a los mismos, caracterizado por la más absoluta reserva profesional.
6. **Cumplimiento de la Norma:** cumplir efectivamente las disposiciones jurídicas contenidas en las leyes venezolanas, es un elemento irrestricto dentro de la composición ética universitaria, todo ello se logra mediante la aplicación de los procedimientos que rigen el desarrollo de las acciones de manera veraz.

En síntesis, el gobierno universitario como prospectiva de gestión compartida, podrá ser referencia para, dejar en evidencia los elementos de los procesos administrativos: de gestión, organización, planificación, control seguimiento; propios de una organización universitaria, y que lejos de interpretarla como la universidad empresa, se aprovechen todos estos elementos que los estudios de la gerencia han aportado a las organizaciones para hacer uso adecuado y con ello, garantizar una gobernanza en la universidad que dé respuesta a las necesidades de la comunidad universitaria toda, su entorno y se proyecte en el futuro, atendiendo a elementos esenciales de lo académico, lo administrativo, la extensión, la producción y el desarrollo endógeno.

Es así, que se tiene una idea de gestión que plantea la evolución desde el concepto de gestión compartida, que se integre a los modelos de coordinación liderados por el Estado y los académicos actuales, con lo que

fortalecería la capacidad de respuesta institucional a las necesidades particulares desde las bases operativas de comunidad universitaria. Además, esto traduciría en una visión más amplia, que implica la participación de los agentes de la universidad en la toma de decisiones; la inclusión de estos en las estructuras decisionales y una mayor coordinación en los procedimientos del mismo tipo, por lo que, desde esta perspectiva con el accionar se legitima cada miembro de la comunidad universitaria al participar en alguno de los procesos de toma de decisiones en la gestión de esta.

Estos elementos, invitan a repensar lo que se está haciendo en el ámbito de le gobierno universitario, partiendo de concepciones teóricas, filosóficas, legales, percepciones de los actores involucrados en el proceso de tomas de decisiones en las universidades, la formación gerencial, la realidad operativa, de gestión y funcionamiento de las universidades, los docentes y la comunidad universitaria en su conjunto, en síntesis todos los aspectos relacionados con la gobernanza que caracteriza la gestión universitaria venezolana actual. En pro de articular la universidad, con una forma de gestión más eficiente y exitosa que logre adaptar sus estructuras y procedimientos de gobierno a las demandas del entorno social, y satisfaga las necesidades propias de la comunidad universitaria en su conjunto.

REFERENCIAS

- Althusser, I. (1972). Ideología y aparatos ideológicos del estado: notas hacia una investigación', en Lenin y filosofía y otros ensayos, Nueva York: Mensual
- Álvarez, M. (2000). El Equipo Directivo, Recurso Técnico de Gestión. España: Editorial Popular.
- Alzas, T (2020, 09 de septiembre). Diseños generales de la investigación cualitativa: la teoría fundamentada. [Documento en Línea] Disponible en: <https://www.webqda.net/disenos-generales-de-la-investigacion-cualitativa-a-la-teoriafundamentada/?lang=es#:~:text=El%20dise%C3%B1o%20emergente%20surge%20posteriormente,ocurre%20en%20la%20codificaci%C3%B3n%20axial.> Consulta: 20 de enero de 2021
- Arroyo, B. (2009). *Los componentes básicos y los actores de la administración educativa*. Documento en Línea. Disponible; <http://masevalor.blogspot.com/2014/07/los-componentes-basicos-y-los-actores.html> [Consulta: 2018, marzo 25]
- Baltes, P. B. (1987). Proposiciones teóricas de la psicología del desarrollo a lo largo de la vida: sobre la dinámica entre crecimiento y declive. En C. Niemitz. (Ed.), *Der Mensch im Zusammenspiel von Anlage und Umwelt*. Alemania Occidental.
- Bandura, A. (1973). *Agresión: un análisis del aprendizaje social*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Beltran, Jesús. (1997). *Psicología de la educación / Pie de Imprenta*, Mexico: Alfaomega,
- Benavides, D. (2011). *Reforma Educativa y Administración Gerencial*. Colombia: Editorial Cooperativa del Magisterio.
- Betancourt, I. (1996). *Historia de la Universidad Venezolana*. Venezuela: Ediciones Océano:
- Bonilla, L. (2007). *La Educación Universitaria Bolivariana*. Documentos de la Oficina de Planificación del Sector Universitario: Caracas.

- Bourdieu, P. y Passeron, J. (1970). *La reproducción: Éléments pour une théorie du système d'enseignement*. París: Les Éditions de Minuit.
- Brentano, F. (1899), *El origen del conocimiento moral*, trad. del alemán por Manuel García. Morente, Madrid
- Brito, F. (1984). *Historia de Venezuela*. Venezuela: Santillana
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of Human Development*. Cambridge, Harvard University Press. (Trad. Cast.: *La ecología del desarrollo humano*. Barcelona, Ediciones Paidós
- Brundtland (1987). *Desarrollo Endógeno ¿Para qué?, ¿Para quién?*. Universidad Católica de Chile.
- Buitrago, J. (2009). *Un concepto emergente de planeación*. Universidad de Murcia, España.
- Cárdenas, L. (2004). *El Concepto de Universidad. Origen y Evolución*. Ediciones del Rectorado. Universidad de Los Andes. Venezuela. Casas, F. (1998): *Bienestar social: Una aproximación psicosociológica*. Barcelona, PPU.
- Castellanos, M. (2007). *Misión Alma Mater (transformación de instituciones universitarias a universidades politécnicas)*.
- Castro, E. (2011). *Aproximación al concepto de gobernanza en Colombia y algunos apuntes sobre su importancia en el derecho ambiental*. España: Editorial Grao.
- Chatelef, S. (1972). *Le management interculralet*. Paris, PUF.
- Clemente, A. (1996) *Psicología del Desarrollo Adulto*. Madrid: Narcea Adiciones.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5453, marzo, Caracas-Venezuela.
- Daft, A. (2007). *Gestión Administrativa*. Traducido por el grupo Fitipaldi: New York.
- De la Garza, J. (2004). *Evaluación cualitativa en la Educación Superior*. *Revista Educación y Sociedad*, Vol N° 2. ISBN 968-18-4172-7
- Decreto Presidencial número 8.802 del 14 de febrero de 2012, publicado en *Gaceta Oficial* número 39.902 de fecha 13 de abril de 2012.

- Delgado, M. (2000). Salto cualitativo dirigido hacia una concepción del directivo como constructor de la organización. Colombia: Norma.
- Dilthey, W. (1986). Introducción a las ciencias del espíritu. Ensayo de una fundamentación del estudio de la sociedad y de la historia. España: Alianza
- Drucker, P. (1998). La Sociedad Post-Capitalista. México: Mac Graw Hill Ediciones Interamericana.
- Drucker, P. (2003). Las organizaciones del futuro. México: Mac Graw Hill ediciones Interamericana.
- Ejecutivo Nacional (1980). Ley Orgánica de Educación de 1980. (Gaceta Oficial N° 2.635 del 28 de julio de 1980).
- Espailat, E. (2011). Funciones principales de la administración educativa. Colombia: Ediciones Norma.
- Fernández, C. (2017). Fenomenología hermenéutica y sus implicaciones. Barcelona: Paidós
- Fichte, M. (1814). Preceptos de la ciencia del conocimiento. German Edition
- García, J.D. (1963). Metafísica natural estabilizada y problemática, metafísica espontánea. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ghandi, M, (s/f) Historia de mis experiencias con la verdad (Kaleidoscopio) (Spanish Edition) (Español) 1st Edición
- Giraldo, M. (2011). La Universidad, su evolución y sus actores: los profesionales académicos SABER. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente, vol. 23, núm. 1
- Havel, T. (1992). Fundamentos de la ética del siglo XX. Madrid: Alianza
- Hegel (1831) Filosofía del Espíritu. España: Grupo Técne,
- Herrera, D. (2019). Fortalecimiento De La Gestión De Aula Mediante La Articulación De La Planeación De Clases En La Institución Educativa Rural Carlos García Mayorca. Fundación Universidad Del Norte Maestría En Educación Con Énfasis En Dirección De Instituciones Educativas Barranquilla, Atlántico
- Hessen, J. (2006). Teoría del Conocimiento. Caracas, Venezuela: Editorial Buchivacoa.
- Hobbes, T. (1650). La naturaleza humana o los elementos fundamentales de la política, en *Antología/Hobbes*. Barcelona: Península

- Hobsbawm, E. (1995). Historia del Siglo XX. Grijalbo Mondadori Barcelona investigación. Barcelona: Paidós.
- Hoz, S. (2000). Hacia una gestión exitosa de las universidades nacionales. Antología del curso taller: Problematización de la Educación Superior. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- Kant, E. (1804), Crítica de la Razón Práctica, Editorial Tecnos. Madrid
- Kant, E. (1875), Groundwork Of The Metaphysic Of Morals: Kant's 1875 English Edition (Illustrated) Kindle Edition
- Kreps, G. (2005). Administración de la Escuela. España: Editorial Mgnagement.
- Lerner, W. (1991). Psychoanalytic Theory and the Rorschach by Paul M. LASIN : B01A6530U0. Editorial : Analytic Press; 1st edition.
- Ley de Universidades (1970) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 1429, Extraordinario. Caracas-Venezuela
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929, agosto, Caracas-Venezuela.
- Llera, B. (1997). Educación de calidad en la sociedad del conocimiento. Madrid: Bruño.
- Maldonado, R (2006). Relaciones económicas internacionales y desarrollo económico-social. En Reforma Política, gobernabilidad y desarrollo Social. Retos del Siglo XXI. Compilador. Contreras Carlos. Venezuela. Nueva Sociedad.
- Martínez M. (2004). La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico práctico. Cuarta reimpresión. México: Trillas
- Martínez M. (2009). La nueva ciencia: Su desafío, lógica y método. Primera edición. México: Trillas
- Martínez, M. (2009) .Comportamiento Humano: Nuevos Métodos de Investigación. Editorial Trillas. México.
- Melinkoff, R. (2005) Los procesos administrativos. Caracas: Panapo
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2007). Proyecto Nacional de Universidad Politécnica. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.curricular.info/PNF/Poli.pdf> Fecha de Consulta: Marzo de 2020

- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2007) Proyecto Nacional de Universidad Politécnica. Disponible; <http://www.curricular.info/PNF/Poli.pdf> [Consulta: 2018, marzo 25]
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPES). (2008). Alma Mater Gaceta oficial N° 38.930 del 14 de mayo de 2008, publicada por resolución 2.963 del 13 de mayo de 2008,
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPES). (2012) UPTNMLS creada por Decreto Presidencial número 8.802 del 14 de febrero de 2012, publicado en Gaceta Oficial número 39.902 de fecha 13 de abril de 2012
- Mires, F. (2014). La Crisis de la Universidad. México: Novedades. Prensa UDCH.
- Misión Alma Mater. (Decreto No. 6.650).(2009, Marzo 24), Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.148 (Extraordinaria), Marzo 27, 2009.
- Molina, J. (2012). La Gerencia de la Educación Universitaria. México: FCE.
- Morín E. (2001). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión
- Morín, E. (2011). La vía para el futuro de la Humanidad. España: Morata.
- Consejo Nacional de Universidades - Oficina de Planificación del Sector Universitario (CNU-OPSU) (2001). Proyecto "Alma Mater" de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Universitaria en Venezuela. Cuadernos OPSU N° 1. Caracas: Autor.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (UNESCO) (1997.) Quinta Conferencia Internacional de Educación de Adultos Hamburgo, Alemania 14-18 de julio de 1997 : Informe Final
- Ortiz, N. (2006). Diseño y Evaluación de Proyectos. Colombia: Universidad Javeriana.
- Peral, A. (2005). La gobernanza como modo emergente de gobierno y gestión pública. Bogotá: Revista Gestión y Análisis, Volumen 2, Número 1. pp. 24-40
- Perelló, S. (2001). Metodología de la investigación social. Madrid: Dykinson.

- Pérez Gómez, A.I. (1987). Autonomía profesional del docente y control democrático. En Volver a pensar la educación. P. Manzano Bernárdez (coord.) Madrid: Morata. Madrid.
- Pick, S. y López, A. (1998). Cómo investigar en Ciencias Sociales. México: Trillas.
- Reich, W. (1991). Educación Universitaria. México: Editorial Trillas.
- Ricoeur, P (1986). Hermenéutica y acción. De la hermenéutica del texto a la Hermenéutica de la acción. 3ra edición. Argentina. Editorial. Prometeo Libros
- Ríos, R. (2012). Biopolítica para Principiantes. Buenos Aires: Era Naciente SRL.
- Robbins, S. (2006). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall. BOC.
- Rodríguez, H. (2008). La Empresa Ética. Un Nuevo Paradigma. Colombia: Ediciones Varmell.
- Rogoff, B. (1990). Aprendizaje en Pensamiento. Desarrollo cognitivo en contexto social. Nueva York: Oxford University Press.
- Rojas, F. (2005) De la Universidad Autónoma a la Universidad Nacional Experimental 1958-1970. Caracas: El Nacional
- Santiago, P. (2001). Historia. Una Mirada a la Universidad de la Colonia. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Scheler, M. (1874). ÉTICA. Nuevo ensayo de fundamentación de un personalismo ético. Traducción de Hilario Rodríguez Sanz. Introducción de Juan Miguel Palacio.
- Shein E. (1992) La cultura empresarial y EL liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes.
- Sternberg, R. (1992). Wisdom, intelligence, and creativity synthesized. New York: Cambridge University Press.
- Strauss, G y Corbin A (2002). La Teoría Fundamentada. México: Mac Graw Hill ediciones.
- Tamayo y Tamayo, M (2004). El proceso de la investigación Científica. México: Limusa
- Taylor, F. (1964). Administración Científica. España: Gedisa.

- Taylor, S. J. & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos. España: Paídos.
- Temuco, L. (2008). Gestión y Administración Educativa. Colombia: Norma.
- Torres, I, (2016). La hermenéutica de Dilthey como método de comprensión del sujeto histórico: fundamento de una teoría de la gerencia educativa venezolana. Saber vol.28 no.3 Cumaná set. 2016
- UNESCO. (1997) Conferencia Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción. Disponible; http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm#declaracion] [consulta: 2018, marzo 25]
- UNESCO. (1998). Conferencia Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción. documento en línea http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm#deklaracion]
- UNESCO. (2015). El Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo. Todos los derechos reservados Primera edición .
- Valladares, M. (2002). Gestión Financiera. Colombia: Norma.
- Vargas, S. (2014). Liderazgo. Colombia: Ediciones Varas Hermanos.
- Villarroel, C. (1999). Educación en Ingeniería: Relación entre Transferencia Tecnológica y el Desarrollo. Revista Faculta de Ingeniería. Enero-diciembre, vol. 6. Universidad de Tarapaca. Arica, Chile.
- Vigotsky, L.S. (1978) Pensamiento y Lenguaje. Buenos Aires, Argentina: La Pleyade.
- Weber, M. (1984). Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología Comprensiva. México: FCE,

ANEXO 1
(Encuentro con los Informantes)

[ANEXO A]

[El encuentro con los Informantes]

En este apartado se sistematiza la entrevista realizada a las autoridades de la universidad, que en este caso son los informantes, para lo cual, se procedió a realizarles algunas interrogantes y que cada uno respondió de manera espontánea si quería o dejaba de responder si así lo consideraba, sin orden asignado alguno, y sin importar su ubicación, cargo o relación de poder en la Universidad; contrastando ello, con la postura muy particular del autor de la tesis, por considerarse un actor más de la dinámica de la universidad, pues, forma parte de la nómina docente y ha ocupado altos cargos en el área académica de la universidad en los diez años (10) que tiene formando parte de la comunidad universitaria.

Les comento la dinámica: Profesores, teniéndolos aquí reunidos a los tres, le planteo que mi intención de tesis doctoral está enfocado a evaluar lo que ha sido el gestión universitaria, desde el punto de vista de la gobernanza, y plantear una idea de gobierno universitario integral. Para ello, quiero contar con su colaboración, en cuanto a que me respondan una serie de preguntas que les realizaré.

La entrevista.

Entonces, entender la gerencia desde un punto de vista tradicional, es un poco complicado en términos de que en la universidad, más que gerenciar es gestionar su accionar, es porque nosotros simplemente gestionamos, pero, para hablar de gobernanza, es hablar sobre esa teoría hegemónica, de quien controla y de quien es controlado, y también que tiene un fin común por que el controla tienen que cumplir con unos objetivos y el controlado tiene que cumplir con unos objetivos también para seguir siendo controlado, subyugado. Un ejemplo es el empleado público, pero yo quiero o es mi idea acá, en este estudio, agregar este tipo de elemento que no se han tocado hasta ahora, y es el elemento política pública y el elemento autonomía universitaria, ¿por qué? porque , nosotros podemos hablar desde la idea de gerencia, que no existe una universidad que forme a sus profesores para ser gerentes, y la comunidad universitaria según la constitución en su artículo 105, son: profesores, estudiantes y egresados., entre ellos, los docentes eligen quienes serán los que les dirijan y como conforman su gobierno y su cogobierno universitario (Universidades Autónomas, funcionalmente), pero las universidades administradas o dependientes del gobierno, del gobierno central.

1. ¿Ahora, una idea de formación gerencial que ustedes me pudiera aportar desde su experiencia, cual pudiese ser, la experiencia que ustedes han tenido como gerentes producto del devenir del tiempo o una que se ha debido a la formación en gerencia?.

Respuesta informante 1. Bueno, en primer lugar, no hay una formación expedita que uno tenga para que gestionar a la universidad o a las instituciones educativas, sino que ha venido, será eso, un proceso paralelo, el cual, en la gerencia o gestión que uno hace, no! yo en primer lugar ocupé la sub-dirección de investigación y postgrado, y luego la dirección en la UPEL

y allí a uno le daban una formación al asumir los cargos, y estos eran cursos de gerencia. No previos, sino en el momento de la ejecución del cargo, tanto a nivel de subdirección como de dirección y en esta oportunidad hay avances por parte del ministerio, quien reconoce las debilidades que se tienen en los directivos de las universidades, y ha iniciado a nivel de ministerio, en especial con las U.P.T (Universidades Politécnicas Territoriales), un proceso de formación, y recientemente Rubens (Vicerrector Territorial) viene de uno.

Respuesta. Informante 2. El ministerio reconoce una debilidad, la debilidad está, en que yo para dirigir la universidad o gestionarla debo conocer, de sus funcionamiento, de servicios, de dotación, de presupuesto, debo conocer algunos procesos administrativos, contractuales, laborales. Por ello, esto ha sido una limitante, en el Ministerio buscan enfrentar esas debilidades formativas, en la gestión y la gerencia que tienen los directivos, porque muchos los han adquirido en términos del ejercicio, muchas cosas yo las aprendí en el ejercicio profesional del cargo como tal. No existió una preparación ni una formación previa al cargo, sino, durante el cargo.

2. ¿Creen ustedes, que la formación gerencial incluye y su desempeño gerencial incluye lo académico o se agotan en lo administrativo-funcional, operativo de la universidad?

Respuesta. Informante 1. Que sucede, debe existir un concepto nuevo de lo que es la gerencia, porque la gerencia instrumentalmente la han asumido y se ha entendido en términos administrativos, lo asumen en términos administrativos, en el funcionamiento organizacional y administrativo de la universidad.

Respuesta. Informante 3. Yo lo incorporo a algo más amplio, porque hay que gerenciar lo académico, lo administrativo, la investigación, la extensión y demás; no solamente en términos administrativos como tal, sino en términos académicos, administrativos, de investigación, de extensión, y

otros, es amplio no. Muchos los han limitado a términos meramente administrativos lo que lo hace muy mecánicos y trasciende a lo administrativo

3. *¿Cómo ven ustedes la política pública en la universidad?*

Respuesta. Informante 2. Es un elemento que está por allí, otro, tu lo vinculas a los elementos de gobernanza y función pública. La política pública, política de estado y gestión universitaria, ok. Todo órgano de la universidad debe tener el direccionamiento, y cuando uno habla de direccionamiento, uno está hablando de política, hacia donde va, es lo que permite establecer lo estratégico de la gestión, o hacia donde yo encamino la acción gerencial. Hacía que camino direcciono la gestión, y es así como defino la política pública. La política pública, me lleva a una planificación, asea, como yo concreto desde mi universidad, desde mi gestión, desde mi gerencia esta política pública, tengo que, llevarla a una planificación; en términos administrativos, docentes, y otros.

Respuesta. Informante 1. Bueno, que sucede?, en la universidad la política pública puede estar en términos declarativos, es como un ejercicio, una tarea, pero la planificación lo que tú vas haciendo está divorciado de esa política pública, porque se hace mecánicamente, rutinariamente; existe como un divorcio, un divorcio total.

4. *¿Cómo se valora la Autonomía Universitaria respecto a la concreción de la política pública?*

Respuesta. Informante 3. Bueno, la autonomía te lleva a un divorcio mayor muchas veces, porque entonces, si hay una política por acá, tu autonomía te pone decidir si apoyas la política pública, si me caso con ella, si la sigo o no! o sea, yo fijo mi criterio, la autonomía me da para eso, y con ese criterio me puedo guiar o no guiarme. Ahora respecto a nuestra universidad, la U.P.T, no es autónoma, es experimental y depende del

ministerio, pero funcionalmente es autónoma; si, es autónoma en esencia, y la práctica gerencial, nos llevaría a garantizar ese uso efectivo de la política pública, entendiendo no esa política de gobierno sino la política del Estado, que nos lleva a la educación definida en la Constitución, en cumplimiento del proyecto Alma Mater como modelo educativo universitario.

Respuesta. Informante 1. Que sucede? desde el ministerio se está buscando al menos, que la asignación de recursos sea más eficiente y tener un ligero control, vamos a llamarlo así; más bien, una centralización de ciertas políticas para garantizar el direccionamiento de los recursos o la efectividad y la eficiencia de los recursos, por qué? porque la incorporación del personal y la discrecionalidad en manejo de este los hace el Rector. Pero quien asigna recursos y presupuesto es el Ministerio, entonces, yo no puedo comprometer un recurso y lo hacían y lo hacen, pero entonces ya el ministerio empieza a colocar algunos lineamientos, osea tú no puedes comprometerte si no tienes recursos, y quien puede autorizar soy yo. Es un poco para evitar la desviación de los recursos y tener un poco mas de control. Entonces, ese es un lineamiento pero, también está en la concepción que tú puedas manejar, porque uno desde la universidad busca aportar soluciones al país, y ya se aprobó un plan Nacional sobre eso.

5. Hasta ahora cuando nosotros hablamos gerencia de manera general y se le agrega la categoría gerencia en la parte académica, lo académico funcional, lo administrativo y académico, ¿Cómo se plantea eso en la autonomía?

Respuesta. Informante 1. Bueno, desde la gestión y gerencia como dos categorías, pero articuladas cual es el papel que tengo yo?, yo debo gestionar y debo gerenciar, yo tengo que gestionar recursos, soluciones para garantizar la gobernanza. !la gobernanza!, porque la gobernanza implica unas relaciones de poder, hay diferentes actores y relaciones de poder, en lo

que ha sido un proceso como tal, pero para yo garantizar, yo debo gestionar y mi gestión va hacia el ministerio, pero va hacia la gobernación, la alcaldía, las comunidades, los órganos del poder público y también el poder popular, eso es gestionar. Entonces, eso me lleva a una categoría de gestionar totalmente distante a gerenciar.

6. *¿En términos de gerenciar, estaría la parte académica como centro de este proceso?*

Respuesta. Informante 2. Exactamente, entonces yo tengo que gerenciar lo académico, lo estudiantil, lo presupuestario, los recursos, porque solamente se veía, la diligencia en asignación de recursos, pero ahora se debe ver el todo.

Respuesta. Informante 3. Ahora, si yo le planteo mi apreciación respecto a lo que ha sido la gerencia en esta universidad, por tener y ya 12 años acá, el rector y el equipo de vicerrectores se agotan en la resolución de problemas ajenos a la comunidad universitaria, y lo digo en términos de entender la universidad como egresados, estudiantes y docentes; lo demás forma parte de apoyo a la universidad, por cuanto la universidad se debe a sus funciones básicas.

7. *¿Ustedes en el poco tiempo que tienen como Equipo Rectoral han visto que sus actividades diarias se agotan en atender cuestiones domésticas?*

Respuesta. Informante 1. Hay allí, todo eso que planteas, es decir, aquí hay una distorsión la esencia de la universidad debe ser la formación, la formación que tiene que ver con un egresado, con un profesional, y la solidez de ese profesional; ese que ingresa como estudiante y sale como un profesional, esa es mi esencia, mi razón de ser. Para yo, formar este estudiante que es un profesional, yo necesito profesores elemento

fundamental, bien preparados, debo dar oportunidades para que se forme, para que estudie, se fortalezca. No porque, en la medida que yo le creo condiciones mejores a este de dotación, de equipamiento, de formación; este profesional va a incidir en los ambientes académicos, todo lo que acompaña lo académicos. Ah, pero para ello yo necesito unas instalaciones, necesito unos espacios, etcétera, eso amerita a un personal administrativo y obrero, que pudiese ser de apoyo, pero ahorita la esencia de la universidad se desgasta más en lo administrativo, ves, no ha cambiado con el tiempo.

Respuesta. Informante 3. Uno está intentando recuperar la universidad en su esencia, en los profesionales que egresa, es decir, eso va a ser el producto, pero para yo llegar a eso tengo que cambiar. Como sería o cuales elementos tomaría en consideración para recatar la práctica universitaria evitando el desgaste en cuestiones administrativas, eso hay que evaluarlo.

Respuesta. Informante 1. Hay que trabajar desde los departamentos de los PNF, que se tenga el diagnóstico, en ver como se puede mejorar la formación profesional de los docentes, recuperar la ética, la mística no! crearles condiciones favorables, para recuperar esa fortaleza ese fortalecimiento del profesional docente, ese el primer elemento que tiene que ver con lo humano, a las personas a los profesores, y eso debe hacerse en cada programa (departamento) en todos los lados; es decir, tocar la sensibilidad del docente, porque hay muchos cabalgamiento de horario, encubrimiento, piraterías.

8. *¿ Será que lo académico se perdió en lo administrativo?*

Respuesta. Informante 1. Se perdieron varias cosas, pues se quedo como una tarea administrativa, se quedo como tarea que limitó la formación y la preparación del docente y aparte lo administrativo se distorsionó el uso de la tecnología, porque yo te mando una asignación y me la envías por correo, distorsionada en el sentido de que se usa para hacer tareas y no para lo

formativo, como un apoyo, sino como para facilitar muchas veces hasta el ocio, no nos vemos en clases y no se discute en aula. Hay una distorsión administrativa, lo administrativo incidió pero lo tecnológico también, es decir el mal uso de lo tecnológico. Entonces la formación académica se fundamenta en el cumplimiento de un deber, y ya ni el deber legal, porque al docente se le contrata para que de clases y ya ni eso hace, para que administre contenidos, y ya en eso hay relajamiento, porque aún no cumpliendo le siguen pagando; y eso obedece a una práctica gerencial, exactamente, una gerencia permisiva, no hay sanciones, no hay elementos disciplinarios, no hay nada, dejar hacer dejar pasar, una gerencia Liberal.

Respuesta. Informante 2. Desde esa perspectiva, aun cuando usted está tratando de manejar esta situación, yo quiero dar mi apreciación como docente preocupado por la acción gerencial, en el sentido de que debe haber un gobierno, un cogobierno, debe demandar lo que una gestión y lo que debe ser una gerencia efectiva en la universidad, porque a fin de cuentas somos una universidad, y por ser universidad tenemos funciones muy específicas, y no desde la generalidad de ese término que viene de "Universitas" de eso de los maestros que reunieron para formar, y no debemos tener miedo a eso, pues nuestra esencia es esa.

9. *¿Será posible una gerencia que sea y que este equilibrada en términos administrativos y de la gestión de los procesos académicos en la universidad?*

Respuesta. Informante 3. Es la lucha, para mí el privilegio está en lo académico y en la investigación, y yo busco hacer todo el esfuerzo en que lo administrativo, las entidades de servicios, todo eso esté al servicio de lo académico, no obstante, esa es la lucha que yo estoy emprendiendo, porque aquí parece que pesa más lo administrativo, y ha tomado y tu lo ves desde los sindicatos, los más fuerte es la parte obrera y lo administrativo, y lo

docente para a segunda parte. Son procesos que definen nuestra universidad y no puede ser.

10. *Ahora, volviendo a lo más teórico, ¿Este tipo de práctica ustedes la podrían categorizar en elementos puntuales, como gestión universidades?, y ¿Ustedes podrían enumerar algunos elementos de lo que estamos viviendo ahora en la universidad?.*

Respuesta. Informante 1. Para mí el principal elemento que ha llevado a esta desvirtualización, vamos a explicártelo en términos conceptuales, y esto pasa en todos los niveles de educación, la educación es un elemento ideológico, de política, y responde eminentemente a una intencionalidad de un modelo socioeconómico como tal. Y esta medida, ese modelo ideológico político que se impuso en la educación, tu lo puede apreciar que se instauró para hegemonizar, lo que pasó con la educación en Venezuela, que se instrumentalizó desde su uso para legitimar un modelo capitalista. Y se usó después como dominación y que es el modelo que tenemos hoy en día indistintamente que tenemos un proceso ideológico distinto, pero lo que está todavía subyacente en el modelo educativo tanto primario, secundaria como en la universidad a nivel superior, es ese modelo instrumental que se alienó y es que domina.

Respuesta. Informante 3. Si yo no tengo conciencia de que eso funciona así, yo reproduzco ese modelo y lo sigo avanzando y se puede decir que muchos autores que se identifican con este modelo se ha acomodado; es decir como yo comprendo ese modelo en la praxis, tengo que montar toda esa armazón instrumental que existe sobre la educación, y la gerencia como arma para instrumentalizar. La gerencia como instrumento, se instrumentalizó y devino en enfoque administrativo, y por eso no puedo hablar de una nueva gerencia, una nueva visión gerencial que te permita desmontar todo ese andamiaje administrativo y dar un concepto distinto en

base a unas políticas públicas, sin utilizar lo ideológico para transformar; todo visto bajo un concepto nuevo de política y concepción ideológica para oponerlo a uno que se instrumentalizó y se utilizó como dominación.

Respuesta. Informante 2. Allí entra una categoría que yo quiero resaltar aquí, y está referida a la existencia o coexistencia de lo política pública en la Universidad, en el Gobierno Universitario, el cual mandaría en consecuencia cumpliendo, y marcando su accionar alineándose con la política pública. Recuerdo el documento rector de la Universidad, el documento alma mater, que son digamos, el documento que constituye la política pública respecto de la Educación Universitaria, que sería lo que marcaría la acción gerencial. Y es allí, donde estaría la capacidad para gerenciar, como desde la coexistencia o como a través de la gobernanza, pues la coexistencia te lleva puede ser lo viejo y lo nuevo; ves, después de ser actores identificados, no identificados y gente que ni lo uno ni lo otro, todo eso lo vas a tener en un escenario, condiciones favorables y adversas, va a depender de tu capacidad de gestión y de gerenciar para llevar a cambiar y transformar y se hace más fácil argumentando desde la propuesta académica, recuperar la esencia académica, la formación de la universidad.

11. *¿Entonces debemos entender entonces, el espacio propicio para desarrollar la política pública es el aula, con los docentes como medios, con la universidad como órgano estructural?*

Respuesta. Informante 1. Es una pregunta de debate muy buena! que sucede, hoy, hay un criterio que yo lo planteo como que la universidad, la universidad tradicional la del claustro, que allí tiene su origen, está en discusión, porque ahorita entonces todo espacio es de formación, la universidad tiene que discutirse el concepto de claustro, porque ya la dinámica social y la dinámica de las redes tecnológicas están llevando o enfrentando lo que es el aula, el claustro universitario, se tiene que

redefinirlo, reescribirlo, tiene que discutirlo como tal y ver hacia donde debe ir; y eso está pasando, en la escuela, los hospitales, las cárceles, las instituciones, la familia, en todas partes. Pues hay crisis de la institucionalidad, y la universidad como tal está en crisis, y como proceso hay que empezar a analizarlo, y por lo tanto hay crisis de esa gerencia tradicional en la universidad, que plegó a lo administrativo.

Respuesta. Informante 2. Ahora, otro elemento que quiero probar profe, es la política pública, si está definido en el documento alma mater, donde se establecen los lineamientos y la necesidad de articular con la misión sucre, y resalta un aparte que dice "toda aula que se encuentre en el espacio geográfico de Venezuela es una aula universitario" principio de la municipalización de la educación universitaria. Ahora bien, partiendo de ese principio emanado de un documento que define la política pública universitaria. ¿La universidad por ser progresista, y por que dentro de sus justificaciones para ser universidad, se justifica en que no tiene espacio? porque, se está pensando en el concepto tradicional, por un lado y el segundo porque no está articulado con ese documento, pues si hay un espacio yo puedo tomarlo, ese es concepto de educuidad y de univercuidad. Estos conceptos que se han tomado. Ahora, el estado y la Universidad son una sola cosa, porque la universidad es la que materializa la política pública y la política pública es el vinculo con que se desarrolla, eso son los instrumentos de la política pública del estado.

12. *¿Entonces Universidad y Estado es lo mismo, en el termino de gestión universitaria, en términos educativos?*

Respuesta. Informante 3. No, pues hay universidades de gestión privada también, pero obedecen a la misma política pública! ok, hay una política pública que responde a un modelo de país, a un modelo de sociedad; que está buscando el estado ahora concretarlo hacia esos modelos de

sociedad y utiliza las escuelas y a la universidad; la universidad es el último eslabón de ese instrumento de dominación y transformación que está utilizando el estado, y como es el último y es el más vulnerable donde la gobernanza, el más difícil, y donde no tiene todo el dominio porque allí están todas las universidades de AVERU (Asociación Venezolana de Rectores Universitarios) por ejemplo, donde hay todo un forcejeo y donde le es más difícil al estado concretar la política pública, y eso obedece a la Autonomía Universitaria.

13. ¿Consideran ustedes que el Estado se mantiene firme en la política o se ha relajado sobre esta supuesta Autonomía Universitaria?

Respuesta. Informante 1. Hubo un relajamiento del Estado, explico esto, hay que ver la fuerza y el poder como un proceso histórico y que se ha acumulado, y que en ese proceso histórico viene la autonomía y se forjó un fortalecimiento de las en este caso, las universidades públicas, que en un tiempo las universidades por ejemplo la UCV, era contraria y hoy sigue siendo contraria, aunque en aquel momento era de izquierda y ahora es de derecha; entonces las fuerzas que luchaban en contra de un estado, un estado distinto, ahora son las mismas fuerzas pero con un estado distinto. Hoy el Estado es de Izquierda y la lucha universitaria es otra. Es de derecha, entonces eso es lo que está sucediendo hoy en día; entonces, como hay esta lucha de poderes, el estado buscando mecanismos de control para garantizar sus políticas públicas y las universidades con su autonomía buscando resistirse a ese poder del Estado. Pero la Ley de Universidades y la Constitución establece una autonomía funcional y operacional! Exactamente, quien administra la política pública, y esa es la resistencia que hay. La autonomía, se sustenta en la gestión se permeo a lo académico, lo académico llevado a eso que usted acaba de mencionar, que la luchas estudiantiles son de derecha, y no obedecen a la propia existencia de la universidad, simplemente obedecen a un factor político, de hecho es un

proceso natural, que debe ser aceptado y se acepta pero ha permeado la gestión universitaria.

14. *¿ Ese mismo fenómeno en nuestra universidad como lo perciben?*

Respuesta. Informante 3. Aquí no ha permeado, pues es una universidad que está identificada con el proceso, pero se distorsionó en otra cosa, te explico, el nivel de inherencia incidió en que la autoridad no asumiera responsabilidades y delegara de ella en otros factores y actores de la universidad, estudiantes por ejemplo, sindicatos de obreros y administrativos y te manejan en esta universidad muchos servicios el sector estudiantil, quien ponían y deponían contrataciones, compras, notas, procesos administrativos, y eso es una distorsión que hay. Es decir, hoy en día, el reflejo es que se cedió la responsabilidad como autoridad en otros, para garantizar la gobernanza. Garantizar, pues uno está recuperando la responsabilidad de los actores actualmente, porque eso llevó a un deterioro, porque se le dio poder administrativo al estudiante, entonces, hubo esa distorsión de control administrativo por el sector estudiantil. Entonces, se le cedió a los estudiantes la responsabilidad, y eso no se puede negar.

Respuesta. Informante 2. Esto obedece a una cultura y también a una necesidad que desde mi punto de vista el ministerio ha fortalecido por cuanto solo hay dinámica o se dinamiza los procesos ejemplo contrataciones si existe un apoyo estudiantil, se construye un aula si hay apoyo estudiantil, entonces la política de actores, porque entonces si yo dejo de asumir ante el ministerio esa responsabilidad, de gerenciar o gestionar quienes padecen son los estudiantes, o si yo no lo hago lo van a hacer ello; es decir, yo traslado mi responsabilidad a los estudiantes, pues ellos son los que se movilizan, los que toman las acciones, a los que escuchan, porque la gente dice que no van a hacer nada, a mi no me escuchan en el ministerio, entonces caemos en eso que se llaman gerencia asistida, una gerencia

asistida es lo que tenemos nosotros en la universidad, por cuanto que es evidente que ha sido así, y la lucha es del estudiante y mientras más estudiantes haya se presentan las necesidades.

Respuesta. Informante 1. Se puede decir que la política pública manejada desde el ministerio ha sido enfocada a necesidades, olvidando otra categoría que es la investigación.

15. *¿Nuestra Universidad desde el punto de vista de la investigación como está?*

Respuesta. Informante 1. No queda como una política de la universidad, queda a discrecionalidad e interés de cada docente. Si tu como docente tienes el interés y te preocupa la investigación lo haces, pues hay poco apoyo desde la universidad en torno a eso, y quizá ese descuido que hay en la esencia de la universidad porque lo mío tiene que ser la formación pero el elemento a partir del cual me voy a formar es la investigación, ves, esta me va a fortalecer a mí como docente por lo tanto, yo debo crear las condiciones para que mis docentes sean investigadores, e investiguen, se formen, se fortalezcan que sean investigaciones se inscriban en las políticas de las necesidades que tiene el país, es decir que tengas pertinencia. "Investigación con pertinencia, si exactamente".

16. *Yo les hago esta observación sobre lo que han planteado, nuestra universidad está en crisis, en nuestra U.P.T estamos en crisis, y le pregunto ¿Ello obedece a un factor gerencial o es simplemente que obedece a un factor coyuntural país?*

Respuesta. Informante 2. Bueno, podemos decir, si hay una crisis, la crisis vamos a llamarlas bajo estos términos, la estructural que es de un proceso que es acumulada y la coyuntural, la coyuntural que es del momento, vista así desde la gerencia. De este proceso son varias cosas que

se han ido acumulando y esta la parte la parte de la gerencia, en unos casos por omisión, por actuar de manera equivocada distorsionada, y todo eso se fue acumulando, porque hubo muchas cosas que se dejaron de hacer y hay muchas cosas que se hicieron mal, todo eso se ve acumulando, entre en control de crisis. Entonces tenemos una crisis desde la gestión funcionamiento y operatividad, sino también desde la universidad toda, y quiero enfocarme en la universidad como extensión, investigación y docencia; porque para mí, la universidad, con una gerencia efectiva, con un modelo de gestión se podrá subsanar eso.

17. *¿Se puede Subsanan esta situación planteada?*

Respuesta. Informante 3. si se puede revertir, pero eso lleva tiempo, necesita involucrar actores y mientras más actores involucres mejor, que exista la conciencia sobre el cambio, la necesidad de cambiar. Esto que se está haciendo ahorita, estamos buscado ampliar el universo de personas con la conciencia para acelerar los procesos de cambio, de revertir la situación, si hay una necesidad, haciendo de la transformación y del cambio una necesidad, que la gente vea que hay necesidad de ello, porque ya esta universidad no da más; se tiene que buscar transformarla, pues es difícil, es duro, porque eso que esta acumulado son vicios, decidía, inoperancia, frustraciones acumuladas todo eso, y tu cuando tienes una crisis hoy en términos económicos y también enfrentamientos políticos; eso te define los elementos coyunturales, que están afectando la transformación en la universidad.

18. *¿Entonces podemos decir que en esta universidad se está gestionando lo académico o simplemente se está haciendo uso efectivo de la formación?*

Respuesta. Informante 1. En este momento, se está buscando atacar lo administrativo que hay distorsión en ello, pero la esencia y que no se ha

tocado con la dimensión que debe tocarse, que es lo académico y la investigación, pero es lo más lento que hay para transformar y cambiar, que debe ser lo fundamental para el cambio pero se hace pesado y lento, allí es donde esta cosa tiene que comenzar a incidir.

19. Entonces ahora lo que hay es una administración académica. por ello, le pregunto ¿Creen ustedes, que se pudiera atacar eso de los procedimientos administrativos y asumir la responsabilidad de los procesos formativos?

Respuesta. Informante 1. Es un elemento que es necesario destacar, han llevado por esa vía a la investigación, a lo administrativo también, y lo están distorsionando porque generalmente quien te facilita, el docente de proyecto no es un investigador, si no es investigador, ha avanzado en esa dirección, lleva el proyecto a lo administrativo, que hace? un manual de investigación, que lleva un primer capítulo, un segundo capítulo y así, te distribuye la investigación en actividades, en tareas, en capítulos; cuando la investigación son cuestiones que no son tan mecánicas ni rutinarias. Estos son cuestiones que permiten ver un encasillamiento de la investigación que la hacen mecánica y administrativa, y en lugar de hacerle un bien, se termina haciendo como una asignatura más, un curso más y menos de investigación, es cumplimiento de un proceso pero que no te garantiza lo formativo.

Bueno, mis profesores agradecido con ustedes por haber respondido a las preguntas que les realicé. Éxitos en su gestión.

CURRICULUM VITAE

Antonio José Espinoza Isasi. Cédula de Identidad número 16.625.953. Fecha de Nacimiento: 09-09-1984. **EDUCACIÓN UNIVERSITARIA:** 2019. *Abogado*. Universidad Gran Mariscal de Ayacucho. 2012. *Magister en Educación Superior*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Maturín. 2010. *Especialista en Docencia Universitaria*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador- Instituto Pedagógico de Maturín. 2005. *Ingeniero de Sistemas*. Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Maturín. **EXPERIENCIA PROFESIONAL:** *Docente Ordinario. Categoría Agregado*. Universidad Politécnica Territorial del Norte del Estado Monagas "Ludovico Silva" sede Punta de Mata. *Coordinador Responsable del Diplomado en Docencia Universitaria*. Universidad Politécnica Territorial del Norte del Estado Monagas "Ludovico Silva" sede Punta de Mata. *Jefe del Centro de Estudios Territoriales*. Universidad Politécnica Territorial del Norte del Estado Monagas "Ludovico Silva" sede Punta de Mata. *Coordinador Académico*. Universidad Politécnica Territorial del Norte del Estado Monagas "Ludovico Silva" sede Punta de Mata. *Jefe de División de Docencia*. Universidad Politécnica Territorial del Norte del Estado Monagas "Ludovico Silva" sede Punta de Mata. **PUBLICACIONES.** Modelo Estratégico Organizacional. Caso de Estudio: Alcaldía del Municipio Autónomo Andrés Eloy Blanco, Casanay Edo Sucre. Editorial Académica Española. ISBN: 987-3-8473-5808-4; Expectativas de Formación Práctica de los Estudiantes del P.N.F.I. Editorial Académica Española. ISBN: 978-3-659-03731-3; Universidades Politécnicas Territoriales y la Integración Comunitaria. Editorial Académica Española. ISBN: 978-3-659-05751-9.