

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos occidentales
“Ezequiel Zamora”



La universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Doctorado en Educación

**LA GERENCIA DESDE UNA PERSPECTIVA FENOMENOLÓGICA EN LAS
UNIVERSIDADES EXPERIMENTALES DEL ESTADO COJEDES.
Requisito para optar al título de Doctor en Educación**

San Carlos, Marzo de 2021

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos occidentales
“Ezequiel Zamora”



La universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Doctorado en Educación

**LA GERENCIA DESDE UNA PERSPECTIVA FENOMENOLÓGICA EN LAS
UNIVERSIDADES EXPERIMENTALES DEL ESTADO COJEDES.
Requisito para optar al título de Doctor en Educación**

Autor: Msc. Orlando Sánchez
C.I. V-15.018.296
Tutor: Dr. Fuertes Grábalos Enrique
DNI : 172213031-5/25144574-P

San Carlos, Marzo de 2021

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos occidentales
“Ezequiel Zamora”



La universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Doctorado en Educación

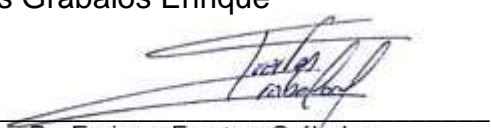
CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Dr. Fuertes Grábalos Enrique**, DNI : 172213031-5/25144574-P , en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado Titulado: **LA GERENCIA DESDE UNA PERSPECTIVA FENOMENOLÓGICA EN LAS UNIVERSIDADES EXPERIMENTALES DEL ESTADO COJEDES**, presentado por el ciudadano: **Orlando José Sánchez Aguilar, C.I. 15.018.296**, para optar al grado de **Doctor en Educación**, por medio de la presente certifico he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 15 días del mes de marzo del año 2021.

Nombre y Apellido: Dr. Fuertes Grábalos Enrique

Firma de aprobación del Tutor:



Dr. Enrique Fuertes Grábalos



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ VIPI COJEDES



ACTA DE DEFENSA VIRTUAL TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del Jurado Evaluador de la Tesis Doctoral, titulada: **LA GERENCIA DESDE UNA PERSPECTIVA FENOMENOLÓGICA EN LAS UNIVERSIDADES EXPERIMENTALES DEL ESTADO COJEDES**, elaborada por el participante: **ORLANDO SÁNCHEZ, C.I. 15.018.296**, como requisito parcial para optar al grado académico de: **Doctor**, el cual es ofrecido en el **Doctorado en Educación**, adscrito al Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ Cojedes, hacemos constar: **que hoy 09 de junio de 2021, a las 11:00 a.m. se realizó la Presentación y Defensa (Ciclo de preguntas y respuestas), en vivo usando la plataforma de comunicación Google Meet con la Reunión identificada con el link de acceso: <https://meet.google.com/whr-dgwt-bas>; de acuerdo a lo establecido en la Normativa del Protocolo Provisional de Presentación y Defensa Pública de Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales (2020), en el marco del Plan de Prosecución de Estudios Universitarios de la UNELLEZ; acordamos: **APROBAR la presentación y Defensa de la Tesis Doctoral, realizada de forma virtual, otorgando MENCIÓN HONORÍFICA Y PUBLICACIÓN.****

Dando fe de ello, se levanta la presente acta en San Carlos, a los 09 días del mes de junio de 2021, a las 11:55 a.m. de conformidad con las atribuciones del Jurado designado según Resolución N° 2021/357 de fecha 10/05/2021, firman:



Dr. GUSTAVO JAIME
C.I. 11.962.050 (UNELLEZ)
Jurado Principal (Coordinador)



Dr. ANTONIO FLORES
C.I. 11.962.937 (UNELLEZ)
Jurado Principal




Dr. ENRIQUE FUERTES
DNT 172213031-5 (ISTEC-ECUADOR)
Jurado Principal (Tutor)

"La ciencia y la tecnología al servicio de la liberación permanente de la humanización del hombre"

DIRECCION: Urb. Cantacalero, final Avenida Principal, San Carlos estado Cojedes. Teléfono: (0258)4331718.

Correos electrónicos: seace.vipi@gmail.com / estudiosavanzadoscojedes@gmail.com



Presav.vipi



Presav_vipi



Presav_vipi

DEDICATORIA

En primer lugar dedico este logro a toda mi familia, quienes me han acompañado por este transitar apoyándome y dándome ánimo para seguir adelante.

A mis padres por inculcarme siempre la importancia del estudio, por haberme dado una crianza llena de enseñanza y sabios consejos y que por encima de las adversidades siempre han estado allí a mi lado con una fuerza radiante e indestructible la cual llena mi mente y mi alma para dar todo de mí.

A mi amada esposa Lorena, compañera de vida, cómplice, que siempre está allí dándome su amor gigantesco incondicional lleno de lealtad y pureza, la que conoce mis caminos y me orienta constantemente.

A mi abuelita esa viejita de léxico hermosa y elegante que siempre muestra lo orgullosa que se siente de mí, y espero no defraudarla nunca.

A mis estudiantes de pregrado y postgrado que incentivan a mantenerme actualizado para dar lo mejor de mí.

A todos les dedico con afecto este humilde logro la grandeza es de Dios...

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios Todopoderoso, a mis padres, familiares, amigos y todos aquellos que han hecho posible este sueño, lleno de trasnochos, esfuerzo, mucha lectura, adversidades, momentos felices y tristes, muchos contratiempos pero llenos de felicidad.

Agradezco a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), quien me abrió sus puertas para formarme y obtener el más alto grado académico.

A los docentes que con mucha mística fueron parte de mi proceso formativo.

A mi tutor que a pesar de la distancia geográfica siempre estuvo orientando y dando esa palabra de aliento para salir adelante.

INDICE GENERAL

Tabla de contenido

AGRADECIMIENTO	vi
INDICE GENERAL.....	vii
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
MOMENTO I: ONTOLÓGICO	3
Descripción ampliada del objeto en estudio	3
Propósitos de la investigación.....	9
Propósito General	9
Propósitos Específicos	9
Relevancia de la investigación.....	10
MOMENTO II: EPISTEMOLÓGICO	12
Antecedentes de la investigación	12
Referentes teóricos preliminares	16
Teoría Clásica.....	22
Teoría Clásica de la Administración.....	24
Teoría de las Relaciones Humanas	27
Teoría Neoclásica	30
Teoría estructuralista.....	31
Teoría del Comportamiento.....	33
Teorías del Desarrollo Organizacional.....	35
Teoría de la complejidad.....	38
Gerencia	40
Competencias Profesionales de los Gerentes Universitarios	41
La Universidad como organización	43
La Universidad dentro del contexto burocrático	44
La gestión en el contexto universitario.....	44

Gobernanza Universitaria	45
Liderazgo en el contexto universitario	46
Contexto relacional entre las universidades y el Estado.	48
MOMENTO III: METODOLÓGICO	50
Enfoque Metodológico.....	50
Selección de Sujetos de Estudio	52
Técnica de Recolección de Información.....	52
Técnica de Interpretación de la Información.....	53
Viabilidad y Fiabilidad.....	54
MOMENTO IV: APREHENSION DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	56
Momento V	61
Compresión – Interpretación – Teorización.....	61
REFLEXIONES FINALES.....	119
REFERENCIAS CONSULTADAS	124

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Descripción	Pp
Tabla N° 1 Contrastación de teorías	29
Tabla N° 2 Formato de dimensiones interrogativas	58
Tabla N° 3 Formato matriz de Registro, Categorización y Codificación	58
Tabla N° 4 Formato matricial Sistema de Categorías – Subcategorías – Códigos	59
Tabla N° 5 Formato matricial Comprensión e Interpretación	60
Tabla N° 6 Dimensiones Interrogativas	61
Tabla N° 7 Matriz de Registro, Categorización y Codificación (Informante 1)	62
Tabla N° 8 Sistema de Categorías – Subcategorías – Códigos (informante 1)	68
Tabla N° 9 Matriz de Registro Categorización y Codificación (Informante 2)	69
Tabla N° 10 Sistema de Categorías – Subcategorías – Códigos (informante 2)	78
Tabla N° 11 Matriz de Registro, Categorización y Codificación (Informante 3)	79
Tabla N° 12 Sistema de Categorías – Subcategorías – Códigos (informante 3)	90
Figura N° 1 Intersección Significación de la Gerencia	91
Figura N° 2 Intersección Características	91
Figura N° 3 Intersección Gerencia Tradicionalista	92
Figura N° 4 Intersección Gerencia Estratégica	93
Figura N°5 Intersección Autogestión	94
Figura N°6 Intersección Reivindicaciones Laborales	94
Figura N° 7 Intersección Adaptación a la nueva era	95
Figura N° 8 Intersección Calidad Educativa	95
Figura N°9 Intersección Liderazgo Transformacional	96
Figura N° 10 Intersección Desmotivación Laboral	97
Figura N° 11 Intersección Debilidad Institucional	97
Figura N°12 Intersección Toma de decisiones	98

Figura N° 13 Intersección Descentralización	99
Figura N° 14 Intersección Formación	99
Figura N° 15 Intersección Gerencia del nuevo tipo	100
Tabla N° 13 Cromatización de informantes claves	101
Tabla N° 14 Matriz de comprensión e interpretación Gerencia Universitaria	102
Tabla N° 15 Matriz de comprensión e interpretación Enfoque Gerencial	105
Tabla N° 16 Matriz de comprensión e interpretación Gestión Administrativa	107
Tabla N° 17 Matriz de comprensión e interpretación Gestión Académica	110
Tabla N° 18 Matriz de comprensión e interpretación Entorno laboral Universitario	113
Tabla N° 19 Matriz de comprensión e interpretación Resignificación Gerencial	117

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos occidentales
“Ezequiel Zamora”



La universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Doctorado en Educación

LA GERENCIA DESDE UNA PERSPECTIVA FENOMENOLÓGICA EN LAS UNIVERSIDADES EXPERIMENTALES DEL ESTADO COJEDES.

Autor: Msc. Orlando Sánchez
C.I. V-15.018.296

Tutor: Dr. Fuertes Grábalos Enrique

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene la intencionalidad de interpretar la gerencia desde una perspectiva fenomenológica en las universidades experimentales del Estado Cojedes. Se apoya en las teorías gerenciales modernas donde la complejidad y la transdisciplinariedad poseen un importante rol. Éste estudio se realizó en lenguaje cualitativo, bajo el paradigma interpretativo con un enfoque fenomenológico hermenéutico, el cual me permite entrar en contacto directo con los significados que los actores del fenómeno le asignan a su manera de pensarlo. El carácter de la investigación es descriptivo y de campo, y se organizó en cinco momentos. Un momento ontológico comprendido por la descripción del objeto de estudio, otro momento epistemológico donde estructuran las bases teóricas referenciales, un momento metodológico donde se enfoca paso a paso la orientación de la investigación. La aprehensión del objeto de estudio, para obtener la información se seleccionaron sujetos de estudio, considerando 3 (tres) de manera intencional de diferentes universidades experimentales, específicamente la máxima autoridad regional de la misma, ya que en sus decisiones se encuentra el entramado de la praxis gerencial, a los mencionados se les realizó una entrevista semiestructurada. Luego se procedió a categorizar la información a través de matrices lo que dio base al proceso de triangulación de la información, con lo que se obtuvo una serie de hallazgos que permitieron realizar la interpretación del fenómeno en estudio. La viabilidad y confiabilidad, por ser una investigación fenomenológica – hermenéutica se logró al apreciar el nivel de conocimiento que tienen los sujetos respecto al fenómeno de estudio.

Palabras clave: Universidades experimentales, Gerencia Universitaria, Fenomenología-hermenéutica

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos occidentales
“Ezequiel Zamora”



La universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Doctorado en Educación

**THE MANAGEMENT FROM A PHENOMENOLOGICAL PERSPECTIVE IN
THE EXPERIMENTAL UNIVERSITIES OF THE COJEDES STATE.**

Author: Msc. Orlando Sánchez
C.I. V-15.018.296

Tutor: Dr. Fuertes Grábalos Enrique

ABSTRACT

The present research work has the intention of interpreting management from a phenomenological perspective in the experimental universities of the Cojedes State. It is supported by modern managerial theories where complexity and transdisciplinarity play an important role. This study will be carried out in qualitative language, under the interpretive paradigm with a hermeneutical phenomenological approach, which allows me to come into direct contact with the meanings that the actors of the phenomenon assign to their way of thinking about it. The nature of the research is descriptive and field, and it will be organized in three stages. An ontological moment understood by the description of the object of study, another epistemological moment where the referential theoretical bases are structured, a methodological moment where the orientation of the investigation is focused step by step. The apprehension of the object of study to obtain the information, study subjects will be selected, considering 3 (three) intentionally from different experimental universities, specifically the highest regional authority of the same, since in their decisions is the framework of praxis manager, those mentioned will be given a semi-structured interview. Then the information will be categorized through matrices that will provide the basis for the information triangulation process, with which it is intended to obtain a series of findings that will allow the interpretation of the phenomenon under study. The viability and reliability, as it is a phenomenological-hermeneutical investigation, will be achieved by appreciating the level of knowledge that the subjects have regarding the phenomenon of study.

Keywords: Experimental universities, University Management, Phenomenology-hermeneutics.

INTRODUCCIÓN

Hoy día es reconocido que la eficiencia de las organizaciones descansa en una gestión articulada y ponderada de los actores que confluyen y hacen vida dentro de las mismas, en este aspecto la gerencia tiene un rol destacable por ser la que contiene las herramientas que conllevan a ese logro. La gerencia ha sufrido transformaciones, y es que el dinamismo organizacional, ha hecho que la misma se empodere de aspectos que antes no eran tomados en cuenta, entre ellos el factor humano, la flexibilidad de los procesos, requerimientos que deben ir más allá de una simple acción y reacción. La vieja concepción de la productividad basada en aspectos cuantitativos fue desplazada por aspectos cualitativos, complementándose ambas para el logro de resultados comunes.

Las universidades son un centro de saberes donde el producto es la creación intelectual, en este tipo de organizaciones la gerencia juega un desempeño primordial y el factor preponderante es el humano, sin embargo este solo hecho implica una gran complejidad, por lo que los gerentes deben ampararse en una cosmovisión que vaya más allá de la simple y determinística relación. El proceso gerencial moderno debe ser visto como un proceso bio-afectivo cognitivo, pero también socio-cultural-institucional-político, como un producto complejo que se genera de la interacción del hombre con la realidad de la cual forma parte. Este enfoque supera las disyunciones sujeto-objeto, y abre camino a lo interaccional y a lo reticular, como fuentes constitutivas de la realidad. Se enfatiza el momento relacional, de articulación, de coproducción conjunta de la realidad, lo cual es necesario para este tipo de organizaciones donde confluye la heterogeneidad de criterios.

La investigación se dividió en cinco (5) momentos: **Momento I: Ontológico** (Está constituido por la descripción ampliada del objeto de estudio, la formulación del problema, el propósito general, los propósitos específicos y la relevancia de la investigación) **Momento II: Epistemológico**

(Compuesto referencial teórico) **Momento III: Metodológico** (Está constituida por las orientaciones metodológicas, en él se describe la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación). **Momento IV: Aprehensión del objeto de estudio** (Será el abordaje, búsqueda, recolección y análisis de la información) **Momento V: Comprensión, Interpretación, Teorización** (Comprende los aspectos novedosos e importantes de la investigación, es decir, el surgimiento del conocimiento a partir de la información suministrada por los informantes clave.

MOMENTO I: ONTOLÓGICO

Descripción ampliada del objeto en estudio

La gerencia es un término que tomó auge a partir del siglo XX, con la misma era enmarcada exclusivamente dentro de la administración, sin embargo con la evolución de las teorías administrativas siguientes a la clásicas de Taylor y Fayol, la gerencia ganó espacios haciendo énfasis en el proceso que enmarca la forma de hacer las cosas dentro de las organizaciones.

Drucker (1999) define la gerencia como " Todo aquello que afecta el desempeño de la institución y sus resultados sean en el interior o en el exterior, encuéntrese bajo el control de la institución o totalmente fuera de él" (p.57). Por su parte, Lansberg (1998) expresa que la "gerencia es la facultad de integrar y canalizar la energía humana, hacia propósitos que se consideran decisivos para la comunidad." (p.21). Estas definiciones denotan el componente transformador de la praxis gerencial en el interior y exterior de las organizaciones, dando una connotación importante al rol del ser humano en este proceso.

Para Ibañez (2008):

La gerencia está enmarcada en el contexto de las ciencias sociales, porque se nutre de un conjunto de conocimientos transdisciplinarios que se generan de la economía, psicología, ecología, biología, física, matemáticas, religión, antropología, ingeniería, educación entre otros, que se utilizan para actuar y tomar decisiones de impacto social basada en la rigurosidad de su análisis reflexiones e interpretaciones que generen un entramado teórico conceptual que persigue el bienestar de las personas o instituciones en un equilibrio con su entorno. (p.17)

La gerencia universitaria tiene que ver con la gestión de los procesos para dar respuesta a las demandas constantes de la sociedad respecto a la calidad del proceso educativo en todos sus contextos, es hablar de un

conjunto de interrelaciones que harán intercambios con la finalidad de obtener resultados comunes.

La complejidad que envuelve el significado de la gerencia, aumenta el rigor más aún si se le refiere a la gerencia universitaria, con base en la estructura funcional, ya que desde la cual según Goyo (2012) se pretenden gestionar los procesos académicos que comprometen “en lo interior la formación de personas, ya que en ella hacen vida distintos actores con diferentes visiones y concepciones del mundo, convergen intereses espirituales alineados con creaciones intelectuales asociadas con ideas, conceptos, criterios, referencias explicativas, teorías y prácticas” p.116.

Asimismo para Villegas 2009:

Las relaciones de trabajo entre los miembros de la comunidad universitaria tienden a gravitar alrededor de razones que si bien buscan exaltar la espiritualidad, entendida como condición que favorece la sensibilidad y el idealismo en tanto momentos de la socialización, igualmente pueden reflejar posiciones encontradas y de conflictos. En lo externo, el proceso tiene connotaciones complejas incorporando la capacidad de participar en la orientación de los problemas que tienen incidencia sobre el desarrollo municipal, regional y nacional, aunado a esto la responsabilidad de la planificación, organización, coordinación y evaluación de procesos académicos, supone enormes dificultades y complicaciones.(p.4)

Es por ello que el estudio de la gerencia dentro de este tipo de organizaciones, requiere ir más allá de una simple relación determinística causal y navegar en las profundidades que ayuden a develar e interpretar las diversas situaciones que se presentan día a día desde la perspectiva de los gerentes y su forma de abordar las situaciones cotidianas. Teleológicamente la gerencia universitaria debe ser abordada desde una visión amplia, tanto en su proceso de desempeño académico como en su desarrollo organizacional. Prada (2010), señala que la “educación es compleja, su organización se

configura desde los sistemas que la abordan y definen, emerge de la sociedad y al mismo tiempo se abre a ella y a sus ciudadanos en un marco multidimensional andragógico/pedagógico, didáctico y curricular”. (p.95)

Del mismo modo Lanz (2001), en su análisis al proceso transcomplejo y transformador en que está inmersa la educación venezolana, “señala que el cambio académico en Venezuela se dará cuando la comunidad educativa reflexione” (p.168). De allí desprende la importancia de saber interpretar y accionar por parte de los gerentes universitarios. Un mundo complejo encierra un proceso de constantes transformaciones que se caracteriza por una dinámica signada de incertidumbre, esto abarca y afecta de forma directa a todas las organizaciones.

Las Universidades Venezolanas constituyen una estructura funcional heterogénea, según la Ley de Universidades en su Artículo N° 1 “La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre”, lo que afirma y define la pluralidad existente en las mismas, en el país se cuenta con las denominadas universidades autónomas públicas, que son las pioneras en su conformación desde que hay educación superior en el país, las universidades privadas que emergen ante una realidad temporal de demanda educativa insatisfecha y la aparición de las universidades experimentales que su ideal surge de trabajar de manera más cercana a la población y su cotidianidad en la generación del conocimiento necesario para atacar las distintas problemáticas que afectan la sociedad.

Estas últimas han sido objeto de intervenciones por parte del gobierno central, convirtiéndose en un apéndice del mismo y por ende mantiene un control absoluto en los aspectos académicos y administrativos. Esta situación ha hecho que la gerencia en las mismas mantenga características distintas bajo directrices estatales. El hecho que las autoridades sean designadas de

forma centralizada es un indicador de lo que es la práctica gerencial dentro de las mismas.

En el Estado Cojedes existen diversas universidades experimentales entre las cuales se pueden nombrar: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES), Universidad Nacional Experimental de las Artes (UNEARTE). Todas con características similares en su enfoque de la toma de decisiones, dependen de un rectorado central que no se encuentra dentro del Estado, con autoridades fijadas por el gobierno central, con administración de los recursos centralizados.

Es importante resaltar que no todas cuentan con sedes propias, solo la UNELLEZ y UNESR cuentan con sede propia, aunque la infraestructura se encuentra deteriorada, y el funcionamiento de los servicios conexos como lo son el comedor y transporte es intermitente. La situación se complica cuando se observa el conformismo por parte de las autoridades estatales de dichas universidades, quienes por su condición de subordinación ante el organismo que los nombró autoridad, termina afectando el funcionamiento interno de su institución ya que se colocan por encima los intereses individuales de los colectivos.

La tomas de decisiones en dichas universidades está marcada en su carácter centralizado, termina siendo poco efectiva y extemporánea. También existe una alta dependencia y centralización de los procesos académicos-administrativos, denotando a un reducido grupo de personas que responden a intereses personales con una planificación a puerta cerrada al más fiel estilo tradicional, relegando las opiniones de los sujetos que viven las realidades concretas del quehacer diario.

Asimismo se pueden observar debilidades en cuanto al manejo del talento humano en relación al perfil del mismo respecto a las áreas administrativas y

aún más grave el personal docente, ya que la inclusión de los mismos no cuenta con los parámetros requeridos, obteniendo los cargos, los que se encuentran comprometidos con la autoridad de turno y sus lineamientos, dando pie a la configuración del nepotismo por encima de la calidad académica y los requerimientos de la institución.

La inestabilidad laboral es otra característica se puede evidenciar en estas universidades, ya que el proceso de designación de cargos de planta depende de una estructura burocrática centralizada, la cual no se rige en un estándar de necesidades anuales presupuestadas, o bajo una planificación acorde, lo que genera como consecuencia un personal con muchos años bajo la figura de contratados, transgrediendo así su derecho a una estabilidad laboral y una seguridad social futura.

Otro aspecto que se observa por parte de los trabajadores en las universidades experimentales, es la recurrentemente queja de la falta de incentivos y mejoras en sus condiciones de trabajo, así como de la desigualdad en las funciones entre unos y otros, la falta de un canal formal de comunicación entre autoridades y personal. Lo cual se agrava con un clima organizacional que algunas veces se torna tenso y con ciertos conflictos generados por estas situaciones.

Por lo que se ha venido perdiendo la concepción para lo cual fueron creadas las universidades y su función, es decir, la gestión del rol docente, la investigación, la vinculación socio comunitaria, los aspectos administrativos y operacionales, que día a día se ven más deteriorados e infuncionales, por no existir una directriz clara que se enfoque hacia la gestión de estas áreas.

En consecuencia se requiere generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que la universidad como institución social implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad, al cambio con una amplia visión hacia lo humano y transformador. La gerencia de la nueva concepción universitaria demanda la adopción de un conjunto de valores como la solidaridad, la cooperación, la confianza, la participación y la

responsabilidad social, tanto para conducir o gerenciar una organización de este tipo, como explicar su conformación e integración.

Esta práxologia requiere dar un viraje a la gerencia universitaria por lo tanto requiere de una aproximación de la concepción de la gerencia por parte de las autoridades dentro de las Universidades Experimentales del Estado Cojedes. De esto surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la concepción de gerencia que poseen las autoridades en las Universidades Experimentales en el Estado Cojedes? ¿Se podría comprender desde la perspectiva fenomenológica la gerencia dentro de las Universidades Experimentales del Estado Cojedes? ¿Como se Interpretan los significados de la gestión gerencial dentro de las Universidades Experimentales en el Estado Cojedes?, ¿Se podría generar una aproximación teórica de la concepción de la gerencia en las Universidades Experimentales del Estado Cojedes?

Propósitos de la investigación

Propósito General

Interpretar la concepción de gerencia en los gerentes dentro de las Universidades Experimentales del Estado Cojedes.

Propósitos Específicos

Comprender la gerencia desde una perspectiva fenomenológica en las universidades experimentales del Estado Cojedes.

Indagar los significados de la gestión gerencial en las Universidades Experimentales del Estado Cojedes.

Generar una aproximación teórica de la concepción de la gerencia en las Universidades Experimentales del Estado Cojedes.

Relevancia de la investigación

El aspecto gerencial es de vital importancia en las ciencias sociales modernas, aún más importancia recobra cuando lo aplicamos a las universidades experimentales, ya que por su configuración se hace necesario mirar de cerca los enfoques y la praxis gerencial que precede y preside la cotidianidad en la toma de decisiones. En la investigación se incorpora el enfoque fenomenológico que enmarca la gerencia, mediante el cual se asegura una interpretación no determinística ni casual, por el contrario evoca una praxis reflexiva del fenómeno en estudio que servirá para concatenar la diversidad del pensamiento y la heterogeneidad de las conductas individuales de los actores que se encuentran inmersos en la investigación.

Adicionalmente, la investigación será un aporte significativo para las líneas de investigación del programa de estudios avanzados de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, ya que el objeto de estudio se enfocará en interpretar la gerencia generando una visión a las diversas problemáticas y sus consecuencias, dentro de las Universidades Experimentales, por lo que se enmarca la investigación dentro de las líneas de investigación del doctorado en educación específicamente en la línea “Problemáticas socioeducativas en el país y políticas educativas”.

De igual forma, la investigación realizará aportes valiosos, desde el punto de vista disciplinar, pues se conforma un compendio conceptual y metodológico que podrá servir como referente para quienes en el futuro se interesen por estudiar prácticas gerenciales universitarias y proponer alternativas de solución orientados a optimizar la gerencia dentro de las Universidades Experimentales en el Estado Cojedes.

Finalmente, el estudio tendrá relevancia, desde la perspectiva epistemológica, porque emergerán teorías que servirán para interpretar, comprender, develar, aspectos relacionados con la gerencia en las

universidades experimentales, teniendo por ello significación especial para quienes se forman o se desempeñan en los ámbitos de la gerencia y administración pública.

MOMENTO II: EPISTEMOLÓGICO

Antecedentes de la investigación

Respecto a los estudios consultados que sirvieron como referente a la investigación se pueden nombrar los siguientes:

Díaz (2020), en su Tesis Doctoral para optar al título de Dra. en Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional Experimental Libertador (Instituto pedagógico rural Gervasio Rubio) denominada **“Modelo teórico sobre gerencia educativa desde la perspectiva de la autopoiesis”** plantea como propósito de la investigación el enfoque de generar un modelo teórico sobre gerencia educativa desde la perspectiva de la autopoiesis; en el municipio Valera, del estado Trujillo, Venezuela. La fundamentación teórica considera los postulados y aportes de Gidens, Marx, Weber, Habermas, Parson, Bueno, Grossberg, Capra; entre otros representantes de las teorías, respectivamente, con un discurso fundamentado en la crítica reflexiva, el modelo pedagógico constructivista humanista. Su postura metodológica de fundamenta en el paradigma pospositivista, con enfoque cualitativo, y método interpretativo fenomenológico y un nivel de profundidad explicativo, a partir de la observación participante, que generará un modelo teórico sobre gerencia educativa desde la perspectiva de la autopoiesis. El presente estudio hace una contribución conceptual de la redimensión del perfil basado en el enfoque adecuado, una descripción del perfil del docente de formación permanente que permita la descripción de las competencias esenciales para resolver los problemas propios de la gestión educativa que consiste fundamentalmente en liderar y acompañar los procesos de formación integral mediante un trabajo colaborativo, de acuerdo a un proyecto ético de vida con actitud emprendedora. Como conclusión del trabajo de investigación se tiene que el gerente educativo debe tener claro para qué se educa, se sabe que las instituciones educativas son un poder, por lo que si se aplica un modelo

de gerencia autopoietica en las escuelas se garantizaría educar para la libertad y no para coaccionar.

La investigación la tomé como referencia dada la aparición del término “autopoiesis”, que desde la perspectiva de mi tema de investigación guarda mucha relación, por cuanto la autopoiesis ayuda a erradicar la incertidumbre tratando de resolver problemas proporcionando escenarios que les permite sobrevenir preparándose mentalmente, de esta forma se debe actuar en cada caso y disminuyendo la incertidumbre, el miedo, la ansiedad entre otros, siempre será conveniente prepararnos para el peor escenario aunque ocurra el mejor, ayuda mucho hablar con amigos, seres queridos, o personas que compartan nuestros mismos problemas, preguntándoles cómo ellos resuelven sus momentos de incertidumbre, esto dará marcos de referencia o la sugerencia de nuevas opciones.

Por su parte **Martinez (2014)**, en su Tesis Doctoral para optar al título de Dra. en Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla, denominado **“La gestión universitaria en la educación superior: un estudio sobre la figura de la dirección de departamento en la Universidad de Sevilla”** desarrollan los aspectos relacionados con la caracterización de la Universidad como organización educativa y los procesos de gestión que se llevan a cabo en la misma. Para ello se nombran aquellas características distintivas que hacen de la Universidad una organización educativa. Posteriormente se trata de ofrecer una explicación de los procesos de gestión en el contexto universitario, definiendo los términos gobernanza, gestión y liderazgo y las relaciones existentes entre los mismos. Por último, se hace referencia a los fundamentos teóricos que sirven de marco explicativo de los procesos de gobernanza y gestión que se lleva a cabo en las universidades, incluyendo entre otros, fundamentos más actuales como pueden ser el incipiente paradigma del Nuevo Gerencialismo (*New Manageralism*) o la idea de profesionalización llevada al contexto de la gestión universitaria. El paradigma en el cual se centra la investigación es el

“Paradigma Interpretativo” bajo el enfoque metodológico del “Estudio de Casos” como estrategia de investigación que consiste en la descripción y análisis en profundidad de una determinada entidad que puede ser una situación, comunidad, organización o persona, que se encuentra situada en un espacio y tiempo concreto y que es investigada dentro del contexto real en el que se desarrolla. En el caso particular de la investigación se basa en una descripción y continuación de un análisis de una determinada realidad: la dirección de departamento, compuesta por diversas sub unidades que serían los distintos directores de departamento.

Como conclusión se aporta la idea de la creación de espacios colaborativos de trabajo apostando por las universidades como organizaciones que aprenden, centradas más en los procesos que en los resultados, basadas en la distribución de funciones y en las que se apueste por el contacto entre departamentos. En esta idea se unen las percepciones y demandas de los participantes con las aportaciones de la literatura. Sin embargo para ello se necesita fomentar la participación real de los miembros de la comunidad universitaria.

El citado estudio ha sido de beneficio en el desarrollo de mi investigación dado que se tratan tópicos gerenciales importantes en el contexto de la Educación Universitaria. Esta investigación se encuentra entre aquellas que se han dedicado a investigar sobre la Educación Superior como sistema organizativo y sobre los roles desempeñados por las personas que se ejerciendo los cargos de gestión.

Por ultimo **Cordero (2011)**, en su Tesis Doctoral para optar al título de Dr. en Educación de la Universidad de Carabobo, denominada “**Prolegómenos epistémicos desde una hologerencia educativa postmoderna**” cuya intención investigativa fue construir los prolegómenos para una Hologerencia Epistémica desde la significación de la postmodernidad. Se enmarcó dentro del contexto educativo postmoderno para definir una gerencia epistémica teorizándola dentro del contexto educativo venezolano, a fin de asumir sus

fundamentos deontológicos, axiológicos y teleológicos; así como también insertar principios conceptuales en el desafío de percibir una hologerencia epistémica; posteriormente se teorizó el tratado desde una visión sinéctica transdisciplinaria hologerencial. Sus implicaciones teóricas se encontraron en la praxis educacional así como también en diferentes principios administrativos y filológicos enmarcados dentro de una visión interdisciplinar.

Estas implicaciones se presentaron a la luz de las teorías del conocimiento y ciencias humanas para poder consustanciarlas dentro de un contexto objetivo y socio educativo pertinente. La investigación se planteó en siete interludios que fueron: primero de la Discursividad Comunicativa; el segundo de la comprensión del estado del arte de una Hologerencia epistémica; el tercero sobre la comprensión epistémica de principios hologerenciales; el cuarto del interludio de la acción argumentativa; el quinto interludio del discurso sobre la metódica del método: sexto interludio de la hermenéutica de las entrevistas en profundidad y finalmente el séptimo de la representación teórica de la Hologerencia epistémica.

Se destaca que su diseño es también analítico-crítico porque se inserta de un modo trascendental en la gnoseología epistémica gerencial. Se empleó como método de análisis la hermenéutica, el análisis de contenido y entrevistas a profundidad para generar a partir de éstos el prolegómeno epistémico antes planteado. Como conclusión el estudio dejó que la hologerencia ayuda de manera efectiva al funcionamiento, control y supervisión de la gestión universitaria. Lo cual guarda mucha relación con mi investigación debido a que se intentará buscar los significantes de la gerencia dentro de las Universidades Experimentales del Estado Cojedes por lo que el contexto de lo hologerencia epistémica como representación teórica será de gran utilidad.

Referentes teóricos preliminares

Con la finalidad de mostrar el estado del conocimiento respecto al tema de tesis doctoral “La Gerencia desde una perspectiva fenomenológica en la Universidades Experimentales del Estado Cojedes” y asumiendo la Gerencia como línea central del objeto investigado, se denotó la concepción epistemológica donde se encuentra enmarcada dicha investigación, denotando aspectos cronológicos de la Gerencia, así como también las teorías generales de la misma con sus encuentros y desencuentros de los puntos de vista de los diversos autores.

La aparición del termino Gerencia es reciente. Es un producto característico del siglo xx. En realidad, la Gerencia tiene poco más de cien años, y es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividades, característico de la multidisciplinariedad con la que se formó dicha disciplina. Por tanto, la gerencia moderna utiliza conceptos y principios empleados en las Ciencias Matemáticas (incluso la estadística), en las Ciencias Humanas (como Psicología, Sociología, Biología, Educación, etcétera), así como en Derecho, Ingeniería, Tecnología de la Información, etcétera.

Sin embargo y de manera responsable se puede argumentar que el termino gerencia es producto de la trascendencia de la administración, es decir , es la administración en su concepción más amplia, y por lo tanto se puede esculcar acciones, decisiones de principios de la humanidad, incluso antes de Cristo (siguiendo la cronología inculcada por la iglesia católica respecto al tiempo), donde se controlan, organizan y manejan sociedades, de modo que se observan indicios que la administración y gerencia datan de mucho antes del siglo xx, solo que a partir de este siglo se le dio razón de ser formal en los estudios científicos.

Ciertas referencias históricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la antigüedad en Egipto, Mesopotamia' y Asiría, atestiguan la existencia, en épocas remotas, de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en obras monumentales que perduran todavía, como las pirámides de Egipto. Los papiros egipcios, atribuidos a la época de 1300 a. C., ya indicaban la importancia de la organización y de la administración de la burocracia pública en el antiguo Egipto.

Los consejos de Jetro es un gran ejemplo de la praxis gerencial y que la teoría de estructura jerárquica no es nueva. Jetro era el suegro de Moises y en una visita que le realizó este observo que Moisés atendía durante todo el día a los que lo acompañaban para dar soluciones a sus problemáticas desde menores hasta las más complicadas, Jetro al observar esto dijo a Moises que lo que estaba haciendo de forma indebida ya que solo lograría cansancio y desgaste (términos que en nuestra época conocemos como la eficiencia) y le aconsejo lo siguiente: “escoge entre el pueblo hombres capaces, dales autoridad sobre grupos, ellos dictaran sentencia, los problemas grandes te los traerán a ti y los pequeños los atenderán ellos, así te quitaras ese peso de encima y ellos te ayudarán a llevarlo” **Exodo Cap 18**. Como se puede observar existe el principio de delegación de funciones y saber diferenciar lo que autores modernos clasificarían de lo importante vs lo urgente.

Haimann T. (1965) Describe que desde la antigüedad, la administración ha recibido la influencia de la filosofía. El filósofo griego Sócrates (470 a. C.-399 a. C.), en su discusión con Nicómaco, “expone su punto de vista sobre la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia.”

Por su parte Koontz H (1964) expone que Platón (429 a. C.-347 a. C.), filósofo griego, discípulo de Sócrates, analizó los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo sociocultural del pueblo griego. “En su obra

La República expone la forma democrática de gobierno y de administración de los negocios públicos”.

Chiavenato H (2007) cita Aristóteles (384 a. C.-322 a. C-), discípulo de Platón, “dio el primer impulso a la Filosofía, la Cosmología, la Gnoseología, la Metafísica, la Lógica, las Ciencias Naturales, y abrió horizontes al conocimiento humano”. “En el libro Política, que versa sobre la organización del Estado, distingue las tres formas de administración pública”:

1. Monarquía o gobierno de uno solo (que puede convertirse en tiranía).
2. Aristocracia o gobierno de una élite (que puede transformarse en oligarquía).
3. Democracia o gobierno del pueblo (que puede volverse anarquía)

Ya para mediados del siglo XVII Francis Bacon, filósofo y estadista inglés, fundador de la Lógica Moderna, basada en el método experimental e inductivo, muestra la preocupación práctica por separar, experimentalmente, lo esencial de lo accidental o accesorio. Bacon se anticipó al principio de Administración conocido como principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio. Es decir cómo se señaló con anterioridad separar lo importante de lo urgente.

Otro filósofo de la época Rene Descartes, considerado el padre de la filosofía moderna, en cuyas obra literaria el discurso del método inculcó unos principios del método cartesiano como los son el principio de la duda sistémica o de la evidencia, el cual ha servido de gran ayuda en las investigaciones científicas de la época y aun en nuestros días respecto a la toma de decisiones gerenciales. El principio de la síntesis o descomposición que consiste en dividir y descomponer cada dificultad o problema en tantas partes como sea posible y necesario para su adecuación y solución, y resolverlas por separado, el cual es de gran ayuda a la gerencia en términos

de resoluciones de conflictos. El principio de la composición que ha ayudado a ir de los micro detalles a los problemas organizacionales es decir desde la base y por último el principio de enumeración y verificación como herramienta de control y seguimiento. Como se puede observar son aportes de gran relevancia dicha teoría emanada por Descartes a la Gerencia y de sustento teóricos clásicos y neoclásicos que basaron la mayoría de sus principios en la metodología cartesiana.

Thomas Hobbes (1588-1679), político y filósofo inglés, defiende el gobierno absoluto en función de su visión pesimista de la humanidad. En ausencia del gobierno, los individuos tienden a vivir en guerra permanente y conflicto interminable para obtener los medios de subsistencia. Es decir, necesitan alguien que los controle. Señala que el pueblo renuncia a sus derechos naturales en favor de un gobierno que, investido del poder conferido, impone el orden, organiza la vida social y garantiza la paz. Sin embargo a pesar del Estado representar un pacto social, este mismo al crecer, alcanza las dimensiones de un monstruo que amenaza la libertad de los ciudadanos. En ello se puede observar lo que se conoce hoy día como teoría del Estado leviatán y con firmes principios tomó la teoría de la burocracia y que desde el punto de vista gerencial muchas veces es mal vista en exceso pero realmente necesaria.

Jean-Jacques Rousseau creó la teoría del Contrato Social: el Estado surge de un acuerdo de voluntades. El Contrato Social es un convenio entre los miembros de una sociedad, mediante el cual reconocen que un conjunto de reglas, un régimen político o un gobernante tengan autoridad igual sobre todos. Rousseau afirma que el hombre es bueno y afable por naturaleza, y que la vida en sociedad lo corrompe.

Por su parte Karl Marx y Friedrich Engels proponen una teoría del origen económico del Estado. El poder político y del Estado es el fruto de la dominación económica del hombre por el hombre. El Estado se convierte en un orden coercitivo, impuesto por una clase social explotadora. Afirmando la

existencia de un orden superior jerárquico. En el Manifiesto comunista, afirman que la historia de la humanidad es una historia de la lucha de clases, definiendo todo en una palabra, explotadores y explotados, siempre han mantenido una lucha, oculta o patente. Marx sostiene que todos los fenómenos históricos son el producto de las relaciones económicas entre los hombres. El marxismo fue la primera ideología en afirmar el estudio de las leyes objetivas del desarrollo económico de la sociedad, en oposición a los ideales metafísicos.

Las agrupaciones antiguas también denotan dentro de sus funcionamientos los aspectos organizacionales y gerenciales, tal es el caso de la iglesia católica, que estructuró su organización con base en una jerarquía de autoridad, un estado mayor (asesoría) y una coordinación funcional para asegurar la integración. Para Mooney J. (1947) “La Iglesia cuenta: con una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede funcionar bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el papa, cuya autoridad coordinadora le fue delegada por una autoridad divina superior.” La estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelo a las demás organizaciones que, ávidas de experiencias exitosas, incorporaron numerosos, principios y normas utilizados en la iglesia católica al punto que hoy día existe esta visión eurocéntrica de la gerencia.

La influencia militar no fue la excepción en los aspectos gerenciales y organizacionales Sun Tsu en su obra el arte de la guerra trata la preparación de los planes, de la guerra efectiva, de la espada envainada, de las maniobras, de la variación de tácticas, del ejército en marcha, del terreno, de las fortalezas y debilidades del enemigo, y de la organización del ejército. Las lecciones de Sun Tzu ganaron a versiones contemporáneas de muchos autores y consultores.

La organización lineal tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval. El principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior, es el

núcleo de las organizaciones militares. La escala jerárquica (niveles jerárquicos de mando, con grado de autoridad y de responsabilidad) es un elemento típico de la organización militar, utilizado en otras organizaciones de hoy día.

El general prusiano Karl von Clausewitz (1780- 1831), es considerado el padre del pensamiento estratégico. A comienzos- del siglo xix escribió un tratado sobre la guerra y sus principios, y sobre cómo administrar los ejércitos en periodos de batalla. Clausewitz K (1832) Definió la guerra “como una continuación de la política por otros medios. La guerra siempre ha sido un juego. Aunque cruel y destructora, un pecado, la guerra siempre constituyó una institución normal de la sociedad humana y un instrumento racional de política”. Por otro lado consideraba que la disciplina era un requisito básico para una buena organización. Para él, toda organización requiere una planeación cuidadosa en que las decisiones deben ser científicas y no sólo intuitivas. El gerente debe aceptar la incertidumbre y planear la manera para minimizar sus efectos, evocando el pensamiento prospectivo que debe tener el gerente y que tan clave ha sido en la gerencia contemporánea.

Todos estos aspectos contribuyeron a las teorías gerenciales que hoy día conocemos, aportes de filósofos, estadistas, matemáticos, estadísticos, religiosos, militares entre otros, que buscaban como fin principal la organización y el control de sus actividades, sin embargo no trascendieron a una teoría general debido a que las relaciones económicas de la época se sustentaban en actividades rudimentarias y en muchas ocasiones familiares. Con la llegada de la revolución industrial en 1760 con la invención de la máquina de vapor (por James Watt) y su posterior aplicación en la producción, surgió una nueva concepción del trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época, y originó rápidas y profundos cambios económicos, políticos y sociales, en el lapso de un siglo, mucho mayores que los ocurridos en el milenio anterior. Comenzaron

aparecer en la escena los denominados “empresarios” cuya preocupación se concentraba en el mejoramiento de los aspectos mecánicos y tecnológicas de la producción, con el objeto de elaborar cantidades mayores de productos mejores a menor costo. La gestión del personal y la coordinación del esfuerzo productivo eran aspectos de poca o ninguna importancia. Así, aunque la Revolución Industrial había provocado una profunda modificación en la estructura empresarial y económica de la época, nunca llegó a influir directamente en los principios de administración y gerencia utilizados entonces por las empresas. Los dirigentes de las empresas trataron de atender como podían, o como sabían, las demandas de una economía en rápida expansión. Para Mooney (obit cit) “Algunos empresarios basaban sus decisiones teniendo como modelos las organizaciones militares. o eclesiásticas de los siglos anteriores” p131.

Teoría Clásica

Administración científica

Principal exponente: Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica.

Obra: Shop Management (1903) , Principios de Administración científica (1911)

Postulados:

- 1) El objetivo de la administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.
- 2) Para lograr ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.

3) Los empleados deben ser seleccionados científicamente y llevados a puestos de trabajo donde las condiciones laborales sean adecuadas, para que puedan cumplir las normas.

4) Los empleados deben ser entrenados científicamente en la ejecución de la tarea para perfeccionar sus aptitudes, de modo que cumplan la producción normal.

5) La administración debe establecer una atmósfera de íntima y cordial cooperación con los trabajadores para garantizar la continuidad de este ambiente psicológico.

Premisas:

1) Holgazanería sistemática de los operarios, que reducían la producción a casi un tercio de la normal para evitar que la gerencia redujese los salarios. Existen tres causas determinantes del ocio en el trabajo:

a) . El error difundido entre los trabajadores, según el cual el mayor rendimiento del hombre y de la máquina causa desempleo.

b) El sistema deficiente de administración, que obliga a los operarios a disminuir la productividad para proteger sus intereses.

c) Los ineficientes métodos empíricos utilizados en las empresas, con los cuales el operario desperdicia gran parte de su esfuerzo y de su tiempo.

2) Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlas.

3) Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.

Criticas:

1) Mecanicismo de la administración científica.

2) Supone una superespecialización del operario.

3) Visión microscópica del hombre.

- 4) Enfoque incompleto de la organización.
- 5) Falta de comprobación científica.
- 6) Deja por fuera los aspectos financieros y comerciales de la organización.
- 7) Es prescriptiva y normativa.
- 8) El enfoque es en un sistema cerrado.

Desde este punto de vista La gerencia funciona como una dictadura benigna inspirada en los modelos militares que nombramos con anterioridad. El gerente planea y controla el trabajo, los operarios lo ejecutan. En resumen, el gerente debe pensar y mandar mientras que los trabajadores deben obedecer y ejecutar conforme al plan previsto, asumiendo que estos últimos solo se mueven por el dinero, dejando de lado otros factores. Lo cual dista mucho de la Gerencia Universitaria necesaria, pero que a pesar de observar estas críticas y la evolución de la misma hoy día se observan Gerentes con estas particularidades en sus prácticas.

Teoría Clásica de la Administración

Principal exponente: Henri Fayol (1841-1925)

Obra: *Administration Industrielle et Générale* (1916)

Postulados:

- 1) .Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- 2) Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
- 3) Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales
- 4) Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.

5) Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.

6) Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Premisas:

1) División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

2) Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

3) Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.

4) Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.

5) Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

6) Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

7) Remuneración del personal: debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.

8) Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.

9) Cadena escalar. línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.

10) Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.

11) Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.

12) Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.

13) Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

14) Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

Criticas:

1) Enfoque simplificado de la organización formal.(misma visión de Taylor)

2) Ausencia de trabajos experimentales (misma visión de Taylor)

3) Falta de realismo en la concepción de la administración

4) Teoría de la maquina (misma visión de Taylor)

5) Enfoque incompleto de la organización (misma visión de Taylor)

6) Enfoque sistema cerrado (misma visión de Taylor)

Como se puede observar Taylor y Fayol tenían la misma concepción de la gerencia, salvo que el primero hacia énfasis en los operarios y sus tareas y el segundo en la estructura, es decir como los órganos componentes de la organización se disponían hacer cumplir los objetivos de la empresa. A pesar de todas las críticas, la Teoría clásica es el enfoque más utilizado por los novatos en la gerencia, pues aporta una visión simple y ordenada. También para la ejecución de tareas administrativas rutinarias, el enfoque clásico divide el trabajo organizacional en categorías comprensibles y útiles. Esto deja mucho al análisis de dichas prácticas ya que si incorporamos el mundo universitario, donde se gestan cambios paradigmáticos y se abordan

situaciones complejas, encontrarnos con prácticas gerenciales con esta visión sería una contradicción.

Teoría de las Relaciones Humanas

Principal exponente: George Elton Mayo (1880-1949)

Postulados:

- 1) Oposición férrea a la teoría clásica.
- 2) El nivel de producción es el resultado de la integración social.
- 3) Los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
- 4) El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales. Los operarios que producen más o menos de lo que establece la norma socialmente determinada pierden el respeto y la consideración de sus colegas. Los operarios prefieren producir menos (y ganar menos) a poner en riesgo sus relaciones amistosas con sus colegas.
- 5) Énfasis en los grupos informales de la organización (sistema de valores, creencias)
- 6) Énfasis en los aspectos emocionales.
- 7) Rotación de cargos para elevar la moral del trabajador y evitar la monotonía.

Premisas:

- 1) Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.
- 2) Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan. Si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta

la rotación de personal (turnover), baja la moral, aumenta la fatiga psicológica, y se reducen los niveles de desempeño.

3) El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.

4) Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.) o negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etcétera).

Criticas:

1) Oposición cerrada a la teoría clásica, dejando por fuera postulados importantes de la misma.

2) Enfoque inadecuado de los problemas de las relaciones empresariales.

3) Concepción ingenua y romántica del operario.

4) Limitación del campo experimental.

5) Enfoque manipulador.

A pesar de las críticas, la escuela de las relaciones humanas abrió nuevos espacios a la teoría administrativa en dos orientaciones bien definidas. La primera es la ecuación humana: el éxito de las empresas depende directamente de las personas. Hoy se reconoce que la manera en que la empresa trata y administra a las personas es el secreto del éxito y la competitividad. En la actualidad, las organizaciones exitosas acogen esta herencia del enfoque humanístico. La segunda orientación es el nuevo papel del gerente, que debe saber comunicar, liderar, motivar y conducir a las personas, y debe dejar de ser el gerente autocrático e impositivo para ganar la aceptación de las personas y su compromiso con la organización. A través

de este enfoque se abren las puertas a lo deseado en la gerencia moderna, implicando al ser humano como centro, sus necesidades, sus motivaciones, en el mundo de las universidades esto es muy importante ya que convergen una serie de personas con espiritualidades y concepciones distintas donde el liderazgo del gerente aglutinará las distintas visiones para la consecución de objetivos mayores.

A continuación se presentará un cuadro comparativo entre la teoría clásica y el enfoque humanista de la gerencia.

Tabla N° 1 Contrastación de teorías

CARACTERISTICAS Y PREMISAS	TEORIA CLASICA	TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS
ENFOQUE BASICO	ADAPTACION DEL HOMBRE A LA MAQUINA	ADAPTACIÓN DEL HOMBRE A LA ORGANIZACIÓN
MODELO DE HOMBRE	ECONOMICO - RACIONAL	RACIONAL - EMOCIONAL
DIRECCIÓN	AUTORITARIA	LIDERAZGO
COMPORTAMIENTO FUNCIONAL DE LA PERSONA	SER AISLADO	SER SOCIAL
INCENTIVO	FINANCIERO	SICOLOGICO
FATIGA	FISIOLOGICA	SICOLOGICA
UNIDAD DE ANALISIS	CARGO	GRUPO
CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA FORMAL	SISTEMA SOCIAL
REPRESENTACIÓN GRÁFICA	ORGANIGRAMA	SOCIOGRAMA

Fuente: Autor (2021) Adaptación de Chiavenato (2007)

Teoría Neoclásica

Principales exponentes: Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph C. Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Alien.

Postulados:

- 1) Énfasis en la práctica de la administración
- 2) Reafirmación de los postulados clásico
- 3) Énfasis en los principios generales de administración
- 4) Énfasis en los objetivos y en los resultados
- 5) Eclecticismo conceptual

Premisas:

- 1) División del trabajo (Eficiencia y Eficacia)
- 2) Especialización (Funciones y tareas específicas)
- 3) Jerarquía (Autoridad, delegación, responsabilidad)
- 4) Amplitud administrativa (centralización, descentralización)
- 5) Función administrativa como proceso (Gerencia estratégica)

Criticas:

Se apoya en el proceso administrativo para explicar cómo deben desarrollarse las funciones administrativas en las organizaciones. La antigua concepción de Fayol, que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, se mantuvo vigente durante décadas de contribuciones de diversos enfoques, y continúa en pie a pesar de los cambios en el contenido y el significado. En el proceso administrativo, hoy se habla de planear, organizar, dirigir y controlar. Las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) se aceptan universalmente, aunque sin tantos principios y reglas que las vuelven rígidas e inmutables. En un mundo de cambio y transformación constantes, el proceso administrativo actual es flexible, maleable y adaptable a las diversas situaciones y circunstancias. Consiste en un flujo de actividades consecutivas tendientes a conseguir

determinados objetivos. En una secuencia lógica de acciones racionales que se complementan entre sí, tiene comienzo, desarrollo y final. Se puede concluir que el proceso administrativo no sólo es el centro de la teoría neoclásica, sino también la base de la teoría neoclásica moderna. Hasta ahora ninguna concepción, por muy avanzada que sea, ha logrado desbancarla de ese sitio privilegiado. Sin embargo, administrar es mucho más que la simple función de gerenciar personas, recursos y actividades. Cuando todo cambia y las reglas son trastocadas por el cambio, se trata no sólo de mantener la situación, sino también de innovar y renovar continuamente la organización. En épocas de cambio e inestabilidad, el papel del gerente se enfoca más hacia la innovación que hacia el mantenimiento del status quo en la organización.

Teoría estructuralista

Modelo burocrático

Principal exponente: Max Weber (1864-1920)

Obra: *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (1958)

Postulados:

- 1) Nada está por encima de las leyes, normas y reglamentos.
- 2) Carácter formal de las comunicaciones, todo debe ser por escrito
- 3) Carácter racional y división del trabajo, cada quien con funciones y responsabilidades específicas
- 4) Impersonalidad en las relaciones, es decir las personas son simples ocupantes del cargo
- 5) Jerarquía de la autoridad, cada cargo estará bajo un mando superior.
- 6) Rutinas y procedimientos estandarizados, manuales entre otros.

7) Competencia técnica y meritocracia, concursos, exámenes, títulos.

8) Especialización de la administración, es decir el gerente no necesariamente es el dueño, comúnmente es alguien especializado en el área.

9) Énfasis en la profesionalización de los participantes.

10) Comportamiento previsible de la organización, estandarización del desempeño.

Premisas:

1) La fragilidad y la parcialidad de la Teoría Clásica y de la Teoría de las Relaciones Humanas, ambas oponentes y contradictorias, pero sin la posibilidad de un enfoque global e integrado de los problemas organizacionales. Ambas revelan puntos de vista extremistas e incompletos sobre la organización, generando la necesidad de un enfoque más amplio y completo.

2) La necesidad de un modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como el comportamiento de los miembros que en ella participan, y aplicable no solamente a la fábrica, sino a todas las formas de organización humana y principalmente a las empresas.

3) El creciente tamaño y complejidad de las empresas exigieron modelos organizacionales mucho más definidos. Miles de hombres y mujeres puestos en diferentes sectores de producción y en diferentes niveles jerárquicos (los ingenieros y administradores en lo alto de la pirámide y los obreros en la base) deben ejecutar tareas específicas y deben ser dirigidos y controlados. Tanto la Teoría Clásica como la Teoría de las Relaciones Humanas fueron insuficientes para responder a la nueva situación.

4) El resurgimiento de la Sociología de la burocracia, a partir del descubrimiento de los trabajos de Max Weber, su creador. La Sociología de la burocracia propone un modelo de organización y las organizaciones no tardaron en intentar aplicarlo en la; práctica, proporcionando las bases de la Teoría; de la burocracia.

Criticas:

- 1) Internalización de las normas
- 2) Exceso de formalismo- y papeleo
- 3) Resistencia a los cambios
- 4) Despersonalización de las relaciones |
- 5) Categorización de las relaciones
- 6) Súper conformidad a las rutinas y procedimientos
- 7) Exhibición de señales de autoridad
- 8) Dificultad con los clientes.

A pesar de todas estas críticas la teoría de la burocracia es la gran predominante en nuestro sistema gerencial público, más aun cuando se toca el tema de las instituciones universitarias, aún existen estructuras que se formaron con esta teoría y no han roto las ataduras de la praxis, se observan actualmente todas las disfunciones heredadas de este modelo gerencial, el cual tiene sus aportes positivos, pero este enfoque para la transición transformadora requerida resulta ser una camisa de fuerza con la que se debe lidiar.

Teoría del Comportamiento

Principales exponentes: Herbert Alexander Simón. Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland

Por ser una cantidad considerable de autores y obras se denotarán los postulados más resaltantes de los mismos.

Postulados:

1) La Teoría del comportamiento marca la más profunda influencia de las ciencias de la conducta en la administración. Para muchos, representa la aplicación de la Psicología organizacional a la administración. Surgió en 1947 en los Estados Unidos, dentro de un fundamento ampliamente democrático.

2) La Teoría del comportamiento se basa en nuevas proposiciones sobre la motivación humana, con las contribuciones de McGregor, Maslow y Herzberg bien acentuadas. El administrador debe conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente las organizaciones por medio de las personas.

3) Uno de los temas predilectos de los conductistas son los estilos de administración. McGregor delinea dos extremos: la Teoría X y la Teoría Y, mientras que Likert propone cuatro sistemas organizacionales, variando desde un sistema autoritario explorador hasta un sistema participativo grupal inminentemente democrático.

4) La Teoría del comportamiento enfatiza el proceso decisorio. Todo individuo es un tomador de decisiones, basándose en la información que recibe de su ambiente, procesándolas según sus convicciones y asumiendo actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. La organización se ve como un sistema de decisiones, en que todos se comportan racionalmente sólo en relación con un conjunto de información que consiguen obtener sobre sus ambientes. Para que los participantes tomen decisiones adecuadas con las de la organización, ésta utiliza de una serie de artificios para orientar las decisiones. La idea de un tomador de decisiones, dentro de una racionalidad limitada por la escasez de información que puede obtener y procesar, conduce al concepto del hombre administrativo, que se comporta buscando soluciones satisfactorias, y no soluciones óptimas.

5) Las organizaciones se caracterizan por conflictos entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales. A medida que las organizaciones presionan para alcanzar sus objetivos, ellas privan a los individuos de la satisfacción de sus objetivos personales, y viceversa. Modelos y proposiciones se presentan por los autores conductistas para reducir o eliminar los aspectos negativos de los conflictos.

6) La conducta organizacional es el tema preferido por los conductistas. La reciprocidad entre individuos y organizaciones y sus relaciones de intercambio son importantes para el estudio de las organizaciones.

7) La apreciación crítica al respecto de la Teoría del comportamiento en la administración debe tomar en cuenta el énfasis en las personas, el enfoque más descriptivo y menos prescriptivo, la reformulación de la teoría administrativa, sus dimensiones bipolares, la relatividad de las teorías de la motivación, la organización como un sistema decisorio y la visión tendenciosa como los aspectos más importantes de esa teoría humanista y democrática.

Teorías del Desarrollo Organizacional

Principales exponentes: Leland Bradford, Warren G. Bennis, Richard E. Walton, Wendell L. French, John P. Kotter

Postulados

1) Constante y rápida mutación del ambiente. El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y en una progresión explosiva. Existen cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etcétera, que influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones.

2) Necesidad de continua adaptación. El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de

adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica de supervivencia en un ambiente en continuo cambio. Son sistemas vivos, abiertos, que dependen de intercambios con el ambiente para su supervivencia y desarrollo.

3) Interacción entre individuo y organización. La organización es un sistema social. El DO parte de una filosofía sobre el ser humano dotado de aptitudes para la productividad que pueden permanecer inactivas si el contexto en que vive y trabaja le es restrictivo y hostil, impidiendo el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Si se hace de la organización un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrán crecer, expandirse y encontrar satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización. Es posible conseguir que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, en un plan en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve a posibilidades de desarrollo personal.

4) El cambio organizacional debe planearse. El cambio planeado es un proceso continuo y complejo. Para cambiar una empresa, se necesita cambiarla toda e involucrar a todos los miembros de la organización en un compromiso conjunto. Se necesita que los líderes dirijan el cambio para que se transmita la actitud positiva al cambio desde arriba hasta abajo. El cambio debe ser responsabilidad personal de todos los encargados de los resultados de la empresa.

5) La necesidad de participación y de compromiso. El cambio planeado es una conquista colectiva y no el resultado del esfuerzo de pocas personas. Las resistencias son normales cuando se trata de explorar actitudes, creencias, valores y conductas ya sedimentados y sólidos en las relaciones entre los participantes. El aprendizaje de nuevas conductas debe mejorar la competencia interpersonal (relación humana sin bloqueos y prejuicios) y la adaptabilidad a los cambios.

6) La mejora de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización dependen de la comprensión y de la aplicación de los conocimientos sobre la naturaleza humana. Las ciencias de la conducta permiten localizar y crear el ambiente de trabajo óptimo, en que cada persona pueda dar su mejor contribución y, al mismo tiempo, tener conciencia de su potencial. Las ciencias de la conducta permiten hacer alteraciones y cambios de forma al crear un mínimo de perturbación e interferencias negativas.

7) La variedad de modelos y estrategias de DO. Existen varios modelos y estrategias para situaciones o problemas en función del diagnóstico hecho.

8) El DO es una respuesta a los cambios. Es un esfuerzo educacional complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, conducta y estructura de la organización, de tal forma que esa pueda adaptarse a las demandas ambientales, caracterizadas por nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos problemas y desafíos. El DO es una metodología que indica y orienta la forma por la cual la organización se ajusta al imperativo del rápido cambio. La cualidad más importante de la organización es su sensibilidad: la capacidad para cambiar frente a los cambios de estímulos o situaciones. La organización sensible y flexible tiene la capacidad de transferir y redistribuir sus recursos para optimizar la realización de sus tareas, pues es un subsistema en un ambiente que integra muchos otros sistemas, todos dinámicamente interdependientes.

Premisas:

1. Creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización. Se busca la motivación en conjunto con el compromiso, el compartir objetivos comunes y el incremento de lealtad.

2. Desarrollo del espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas.

3. Perfeccionamiento de la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización.

Criticas

- 1) Aspecto mágico del DO
- 2) Imprecisión en el campo DO
- 3) Énfasis en la educación emocional
- 4) Aplicaciones distorsionadas del DO

Teoría de la complejidad

La palabra complejidad se ha utilizado para representar aquello que tenemos dificultad de comprender y dominar. La complejidad constituye una nueva visión de las ciencias. La vieja Cibernética despertó la curiosidad de los científicos. El enmarañado de las ciencias interdisciplinarias llevó a la constatación de que la realidad que nos cerca presenta secretos aún no totalmente develados para la inteligencia humana. Las fronteras del conocimiento exploradas por las teorías de la complejidad (principalmente por la teoría del caos) llevan a conclusiones impresionantes. La Teoría de la complejidad es la parte de la ciencia que trata de lo emergente, de la física cuántica, de la biología, de la inteligencia artificial y de cómo los organismos vivos aprenden a adaptarse. Esta ciencia es un subproducto de la teoría del caos. En el estudio del comportamiento de las partículas fundamentales que constituyen todas las cosas del mundo, la física cuántica proporciona conclusiones ambiguas e indeterminadas: ¿cómo puede revelarse la realidad al ser humano por medio de un mundo de cosas concretas y determinadas si ella es la constituida de aspectos indeterminados? El mundo cuántico tiene

sus cosas raras. La lógica de la ciencia de la complejidad sustituye el determinismo por el indeterminismo y la certeza por la incertidumbre. Los físicos tuvieron que reconstruir las bases sobre las cuales la ciencia venía desarrollándose desde el mundo mecánico, previsible y lineal de Isaac Newton. Existen autores que pregonan un paralelo entre el mundo de la ciencia y el mundo de los negocios, mostrando que, de la misma forma, también la teoría administrativa tendrá que establecerse sobre bases nuevas que definan la nueva lógica para la actuación de las organizaciones. ¿Para considerar los movimientos ondulatorios de los negocios sería necesario renovar totalmente de la Teoría administrativa? Todas esas contribuciones, el darwinismo organizacional, la Teoría cuántica, la Teoría de la relatividad, el principio de la incertidumbre, la Teoría del caos y la Teoría de la complejidad, aportaron un nuevo concepto de la ciencia y de la realidad en que vivimos. En suma, la ciencia moderna no está únicamente descubriendo nuevos campos científicos, sino redefiniendo el propio sentido de lo que es ciencia, como:

- 1) La ciencia abandona el determinismo y acepta el indeterminismo y la incertidumbre, inherentes al hombre y a sus sociedades.
- 2) La ciencia abandona la idea de una simplicidad inherente a los fenómenos del mundo natural y abraza la complejidad también inherente al hombre y sus sociedades.
- 3) La ciencia abandona el ideal de objetividad como; única manera válida de conocimiento y asume la subjetividad, principal característica de la condición humana.

La complejidad significa la imposibilidad de llegar al conocimiento completo con respecto a la naturaleza; no puede tener certeza sobre lo que es incierto. Ella sólo puede reconocer la incertidumbre e intentar dialogar con ella.

Así, se pone cada vez más claro que ahondando en las diferentes teorías y enfoques gerenciales que el centro de la sociedad moderna no es la

tecnología ni siquiera la información, es cierto son herramientas determinantes y más en el mundo universitario de Latinoamérica y el Caribe. Estamos viviendo en una sociedad de organizaciones que se hace cada vez más compleja e interactiva las universidades no escapan de esto. El núcleo básico de la sociedad moderna es la organización gerenciada. La institución social constituye la forma por la cual la sociedad logra que las cosas sean inventadas, creadas, desarrolladas, proyectadas y hechas. Y la gerencia es la herramienta específica para hacer que las organizaciones sean capaces, de generar resultados y satisfacer necesidades. Como dice Drucker (2006) “la organización no existe únicamente dentro de la sociedad; existe para producir resultados dentro de ésta y principalmente para modificarla en forma continua”. La universidad Venezolana esta llamada a esta transformación y el éxito de las mismas depende de gerentes competentes; en consecuencia, se fortalece el papel del mismo, ya que no sólo hace que la organización funcionen bien, sino también que produzcan resultados y éstos le agreguen valor. Aún más, el gerente cambia constante y continuamente las organizaciones para ajustarlas proactivamente al ambiente cada vez más impredecible; se le considera agente catalizador de resultados y agente de cambio, agente de acción y de innovación. Los nuevos enfoques de la gerencia mundial demandan ese curso dada las circunstancias complejas y cambiantes.

Gerencia

La gerencia para Drucker (2006) opina que aún “la nueva economía no ha llegado y que esta va a exigir mucho por la rapidez del cambio; por lo que la gerencia debe ser distinta” (p.17). Como se puede observar el planteamiento de este autor resalta que la gerencia ha de tener como su punto de partida la suposición que no hay una tecnología exclusiva sino que, por el contrario, todas las tecnologías podrían influir de manera importante en cualquier

organización, denotando la característica de una gerencia no estática, dinámica evolutiva en constante movimiento ante los escenarios cambiantes.

Otra implicación es que el punto de partida para la gerencia ya no puede ser su propio producto o servicio, ni siquiera su mercado conocido y los usuarios finales conocidos de sus productos y servicios. El punto de partida tiene que ser lo que los clientes consideran como valor. En este aspecto Drucker (ob.cit) señala que "El impacto de la red en la educación superior seguramente será mucho mayor que cualquier negocio "... El centro de gravedad...ya se está desplazando de educar a los jóvenes a la educación continuada para adultos" (p.18). Lo cual implica la complejidad de la gerencia en las universidades donde confluye una diversidad de criterios.

En este aspecto se puede constatar el dinamismo y evolución de la educación, ya que la misma es concebida como cíclica no estática, con un principio pero sin un final, los nuevos tiempos implican nuevos retos y una formación continua porque la sociedad ante sus cambios constantes así lo demanda.

Competencias Profesionales de los Gerentes Universitarios

Los gerentes universitarios, en virtud de cumplir funciones de conducción en una organización educativa, ponen en práctica sus propias competencias como la comunicación, el liderazgo, la cooperación, la integración organizacional, la toma de decisiones; pero, requieren incorporar una serie de nuevas competencias relacionadas con el contexto de modernización y transformación en instituciones universitarias. No obstante, Pérez (2005) establece como competencia gerencial, "la función integrada y compleja, contentiva de competencias genéricas y específicas vinculadas con la misión, visión y valores institucionales" (p.49). Sin embargo, en la actualidad, son muchas las ocasiones en que se demuestra poca aplicación de lo descrito; así como, el enfrentamiento de contradicciones internas, la

prevalencia de intereses personales por encima de los colectivos; limitando, bloqueando o desviando el cumplimiento de los objetivos educativos de estas casas de estudios; y, su voluntad para el cambio.

En este sentido, García (2002) agrega que las exigencias por mayores niveles de calidad y pertinencia de las instituciones universitarias, “demandan nuevos modelos gerenciales y con aprendizaje de estilo autogestionario; destacándose, aquellas organizaciones que hayan aprendido a auto conocerse, a auto regularse y hacer visibles los cambios institucionales que este proceso amerita” (p. 22); involucrando al colectivo social, pues, gran parte de su desarrollo como sistema complejo; es un reflejo del actuar de sus gerentes. Entonces, la gerencia requerida en la educación universitaria, estaría orientada a una nueva estructura holística; por consiguiente, ésta se concibe como un proceso social, a manera de lograr la eficiencia de la organización, así como, alcanzar la eficacia y efectividad social.

Esta realidad se desenvuelve simultáneamente, entre lo objetivo y lo subjetivo; constituyendo un cuadro humano, administrativo, gerencial capaz de integrar horizontal y verticalmente a la organización, manteniendo un equilibrio dinámico entre el proceso académico y administrativo. Es así como, los gerentes inmersos en los nuevos cambios sociales, económicos, curriculares en la transformación de las instituciones universitarias; colocarían como bandera la equidad, los valores éticos, la responsabilidad social en las relaciones con la comunidad, al momento de tomar decisiones y accionar; debido, a que actualmente, según Etkin (2005) “el análisis de los resultados no termina en las decisiones, sino que también requiere evaluar la influencia de lo emergente o no controlado” (p.281).

Este autor asegura que los procesos emergentes surgen del plano social, cultural, económico y político, ajenos a las decisiones oficiales ligadas a los objetivos macro de la organización; por lo que el nuevo gerente, poseería una visión integradora y compleja coherente con la nueva era.

La Universidad como organización

Cuando nos referimos al término universidad, es una palabra signada por infinidad de caracteres, entre los que destaca dentro del nivel de la gerencia la organización. Dentro del contexto Venezolano las organizaciones, también llamadas instituciones, juegan un papel preponderante en el desarrollo económico y social del país.

Según Bermejo (2009):

Es evidente que la universidad es una institución, y que como tal posee las características que definen a todas las instituciones. Llamamos institución a una agrupación de seres humanos que es capaz de pervivir a lo largo del tiempo manteniendo una serie de rasgos básicos y regulando la conducta de sus miembros. Toda institución se rige por una serie de normas, que en la mayor parte de los casos son implícitas y que son interiorizadas por sus miembros a través de sus procesos de socialización. Junto a esas normas implícitas pueden existir otras explícitas, sistematizadas en leyes, orales o escritas, y en numerosos reglamentos que especifican los tipos de conducta a seguir en cada una de las situaciones posibles (p. 71).

De esto desprende la entidad como un organismo funcional con normas y reglas básicas típico del accionar colectivo que represente de manera externa ante la sociedad. Por otro lado a pesar de ser estudiada por diversos autores y teorías de organización, dado su grado de complejidad, por la interacción de actores sociales de distintas culturas e idiosincrasias, este tipo de organizaciones debe ser analizada desde una perspectiva distinta que las organizaciones empresariales, ya que por su connotación existe un mayor enfoque al sentido de pertenencia.

Sin embargo la universidad no pierde vigencia en su visión como organización transformadora, generadora de nuevos conocimientos y aplicación de las estructuras cognitivas al servicio del desarrollo del país.

La Universidad dentro del contexto burocrático

Dado el sentido relacional y pragmático de la gestión universitaria, es ineludible dar luces respecto a que el direccionamiento de la misma esta signado o marcado por la burocracia. Solo que observando desde un la perspectiva más amplia estaríamos señalando una burocracia profesional, la cual según opinión de Mintzberg, 2005:

La configuración estructural denominada ocasionalmente burocracia profesional, frecuentemente en universidades, hospitales generales, centros escolares, empresas de contabilidad pública, agencias de asistencia social y empresas de producción artesanal”. Todas cuentan con las habilidades y los conocimientos de sus profesionales operativos para funcionar; todas producen productos y servicios normativos (p. 393).

Por tanto es importante comprender que no toda burocracia literalmente hablando se trata de algo negativo, al contrario es necesaria, ya que solo a través de ella se logra mantener el control y calidad de los procedimientos.

Para el caso universitario la burocracia profesional expuesta por Mintzberg refleja la imperativa necesidad de un personal altamente calificado, donde los procedimientos y normas son el patrón a seguir para el funcionamiento efectivo de la organización.

La gestión en el contexto universitario

El desarrollo y la defensa de nuevas estrategias de gestión se incrementan, adoptando nuevos estilos más productivos para el entorno. Bajo estas circunstancias, el tema de la gestión y gobierno de las organizaciones en nuestro caso, de la Universidad como organización, se convierte en un tema novedoso y puntero en la investigación educativa.

Ya se hacía referencia a los retos a los que se enfrentaba la Universidad del futuro, comentaba la importancia de la mejora de los procesos de gestión. En la literatura de las últimas décadas, los procesos de gobierno y de gestión en la Universidad son concebidos como aspectos clave para llevar a la práctica cualquier iniciativa de cambio o innovación institucional, el establecimiento de las líneas programáticas de la institución, para velar por su función social y, garantizar ante cualquier otro organismo su autonomía, así como también para la mejora de la calidad de las universidades.

Sin embargo, debemos tener en cuenta el cambio que sufre el modelo de gestión actual, que se relaciona con el proceso de influencia que tiene el contexto en la Universidad. Por ello, la gestión universitaria sufre una serie de cambios que se derivan de los acontecimientos externos a la Universidad de tipo social, político y económico, como pueden ser la globalización, la crisis económica, la entrada en la sociedad del conocimiento, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, crisis políticas, los actuales casos de salud pública como la aparición de la pandemia, entre otros, y de acontecimientos que surgen en el entorno universitario como son el proceso de internacionalización y virtualización de los procesos educativos y administrativos.

Gobernanza Universitaria

Bargh, et.al. (1996) Dedicaron su monografía de referencia *Governing Universities: Changing the Culture?* al estudio en profundidad de los procesos de gestión universitarios, haciendo mención, entre otras cosas, a su evolución a lo largo de la historia. En ella, los autores nos llevan a reflexionar sobre los procesos de gobernanza universitaria que se ven influidos por los cambios que se producen en el contexto y entre los que encontramos hoy día como son las influencias de las fuerzas del mercado y la masificación de la Educación Superior. Los autores subrayan que, uno de

los principales mecanismos que influyen en el funcionamiento de la gobernanza es la gestión y los procesos de influencia del contexto, donde el liderazgo tiene mucho que decir.

Como vemos, los autores en su monografía reflexionan sobre cómo funciona, pero ¿en qué consiste la gobernanza universitaria? El término *gobernanza* aplicado al contexto universitario aparece en la literatura de mano de diferentes autores. Sin embargo, los elementos que se mencionan por todos ellos, nos hacen ver que la gobernanza se trata del marco de referencia a través del cual se define y se gestiona la institución universitaria. Se trata de prácticas complejas y formas de organización que establecen las estructuras internas de gestión, a través de las cuales se produce la toma de decisiones que viene determinada por las políticas de funcionamiento internas y definen los objetivos para llegar a las mismas; la gobernanza conlleva la supervisión de los aspectos alcanzados, intentando en todo momento adaptarse a las demandas del entorno e incidiendo sobre el mismo.

Liderazgo en el contexto universitario

Existen infinidad de definiciones sobre el concepto de *liderazgo*, tantas como autores (Sashkin, 2012) y tantas como se establece desde cada una de las teorías que estudian el concepto. El término liderazgo es un término con bastante historia que ha ido evolucionando desde las definiciones más tradicionales a las más actuales.

Sashkin (2012):

Establece que la historia del liderazgo pasa por tres etapas de estudio principalmente: la primera es la correspondiente al estudio de los rasgos de los líderes, la segunda se centra en el estudio en profundidad del comportamiento del líder y la tercera apuesta por el estudio del líder en su contexto y en el entorno en el que ejecuta su rol

Sin embargo, décadas atrás Burns (1978) ya formulaba preguntas sobre en qué consistía el *liderazgo* y subrayaba:

La complejidad del término, comentando que se trata de uno de los fenómenos más estudiados pero menos comprendidos. Va mucho más allá del objeto de este estudio realizar un análisis de un concepto tan complejo, por lo que nos limitaremos a aportar unas pinceladas sobre aquellos aspectos que vinculan al liderazgo con los aspectos objeto de esta investigación.

Lorenzo (1997) pone en evidencia el hecho de que el liderazgo es más una función que una característica de la persona, afirmación que se justifica por el hecho de que cada situación y contexto requiere de un estilo de liderazgo concreto.

El liderazgo no es algo consustancial a ciertos sujetos o tipos humanos. Es más bien, una función que el grupo atribuye, según el momento y la actividad, a determinados miembros (uno o varios) del propio grupo. No hay un líder para todas las ocasiones, sino que en cada contexto y en cada situación, surge la persona o personas capaces de dinamizar y buscar soluciones al grupo (p. 14).

Por otro lado, también se subraya el papel de relevancia con el que cuentan las personas que ejercen el liderazgo, relacionado con la influencia que ejercen sobre los demás, Fernández, (2008) "...cobra especial importancia el papel de los líderes, es decir, todos los miembros que tengan influencia sobre los demás, y especialmente aquellos que pueden ser considerados dirigentes clave en la organización, deberán actuar como promotores culturales" (, p. 287).

Serán entonces los líderes en las universidades los encargados de crear las condiciones que ayuden a la plantilla a encontrar su dirección, lo que repercutirá en el cambio organizativo.

Contexto relacional entre las universidades y el Estado.

La ley de Universidades les delimita su autonomía y establece claramente la subordinación de todas las Universidades al Estado y al efecto, en el Título II, se crea el Consejo Nacional de Universidades que es el organismo encargado de ... coordinar las relaciones de ellas entre sí y con el resto del sistema educativo, de armonizar sus planes docentes, culturales y científicos y de planificar su desarrollo de acuerdo con las necesidades del país...” (Congreso de la República de Venezuela, 1979: art. 18). Lo preside el Ministro de Educación quien forma parte del poder ejecutivo o gobierno nacional, que esté en determinado momento representando y gerenciando al país.

Los servicios de docencia, investigación y extensión que ellas prestan deben ser para el desarrollo de la nación. Aunque no existe consenso sobre el concepto de desarrollo, a los fines de este análisis y para mantener abierta la posibilidad de que se incorporen los nuevos aportes teóricos que puedan surgir, se propone una concepción del desarrollo también abierta y flexible y puede definirse como el proceso mediante el cual el hombre, socialmente considerado, dirige su constante esfuerzo hacia un conjunto de condiciones ideales (humanas y ambientales) que definen su bienestar y le permiten la permanente superación para sí y sus semejantes. En todo caso tampoco hay dudas respecto al uso que los trabajadores del conocimiento deben darle a los servicios que prestan.

Para alcanzar el desarrollo de la nación, si bien es cierto que el conocimiento científico, la educación y la técnica son instrumentos indispensables, también son necesarios los recursos naturales, el trabajo, el capital, la organización social, los servicios públicos, las leyes, las vías, redes y medios de comunicación y especialmente el Estado con su función fundamental de ser el coordinador de las actividades del grupo humano que conforma la nación. Por razones de funcionalidad, y de acuerdo con los

principios de unidad de dirección y unidad de mando señalados por Fayol (1983) sólo puede haber un único ente que coordine las actividades de una nación.

Las relaciones entonces, deben ser de mutua colaboración, de servicio recíproco y no de antagonismo como lamentablemente ha ocurrido, en algunos casos, en Venezuela.

Independientemente de las posiciones ideológicas, de quienes dirijan el Estado y las Universidades, la comunidad científica, los universitarios, están en la obligación moral y legal de ofrecer sus conocimientos a toda la nación, sin pretender imponer sus puntos de vista e ideología. Por su parte el Estado está obligado por la mencionada Ley a respetar su autonomía, a proporcionar los recursos y a ejercer el control y evaluación.

Sobre este aspecto también es necesario y urgente que en el programa de transformación se incluya un proyecto específico para disminuir la conflictividad y armonizar las relaciones entre las Universidades y el Estado.

Al interior de las Universidades, el gobierno universitario y el de cada Facultad, Escuela, etc., por mandato de la ley, debe ser elegido por votación (régimen democrático) y esto ha originado redes de poder que en algunos casos han resultado serias limitaciones a los cambios. Para superar estas resistencias, será necesario diseñar estrategias muy bien elaboradas y negociadas con los actores para que le den viabilidad política.

MOMENTO III: METODOLÓGICO

La ontología del objeto a conocer y el soporte epistemológico de la investigación me llevan, a seleccionar, un método y una estrategia destinada a la interpretación de los dominios cognitivos de los actores respecto; a la gerencia, el proceso de toma de decisiones y la gestión en las Universidades Experimentales del Estado Cojedes. Por lo tanto el lenguaje que seleccione para acercarme al fenómeno es el cualitativo para aproximarme a cada uno de los componentes de la gerencia utilizando el análisis profundo de las interacciones que lo integran en un todo lógico, coherente y de complejo dinamismo. El paradigma utilizado, por las características del estudio es el interpretativo.

El lenguaje cualitativo según Martínez, (2006) se basa en que “la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones”. (p. 128)

El lenguaje cualitativo me permitirá como investigador profundizar en las rigurosas interrelaciones que totalizan en una unidad final todos los aspectos teóricos, procedimentales, actitudinales y socio antropológicos que componen el fenómeno a conocer, centrándome en la interpretación contextual, coherente y orgánico-funcional de las dimensiones humanas contenidas en los procesos organizacionales que protagonizan los actores que los concretan en el seno de la entidad en el cual interactúan.

Enfoque Metodológico

Así mismo, la propuesta de investigación se realizó bajo el enfoque o método fenomenológico -hermenéutico.

Según Leal (2011)

El enfoque fenomenológico-hermenéutico se interesa por la interpretación y la comprensión en contraste con la explicación, se preocupa por la búsqueda del significado de las experiencias vividas. La investigación se orienta hacia la generación de una teoría que trate de aclarar y de comprender formas específicas de la vida social, la validez de la teoría generada por este enfoque está en términos de su coherencia, consistencia y poder interpretativo y del sentido que tiene para quienes se investiga, esta teoría puede ayudar a las personas a comprenderse mejor y por ende, a cambiar; sus métodos están inclinados hacia el paradigma interpretativo y se expresan en lenguaje cualitativo. (p. 30)

La hermenéutica, en su concepción para Maceiras (1990) expone que “Gadamer se propuso desarrollar una nueva teoría de la experiencia hermenéutica en toda su extensión, recogiendo los hallazgos de Schleiermacher y otros pensadores, como Wilhelm Dilthey y Martin Heidegger” (p. 23.)

Por lo que Gadamer (1992) expresa:

La hermenéutica filosófica es el arte del entendimiento que consiste en reconocer como principio supremo el dejar abierto el diálogo. Se orienta a la comprensión, que consiste ante todo en que uno puede considerar y reconsiderar lo que piensa su interlocutor, aunque no esté de acuerdo con él o ella. Es un saber peculiar: lo mucho que queda por decir cuando algo se dice. (p 243)

Según Martínez (1996) “la fenomenología es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre” (p.167). Al respecto Martínez (ob. cit) “expresa que las realidades cuya naturaleza y estructura peculiar sólo pueden ser captadas desde el marco de referencia del sujeto que vive y experimenta, exigen ser estudiadas mediante métodos fenomenológicos”. En este mismo orden de idea, Heidegger (1974) “expresa que la fenomenología es la ciencia de los fenómenos y que consiste en “permitir ver lo que se muestra, tal como se muestra a sí mismo, y en cuanto se muestra por sí mismo” (pp. 233-252).

El método fenomenológico hermenéutico me permite como investigador entrar en contacto directo con los significantes y los significados que los actores del fenómeno le asignan a su manera de pensarlo y a la manera procedimental a través de la cual determinan su expresión final; entendiendo que tal pensamiento y tal acción procedimental es producto de la representación subjetiva del fenómeno en cuestión.

Selección de Sujetos de Estudio

Como investigador recurrí a actores que concretan el fenómeno investigado, los cuales son denominados sujetos de estudio, los mismos están relacionados con el rol protagonista del fenómeno que se investiga, por lo tanto sus acciones y vivencias son determinantes para la investigación lo que los convierte en fuentes de información importante para la investigación.

Fue seleccionado un sujeto de estudio por Universidad Experimental, en total serán tres (3) los sujetos, específicamente las máximas autoridades de las mismas dentro del Estado Cojedes, los que proporcionaron información de importancia para la investigación y poder interpretar la gerencia desde la perspectiva fenomenológica dentro de las Universidades Experimentales del Estado Cojedes.

Técnica de Recolección de Información

Por ser la investigación de naturaleza cualitativa, de metodología fenomenológica-hermenéutica, de estudio de campo, para recabar la información necesaria a los sujetos de estudio, se utilizó como técnica de recolección de información, la entrevista semiestructurada, por fomentar un diálogo coloquial, intensivo y extensivo, entre el investigador y el entrevistado, que de acuerdo a Martínez, (2005),

La entrevista, en la investigación cualitativa, es un instrumento técnico que tiene gran sintonía epistemológica con este enfoque y también con su teoría metodológica. Esta entrevista adopta la forma de un diálogo coloquial o entrevista semiestructurada, complementada.... La gran relevancia, las posibilidades y la significación del diálogo como método de conocimiento de los seres humanos, estriba, sobre todo, en la naturaleza y calidad del proceso en que se apoya. A medida que el encuentro avanza, la estructura de la personalidad del interlocutor va tomando forma en nuestra mente; adquirimos las primeras impresiones con la observación de sus movimientos, sigue la audición de su voz, la comunicación no verbal (que es directa, inmediata, de gran fuerza en la interacción cara a cara y, a menudo, previa a todo control consciente) y toda la amplia gama de contextos verbales por medio de los cuales se pueden aclarar los términos, descubrir las ambigüedades, definir los problemas, orientar hacia una perspectiva, patentizar los presupuestos y las intenciones, evidenciar la irracionalidad de una proposición, ofrecer criterios de juicio o recordar los hechos necesarios.(p.15)

Técnica de Interpretación de la Información

Para lograr los propósitos de la investigación, procedí a una revisión del material escrito, audición de los diálogos y visión como observador no participante, para clasificar, conceptualizar, codificar el contenido de cada unidad temática e identificando las ideas principales. Mediante un arreglo matricial se obtendrán las categorías y dimensiones emergentes, como consecuencia de la riqueza de los contenidos que se derivaron de las entrevistas aplicadas, donde inicialmente se organizará la información, en función a la apreciación de la realidad y significación del fenómeno indagado, bajo la concepción de las capacidades cognitivas reflejadas por los informantes clave, con estructuras lingüísticas que explican, describen, comprenden e interpretan el dominio teórico, práctico y teórico – práctico de la realidad.

Se categorizó atendiendo la generalización de:

Cuenca, y Hilferty, (2007)

Un mecanismo de organización de la información obtenida aparte de la aprehensión de la realidad, que es, en sí misma, variada y multiforme. Nos permite simplificar la infinita de lo real a partir de dos procedimientos elementales de signo contrario o mejor dicho, complementarios: la generalización o abstracción y la discriminación (p. 32).

Una vez obtenidas las categorías y subcategorías, se realizó una triangulación de datos, para procesar la información obtenida de la entrevista, tomando en cuenta lo previsto por :

Cisterna, (2005):

La triangulación es la acción de la reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio, surgida de una indagación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación (p. 68).

Viabilidad y Fiabilidad

Por ser la propuesta una investigación fenomenológica - hermenéutica, se logró la viabilidad al apreciar el nivel de conocimiento que tienen los informantes hacia la participación en el proceso de la gerencia, determinando hasta qué punto los epílogos del estudio son aplicables a grupos similares, destacando la calidad y claridad de la información, la triangulación de la misma, la sustentación teórica, la contrastación de la información con lo observado, los hallazgos surgidos, la interpretación del investigador con respecto a la temática.

Se puede determinar ser viable cuando la información siguiendo las pautas de Martínez, (2008), quien establece que “si hay adecuación de las entrevistas con los propósitos establecidos, y que las categorías cognitivas y subcategorías emergentes son el reflejo de esa expresión lingüística, que define una realidad, en el que hay criterios de credibilidad, transferibilidad y acreditabilidad” (p.336)

Para Rodríguez (2006), “hay fiabilidad externa cuando diferentes investigadores, al estudiar una realidad en tiempos o situaciones diferentes llegan a los mismos resultados”. De acuerdo a Martínez (ob. cit), una investigación con buena fiabilidad es aquella que es estable, segura, congruente, igual a sí misma en diferentes tiempos y previsible para el futuro. Contiene dos caras: una interna y otra externa, habiendo fiabilidad en la primera cuando varios observadores, al estudiar la misma realidad, concuerdan en sus conclusiones; hay externa cuando investigadores independientes, al estudiar una realidad en tiempos o situaciones diferentes, llegan a los mismos resultados.

MOMENTO IV: APREHENSION DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Lo primero que se tiene en cuenta al entrar a una investigación es revisar nuestras concepciones y tendencias, para asegurar el éxito de la misma, es decir que nos motiva, según Leal 2011 “Esto hace sentirnos profundamente interesados o fascinados por la temática de estudio, lo cual nos permite percibir sin manipulación, sin abstracción; nos lleva a profundizar en ella activándose positivamente nuestro pensamiento y la inspiración. p13

Incursionar dentro de los paradigmas de investigación, así como sus distintos métodos es una tarea que requiere del investigador un sujeto esencialmente capacitado para afrontar estos retos. No se puede tomar a la ligera el hecho de adoptar una posición frente a una problemática detectada, se debe indagar de manera exhaustiva la naturaleza de la misma, el componente axiológico, epistemológico y teleológico, con la finalidad de asumir un lenguaje para abordar la problemática, y finalmente este lenguaje es el que definirá el paradigma con el que se debe abordar dicha situación. Cabe resaltar que ningún paradigma ni método puede ser impuesto ya que esto podría ser un gran obstáculo dentro del mundo de la investigación. Para ello el investigador debe plantearse las siguientes interrogantes ¿Se busca la magnitud o la naturaleza del fenómeno? ¿Se desea conocer un promedio o una estructura dinámica? ¿Se persigue la explicación o la comprensión? ¿Se pretende descubrir leyes o comprender fenómenos humanos? ¿Se desea explicar, apreciar o transformar?

Dado el paradigma, se debe encontrar de acuerdo al componente epistemológico, las estrategias para la búsqueda del conocimiento, estas estrategias o procedimientos, son el método que regirá la investigación y este a su vez decantará toda una estructura organizada que orientará de forma concreta la investigación.

Así como el lenguaje y la postura del investigador definen el paradigma y la epistemología del objeto de estudio y sus características conllevan a

procedimientos estratégicos metodológicos, el paradigma y la metodología definirán en si la forma de aprehensión del objeto de estudio.

Existen generalmente hoy día, según lo estudiado por diversos autores, tres paradigmas regentes en la investigación, el paradigma positivista, el paradigma interpretativo y el paradigma sociocritico, el primero con un lenguaje cuantitativo y una metodología positivista y el segundo con un lenguaje cualitativo, y diversos métodos donde podemos encontrar la fenomenología y el tercero con un lenguaje cualitativo transformador y una metodología de investigación acción participativa.

Como se puede observar las formas de obtener la información no puede ser homogénea entre paradigmas y métodos, ya que cada uno se aborda de forma distinta y específica dependiendo del caso y las características del objeto – sujeto de estudio.

Para el caso particular de la presente tesis doctoral la aprehensión del objeto de estudio está encausada en el paradigma interpretativo y cuya técnica de aprehensión, dada la metodología y el objeto de estudio, se planteó utilizar la entrevista semiestructurada, la cual permitió apreciar el fenómeno tal como es vivido por los sujetos de estudio, y emergió de ellos una serie de categorías que develaron el contexto del mismo.

El procedimiento fue el siguiente, el mismo estuvo signado por matrices de registro de información, en las que se denotaron los resultados y cruces de información entre informantes claves.

Matriz 1: Dimensiones Interrogativas

Estuvo compuesta por las dimensiones interrogativas iniciales con las que está estructurada la entrevista a través del siguiente formato:

Tabla N° 2 Formato de dimensiones interrogativas

Propósitos de la investigación	Dimensiones Interrogativas

Fuente: Autor (2021)

Matriz 2: Matriz de Registro, Categorización y Codificación

Esta matriz es una adaptación de la planteada por Strauss y Corbin y permitió registrar la información expresada por los sujetos cognoscentes, tal cual aprecian el fenómeno de estudio. En la misma se denotó el número de línea contenidas en las expresiones orales de la entrevista con la finalidad de tener un mayor control de la información emergida.

Por otro lado dentro de la misma matriz se procedió a señalar las categorías y subcategorías que emerjan de la narrativa de los informantes claves, la cual sirvió de base al proceso de teorización.

En esta matriz existe un renglón específico, donde se procedió a codificar la narrativa con la finalidad de realizar de manera expedita la comprensión e interpretación del objeto de estudio.

El formato matricial sería el siguiente:

Tabla N° 3 Formato matriz de Registro, Categorización y Codificación

Categorías de Análisis	Subcategoría	N°	Información proporcionada por los informantes	Código

Fuente: Adaptación hecha de Strauss & Corbin (2002)

Matriz 3: Sistema de Categorías – Subcategorías – Código

Esta matriz denotó el resumen de la relación de categorías y subcategorías emergentes así como su respectiva codificación, lo cual me

permitió el manejo de la información de manera ordenada para el proceso de comprensión e interpretación.

El formato matricial sería el siguiente:

Tabla N° 4 Formato matricial Sistema de Categorías – Subcategorías – Códigos

Categoría	Subcategoría	Código

Fuente: Lugo (2018)

Matriz 4: Comprensión e interpretación

En esta matriz estuvo contenida por las coincidencias entre los informantes claves, donde se presentará el conocimiento emergido de las entrevistas desde la interpretación de los actores en la forma como han vivido y percibido el fenómeno de estudio para ser comprendido desde la perspectiva subjetiva y cruzado con las teorías preliminares, lo cual me permitió como investigador interpretar cada una de las categorías y subcategorías emergentes, con lo que me apoyé para formalizar el proceso de teorización.

El formato matricial sería el siguiente:

Tabla N° 5 Formato matricial Comprensión e Interpretación

Categoría de análisis:	
Subcategoría:	
Información develada por los informantes claves	Comprensión
Interpretación:	

Fuente: Lugo (2018)

Momento V

Compresión – Interpretación – Teorización.

A continuación se presentan las dimensiones interrogativas iniciales con las que se plantea el inicio de la entrevista a los informantes claves

Tabla N° 6 Dimensiones Interrogativas

Propósitos de la investigación	Dimensiones Interrogativas
Interpretar la concepción de gerencia en los gerentes dentro de las Universidades Experimentales del Estado Cojedes.	Desde su perspectiva que concepción tiene de la Gerencia Universitaria? Como percibe ud el escenario actual de la Gerencia en la Universidad donde está adscrito? Cuál es su opinión sobre los retos y desafíos que tiene la Gerencia Universitaria?
Comprender la gerencia desde una perspectiva fenomenológica en las universidades experimentales del Estado Cojedes.	En su experiencia y vivencias dentro de la Universidad cómo describiría el entorno de la organización?
Indagar los significados de la gestión gerencial en las Universidades Experimentales del Estado Cojedes.	Partiendo del proceso de gestión, que opina respecto a la toma de decisiones en la organización, considera que todos los actores involucrados son tomados en cuenta? Considera que los procesos reivindicativos y de justicia social al personal universitario han sido tomados como una prioridad por parte de las autoridades? Si tuviese la oportunidad de realizar cambios dentro de la Universidad y su accionar gerencial comente que cambios consideraría prioritarios en la misma?

**Tabla N° 7 Matriz de Registro, Categorización y Codificación
(Informante 1)**

**La gerencia desde una perspectiva fenomenológica en las
Universidades Experimentales del Estado Cojedes.**

Categorías de Análisis	Subcategoría	N°	Información proporcionada por el informante 1	Código
Gerencia Universitaria	Significación de la Gerencia	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35	Buenas tardes Doctor un gusto tenerlo como entrevistado la siguiente entrevista es con la finalidad de una investigación Doctoral en curso denominada La gerencia desde una perspectiva fenomenológica en las Universidades Experimentales del Estado Cojedes. Cabe resaltar que su identidad no será revelada en el estudio. Me gustaría saber desde su perspectiva que concepción tiene de la Gerencia Universitaria? Buenas tardes siempre es un gusto para mi apoyar investigaciones académicas y más en un área tan neurálgica compleja y hermosa como lo es la Gerencia. Mi concepción de la gerencia universitaria es el arte de equilibrar actividades académicas, administrativas, de creación intelectual y de vinculación socio comunitaria, desde un pensamiento estratégico, con una visión prospectiva. Esta gerencia para ser efectiva debe deslastrarse de las formas tradicionales y de	GUSG/IC1. L 23-44

Enfoque Gerencial	Característica	36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 49 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79	<p>claustros para gerenciar desde una dinámica distinta, proactiva, capaz de motorizar las diferencias dependencias de una universidad pero a la vez de integrar esas dependencias como un todo holístico, integral e integrado. Es una combinación de los procesos universitarios medulares de docencia, investigación y extensión, desde una perspectiva estratégica capaz de construir una cultura organizacional y una estructura mental que se reconoce como elemento integral de la sociedad donde se hace vida activa.</p> <p>Muy bien Dr. Y que me podría decir en su contexto como percibe ud el escenario actual de la Gerencia en la Universidad donde está adscrito?</p> <p>La gerencia actual en la universidad y vicerrectorado donde estoy adscrito la percibo como anquilosada, tradicionalista y conservadora. Se percibe en el accionar gerencial, un estricto apego a las funciones de manuales de cargos y una nostalgia paralizante por tiempos pasados que consideran mejores. Percibo un pensamiento gerencial anclado en el "no se puede", porque no están dados los factores que otrora existían para realizar las actividades.</p> <p>Cuál es su opinión sobre los</p>	<p>GUC/IC1 L 45-55</p> <p>EGGT/IC1. L 62-78</p>
-------------------	----------------	--	--	---

Gestión Administrativa	<p data-bbox="526 302 672 369">Gerencia Estratégica</p> <p data-bbox="526 701 699 732">Auto Gestión</p>	<p data-bbox="808 228 846 260">80</p> <p data-bbox="808 264 846 296">81</p> <p data-bbox="808 300 846 331">82</p> <p data-bbox="808 336 846 367">83</p> <p data-bbox="808 371 846 403">84</p> <p data-bbox="808 407 846 438">85</p> <p data-bbox="808 443 846 474">86</p> <p data-bbox="808 478 846 510">87</p> <p data-bbox="808 514 846 546">88</p> <p data-bbox="808 550 846 581">89</p> <p data-bbox="808 585 846 617">90</p> <p data-bbox="808 621 846 653">91</p> <p data-bbox="808 657 846 688">92</p> <p data-bbox="808 693 846 724">93</p> <p data-bbox="808 728 846 760">94</p> <p data-bbox="808 764 846 795">95</p> <p data-bbox="808 800 846 831">96</p> <p data-bbox="808 835 846 867">97</p> <p data-bbox="808 871 846 903">98</p> <p data-bbox="808 907 846 938">99</p> <p data-bbox="808 942 846 974">100</p>	<p data-bbox="902 228 1282 331">retos y desafíos que tiene actualmente la gerencia universitaria?</p> <p data-bbox="902 336 1282 989">Los retos y desafíos que tiene actualmente la gerencia universitaria son, en principio, relacionados con el tema presupuestario. Pero más allá del financiamiento hay temas que con gerencia estratégica se pueden avanzar. Incluso, el tema del financiamiento de las actividades se puede superar con auto gestión universitaria, mediante producción agroalimentaria, servicios y producción agroindustrial, servicios profesionales y de formación de postgraduados.</p>	<p data-bbox="1308 336 1490 403">GADGE/IC1. L 83-91</p> <p data-bbox="1308 701 1490 768">GADAG/IC1. L 91 - 100</p>
Gestión Académica	<p data-bbox="526 1035 732 1102">Adaptación a la nueva era</p> <p data-bbox="526 1472 764 1503">Calidad Educativa</p>	<p data-bbox="808 999 846 1031">101</p> <p data-bbox="808 1035 846 1066">102</p> <p data-bbox="808 1071 846 1102">103</p> <p data-bbox="808 1106 846 1138">104</p> <p data-bbox="808 1142 846 1173">105</p> <p data-bbox="808 1178 846 1209">106</p> <p data-bbox="808 1213 846 1245">107</p> <p data-bbox="808 1249 846 1281">108</p> <p data-bbox="808 1285 846 1316">109</p> <p data-bbox="808 1320 846 1352">110</p> <p data-bbox="808 1356 846 1388">111</p> <p data-bbox="808 1392 846 1423">112</p> <p data-bbox="808 1428 846 1459">113</p> <p data-bbox="808 1463 846 1495">114</p> <p data-bbox="808 1499 846 1530">115</p> <p data-bbox="808 1535 846 1566">116</p> <p data-bbox="808 1570 846 1602">117</p> <p data-bbox="808 1606 846 1638">118</p> <p data-bbox="808 1642 846 1673">119</p> <p data-bbox="808 1677 846 1709">120</p> <p data-bbox="808 1713 846 1745">121</p> <p data-bbox="808 1749 846 1780">122</p> <p data-bbox="808 1785 846 1816">123</p>	<p data-bbox="902 999 1282 1207">Uno de los principales retos de las universidades en la actualidad, se vincula con la internacionalización de las mismas en el marco de la globalización.</p> <p data-bbox="902 1211 1282 1392">Asi como el intercambio de experiencias docentes, de investigación y extensión con otras universidades nacionales e internacionales.</p> <p data-bbox="902 1396 1282 1612">Un desafío importante de las universidades sigue siendo la calidad educativa así como la validez y pertinencia del conocimiento científico que allí se produce.</p> <p data-bbox="902 1617 1282 1797">En su experiencia y vivencias dentro de la universidad, cómo describiría el entorno de la organización?</p> <p data-bbox="902 1801 1282 1833">El entorno de la organización</p>	<p data-bbox="1308 1035 1490 1102">GAANE/IC1. L 101-111</p> <p data-bbox="1308 1436 1490 1503">GACE/IC1. L 112-117</p>

Entorno laboral Universitario	<p data-bbox="526 338 688 407">Debilidad institucional</p> <p data-bbox="526 667 724 737">Desmotivación laboral</p> <p data-bbox="526 1220 781 1247">Toma de decisiones</p> <p data-bbox="526 1367 688 1436">Debilidad Institucional</p>	<p data-bbox="813 224 865 1835">124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167</p>	<p data-bbox="902 224 1284 554">o de la universidad en la cual laboro es un ambiente actualmente deprimido. La situación económica que atravesan las universidades, otrora ambientes elitescos y privilegiados, incide directamente en el entorno de la organización.</p> <p data-bbox="902 554 1284 848">Los trabajadores se sienten sub pagados y sobre todo sub utilizados. Desmotivados por no ser considerados retrasados a la hora de ascensos en el escalafón o categoría, designaciones de jefaturas y cargos relevantes.</p> <p data-bbox="902 848 1284 1100">Partiendo del proceso de gestión, que opina respecto a la toma de decisiones en la organización, considera que todos los actores involucrados son tomados en cuenta?</p> <p data-bbox="902 1100 1284 1499">Percibo que los actores involucrados en la universidad donde laboro, no se sienten participes a la hora de la toma de decisiones en la organización. Ese conlleva a que no se comprometan al cien por ciento en la ejecución de los procesos inherentes a las decisiones tomadas.</p> <p data-bbox="902 1499 1284 1688">De allí la necesidad de incorporar a todos los actores universitarios involucrados en un proceso racional de toma de decisiones.</p> <p data-bbox="902 1688 1284 1835">Considera que los procesos reivindicativos y de justicia social al personal universitario han sido</p>	<p data-bbox="1310 302 1484 371">EUDI/IC1. L 123-132</p> <p data-bbox="1310 554 1484 623">EUDL/IC1. L 133-140</p> <p data-bbox="1310 1085 1484 1155">EUTD/IC1. L 148-153</p> <p data-bbox="1310 1316 1484 1386">EUDI/IC1. L 153-163</p>
-------------------------------------	--	---	---	---

<p>Gestión Administrativa</p>	<p>Reivindicaciones laborales</p>	<p>168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 1991</p>	<p>tomados como una prioridad por parte de las autoridades? Siento que los procesos reivindicativos y de justicia social al personal universitario no han sido tomados como prioridad por parte de las autoridades, se visualizan privilegios, se denotan sistemas de evaluación del desempeño de los trabajadores con un perfil más burocrático que justo y equitativo. No existen además bonificaciones ni premios asociados a la productividad laboral. Se han desvirtuado o desaparecido en la práctica algunos beneficios laborales como el seguro HCM o las cajas de ahorros. Si tuviese la oportunidad de realizar cambios dentro de la Universidad y su accionar gerencial, que cambios consideraría prioritarios en la misma? Si tuviese esa oportunidad motorizaria cambios hacia la descentralización y desconcentración del accionar gerencial en aspectos medulares como:</p>	<p>GAD/IC1. L 171-190</p> <p>RGDE/IC1. L 197-205</p>
<p>Resignificación Gerencial</p>	<p>Descentralización</p> <p>Formación</p>	<p>200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211</p>	<p>toma de decisiones, presupuesto, academia, financiamiento, entre otros. Aunado a ello, considero prioritario la formación docente y en general de los trabajadores en áreas productivas y vinculadas con las potencialidades</p>	<p>RGFO/IC1. L 206-212</p>

		212 territorialles. 213 Muchas gracias Dr ha sido 214 un verdadero placer 215 tenerlo como entrevistado 216 en este proceso 217 investigativo. 218 El placer es mío, el hecho de 219 colaborar a la academia 220 siempre me producirá 221 satisfacción.	
--	--	---	--

**Tabla N° 8 Sistema de Categorías – Subcategorías – Códigos
(informante 1)**

Categoría	Subcategoría	Código
Gerencia Universitaria	Significación de la Gerencia	GUSG/IC1. L 23-44
	Características	GUC/IC2 L 29-54
Enfoque Gerencial	Gerencia Tradicionalista	EGGT/IC1. L 62-78
Gestión Administrativa	Gerencia Estratégica	GADGE/IC1. L 83-91
	Auto Gestión	GADAG/IC1. L 91 - 100
	Reivindicaciones laborales	GAD/IC1. L 171-190
Gestión Académica	Adaptación a la nueva Era	GAANE/IC1. L 101-111
	Calidad Educativa	GACE/IC1. L 112-117
Entorno Laboral Universitario	Debilidad Institucional	EUDI/IC1. L 123-129
	Desmotivación laboral	EUDL/IC1. L 133-140
	Toma de decisiones	EUTD/IC1. L 148-153
	Debilidad Institucional	EUDI/IC1. L 153-163
Resignificación Gerencial	Descentralización	RGDE/IC1. L 197-205
	Formación	RGFO/IC1. L 206-212

Tabla N° 9 Matriz de Registro Categorización y Codificación (Informante 2)

La gerencia desde una perspectiva fenomenológica en las Universidades Experimentales del Estado Cojedes.

Categorías de Análisis	Subcategoría	N°	Información proporcionada por el informante 2	Código	
Gerencia Universitaria	Significación de la Gerencia.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14	E: Buenos días saludos estimado profesor y gracias por permitir esta entrevista referente algunos tópicos de la gerencia universitaria. Para comenzar me gustaría saber desde su perspectiva qué concepción tiene de la Gerencia Universitaria?	GUSG/IC2 L 19-28	
	Característica	15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35	IC2: Buenos días un gusto para mi ser tomado en cuenta para dialogar respecto al tema. Yo creo que la gerencia universitaria es un proceso directivo con alta responsabilidad en la gestión de todos los asuntos relacionados con las funciones prioritarias de la universidad: investigación, docencia y extensión. Y por tanto, tiene la responsabilidad de participar en la materialización del desarrollo social y sus		GUC/IC2 L 29-54

Enfoque Gerencial	Gerencia tradicionalista	<p>36 procesos académicos, 37 tecnológicos y 38 productivos. Para ello, 39 la gerencia 40 universitaria requiere 41 estrategias para 42 responder a los 43 desafíos señalados 44 anteriormente, con 45 decisiones que 46 conduzcan a potenciar 47 en las comunidades 48 académicas sus 49 capacidades, 50 habilidades y recursos, 51 para lograr 52 desempeños superiores 53 que las lleven a la 54 sostenibilidad. De tal 55 manera, que la 56 gerencia universitaria, 57 no es un conclave de 58 directivos, sino una 59 estrategia de dirección 60 y liderazgo para el 61 buen desenvolvimiento 62 de las tareas propias de 63 la universidad.</p> <p>64 E: Cómo percibe 65 usted el escenario 66 actual de la Gerencia 67 en la universidad 68 donde está adscrito?</p> <p>69 IC2: En la universidad 70 donde estoy adscrito, 71 el escenario actual de 72 la gerencia prevalecen 73 deficiencias en la 74 capacidad de fomentar 75 los medios o 76 mecanismos que sirvan 77 de canales de 78 comunicación para que 79 los grupos de</p>	<p>GUSG/IC2 L 54-63</p> <p>EGGT/IC2 L 69-93</p>
-------------------	--------------------------	---	---

<p style="text-align: center;">Gestión Administrativa</p>	<p style="text-align: center;">Gerencia Estratégica</p>	<p>80 trabajadores 81 académicos, 82 administrativos y 83 obreros, puedan a su 84 vez ser capaces de 85 exponer y manifestar 86 sus expectativas y 87 requerimientos; de tal 88 manera que se puedan 89 captar sus necesidades 90 y se pudiera evaluar 91 en qué grado han sido 92 satisfechas por la 93 institución. Otro 94 aspecto que considero 95 importante en este 96 escenario actual, es 97 que la gerencia 98 universitaria no está 99 respondiendo al buen 100 trato a las personas, 101 con la eficacia y con el 102 cumplimiento de la 103 visión que incluye el 104 compromiso con la 105 misión universitaria, de 106 emancipar la labor 107 docente desde el buen 108 vivir. 109 E:Cuál es su opinión 110 sobre los retos y 111 desafíos que tiene la 112 Gerencia 113 universitaria? 114 IC2: Considero que 115 esta pregunta es muy 116 importante, porque 117 precisamente uno de 118 los desafíos de la 119 gerencia universitaria 120 es responder a las 121 necesidades 122 estratégicas de sus 123 entornos, dándole un</p>	<p style="text-align: center;">GADGE/IC2 L 117-126</p>
---	---	---	--

Gestión Académica	Liderazgo transformacional	124 sentido mucho más 125 social a la función de 126 extensión. Además, 127 enfatizar en el perfil de 128 las autoridades 129 universitarias, para que 130 sean más receptivos, 131 competentes, capaces 132 de evaluar su gestión y 133 líderes que lleven a la 134 universidad a la 135 transformación, lo que 136 se relaciona con que 137 implícitamente están 138 de acuerdo con la 139 necesidad de un 140 liderazgo 141 transformacional para 142 la universidad. 143 Otro desafío de la 144 gerencia universitaria, 145 está relacionado con el 146 aseguramiento de una 147 enseñanza e 148 investigación de 149 calidad y una extensión 150 muy ligada a la 151 problemática social, lo 152 que se sintetiza en el 153 cumplimiento de las 154 funciones misionales 155 con calidad. De allí 156 que para cumplir este 157 objetivo se requiera 158 una gerencia que 159 combine esa visión 160 social compartida con 161 la comunidad 162 universitaria y un 163 liderazgo que desafíe 164 los procesos de 165 cambio, al tiempo que 166 aliente para involucrar 167 a todos en la actuación	GALT/IC2 L 133-142
	Calidad educativa		GACE/IC2 L 143-168

Entorno Laboral Universitario	Debilidad institucional	<p>168 eficaz.</p> <p>169 E: En su experiencia</p> <p>170 y vivencias dentro de</p> <p>171 la universidad, cómo</p> <p>172 describiría el entorno</p> <p>173 de la organización?</p> <p>174 IC2: De acuerdo a mi</p> <p>175 experiencia y vivencia</p> <p>176 dentro de la</p> <p>177 universidad, a pesar de</p> <p>178 ser un espacio de</p> <p>179 encuentro que reúne</p> <p>180 estudiantes, docentes,</p> <p>181 investigadores y</p> <p>182 trabajadores</p> <p>183 universitarios como</p> <p>184 instrumentos de</p> <p>185 emancipación, todavía</p> <p>186 prevalece una</p> <p>187 obsolescencia de</p> <p>188 mecanismos</p> <p>189 administrativos y</p> <p>190 criterios en las</p> <p>191 decisiones directivas,</p> <p>192 que son incapaces de</p> <p>193 adecuarse a las</p> <p>194 exigencias propias de</p> <p>195 las nuevas realidades</p> <p>196 sociales, económicas,</p> <p>197 políticas. Lo que</p> <p>198 conlleva a un divorcio</p> <p>199 gerente trabajador</p> <p>200 desmotivando cada vez</p> <p>201 más al personal. Y</p> <p>202 mucho más en el</p> <p>203 contexto actual de lo</p>	EUDI/IC2 L 174-197
Entorno Laboral Universitario	Desmotivación Laboral	<p>204 que significa la</p> <p>205 pandemia del COVID-</p> <p>206 19, que le exige la</p> <p>207 gerencia adaptarse a</p> <p>208 nuevas estrategias y</p> <p>209 metodologías desde la</p> <p>210 virtualidad y la</p> <p>211 universidad a distancia</p>	EUDL/IC2 L 197-214

Gestión Académica	Calidad educativa	<p>212 o semi-presencialidad,</p> <p>213 así como la</p> <p>214 internacionalización.</p> <p>215 Del mismo modo,</p> <p>216 prevalecen en el</p> <p>217 entorno de la</p> <p>218 organización</p> <p>219 deficiencias en la</p> <p>220 planificación,</p> <p>221 organización,</p> <p>222 coordinación y</p> <p>223 evaluación de los</p> <p>224 distintos procesos</p> <p>225 académicos, que</p> <p>226 genera dificultades en</p> <p>227 el control académico</p> <p>228 de los espacios y</p> <p>229 ambientes</p> <p>230 universitarios para</p> <p>231 garantizar una</p> <p>232 adecuada calidad</p> <p>233 educativa</p> <p>234 E: Partiendo del</p> <p>235 proceso de gestión,</p> <p>236 qué opina respecto a</p> <p>237 la toma de decisiones</p> <p>238 en la organización,</p> <p>239 considera que todos</p> <p>240 los actores</p> <p>241 involucrados son</p> <p>242 tomados en cuenta?</p> <p>243 IC2: En el proceso de</p> <p>244 toma de decisiones en</p> <p>245 la organización</p> <p>246 universitaria, todavía</p> <p>247 prevalecen premisas</p> <p>248 equivocadas, con una</p> <p>249 fuerte resistencia para</p> <p>250 lograr políticas,</p> <p>251 estrategias y procesos</p> <p>251 de cambios, ajustados</p> <p>253 a las nuevas realidades.</p> <p>254 Por tanto, los actores</p> <p>255 involucrados no son</p>	GACE/IC2 L 215-233
Entorno Laboral Universitario	Tomas de decisiones	<p>250 lograr políticas,</p> <p>251 estrategias y procesos</p> <p>251 de cambios, ajustados</p> <p>253 a las nuevas realidades.</p> <p>254 Por tanto, los actores</p> <p>255 involucrados no son</p>	EUTD/IC2 L243-276

Gestión	Reivindicaciones laborales	<p>256 tomados en cuenta, 257 pues la gerencia 258 universitaria se erige 259 como una 260 superestructura 261 inalcanzable para oír 262 las inquietudes y 263 necesidades de sus 264 actores. Hay una 265 especie de burocracia 266 que sigue definiendo y 267 tomando las decisiones 268 más elementales como 269 para sus actores 270 puedan participar 271 directamente en ellas. 272 Lo que trae como 273 consecuencia un 274 distanciamiento entre 275 lo que se dice y lo que 276 se hace.</p> <p>E: Considera que los 277 procesos 278 reivindicativos y de 279 justicia social al 280 personal 281 universitario, han 282 sido tomados como 283 una prioridad por 284 parte de las 285 autoridades?</p> <p>287 IC2: Hasta ahora, los 288 procesos 289 reivindicativos y de 290 justicia social al 291 personal universitario, 292 no han sido tomados 293 en cuenta como una 294 prioridad, pues 295 prevalece el hecho de 296 verse siempre como un 297 problema, hay una 298 especie de asimetría 299 política y lo</p>	GADRL/IC2
---------	----------------------------	--	-----------

Administrativa		300 301 302 303 304 305 306 307	reivindicativo es exclusivo a un sector social y es allí donde la gerencia universitaria se cruza de brazos para esperar los acuerdos ministeriales para tal fin.	L287-306
Resignificación Gerencial	Descentralización	308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343	E: Si tuviese la oportunidad de realizar cambios dentro de la universidad y su accionar gerencial, comente qué cambios consideraría prioritarios en la misma? IC2: Yo creo que pudieran implementarse los siguientes cambios: -Apertura de canales más funcionales de comunicación, libre, abierta y flexible, no secuestrada, que permita la democratización de los procesos de elaboración y toma de decisiones universitarias que involucre la participación de todos los actores del proceso educativo. -Estimular una cultura universitaria que destaque la iniciativa de sus actores, desde proyectos, programas, estrategias, inclusive metodologías para	RGD/IC2 L 322-336

Resignificación Gerencial	Gerencia del nuevo tipo	<p>344 hacer más eficiente la</p> <p>345 gerencia universitaria.</p> <p>346 -Dignificar el sentido</p> <p>347 de sentirse</p> <p>348 universitario y afianzar</p> <p>349 el desarrollo de la</p> <p>350 universidad a partir de</p> <p>351 la voluntad de cada</p> <p>352 uno de sus miembros,</p> <p>353 sean estos directivos o</p> <p>354 no.</p> <p>355 -La universidad debe</p> <p>356 funcionar como una</p> <p>357 dirección colegiada,</p> <p>358 colectiva y</p> <p>359 participativa. Cada</p> <p>360 actor es fundamental</p> <p>361 en el proceso de</p> <p>362 construcción de la</p> <p>363 nueva universidad.</p> <p>364 Hablemos de una</p> <p>365 gerencia del nuevo</p> <p>366 tipo, comprometida</p> <p>367 con la realidad social.</p> <p>368 E: Muchas gracias por</p> <p>369 sus valiosos aportes,</p> <p>370 estoy seguro que</p> <p>371 servirán de semilla en</p> <p>372 tan emergente</p> <p>373 discusión.</p> <p>374 IC2: Siempre a</p> <p>375 disposición y presto a</p> <p>376 colaborar con la</p> <p>377 academia.</p>	<p>GGNT/IC2</p> <p>L.346-367</p>
---------------------------	-------------------------	--	----------------------------------

**Tabla N° 10 Sistema de Categorías – Subcategorías – Códigos
(informante 2)**

Categoría	Subcategoría	Código
Gerencia Universitaria	Significación de la Gerencia	GUSG/IC2 L 19-28
	Características	GUC/IC2 L 29-54
Enfoque Gerencial	Gerencia Tradicionalista	EGGT/IC2 L 69-93
Gestión Administrativa	Gerencia Estratégica	GADGE/IC2 L 117-126
	Reivindicaciones laborales	GADRL/IC2 L287-306
Gestión Académica	Liderazgo Transformacional	GALT/IC2 L 133-142
	Calidad Educativa	GACE/IC2 L 143-168
	Calidad Educativa	GACE/IC2 L 215-233
Entorno Laboral Universitario	Debilidad Institucional	EUDI/IC2 L 174-197
	Desmotivación laboral	EUDL/IC2 L 197-214
	Toma de decisiones	EUTD/IC2 L 243-276
Resignificación Gerencial	Descentralización	RGD/IC2 L 322-336
	Gerencia del nuevo tipo	RGGNT/IC2 L.246-367

Tabla N° 11 Matriz de Registro, Categorización y Codificación (Informante 3)

La gerencia desde una perspectiva fenomenológica en las Universidades Experimentales del Estado Cojedes.

Categorías de Análisis	Subcategoría	N°	Información proporcionada por el informante 3	Código
<p style="text-align: center;">Gerencia Universitaria</p>	<p style="text-align: center;">Significación de la Gerencia.</p>	1	E: Buenos días	<p style="text-align: center;">GUSG/IC3 L 14-35</p>
		2	saludos gracias por	
		3	permitir esta	
		4	entrevista referente	
		5	algunos tópicos de la	
		6	gerencia	
		7	universitaria. Para	
		8	comenzar me	
		9	gustaría saber desde	
		10	su perspectiva qué	
		11	concepción tiene de la	
		12	Gerencia	
		13	Universitaria?	
		14	IC3: La gerencia	
		15	universitaria es una	
		16	forma de dirigir una	
		17	institución de	
		18	educación superior	
		19	considerando múltiples	
		20	variables sociales,	
		21	políticas, económicas,	
		22	educativas sean	
		23	intrínsecas o no así	
		24	como las intervinientes	
		25	que escapan del	
		26	alcance del regente, las	
		27	cuales han de ser	
		28	conocidas y manejadas	
		29	lo mejor posible a los	
		30	finés de procurar un	
		31	resultado efectivo,	
		32	eficiente y productivo	
		33	en beneficio de la	
		34	institución y todos sus	
		35	actores.	
		36	Adicionalmente, ha ser	

	<p>Característica</p>	<p>37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 49 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80</p>	<p>trascendental, amplia y participativa, proyectiva y visionaria, incluyente y apegada a la era digital. Su alcance ha de cubrir las dimensiones de docencia, extensión e investigación y con ello el resultado exitoso que como empresa espera de su producto final, egresados con calidad académica en la formación profesional.</p> <p>E: Cómo percibe usted el escenario actual de la Gerencia en la universidad donde está adscrito?</p> <p>IC3: La gerencia en la universidad de la cual formo parte, sigue siendo planificada, organizada, proyectiva, mantiene el cumplimiento y respeto de las líneas de mando, se esfuerza por controlar todas las aristas de la institución. Ha cambiado la perspectiva en cuanto al apoyo que requieren los trabajadores para asistir al núcleo y a la forma en que se solicita y dan respuesta algunos trabajadores a sus funciones, debido la contingencia producto</p>	<p>GUC/IC2 L 36-45</p> <p>EGGT/IC3 L 61-69</p>
<p>Enfoque Gerencial</p>	<p>Gerencia tradicionalista</p>			

<p>Gestión Académica</p>	<p>Calidad educativa</p>	<p>125 desafío es, plantearse 126 una nueva gerencia 127 transformacional 128 aplicable en estos 129 tiempos de crisis, 130 como una oportunidad 131 para obtener mejores 132 resultados en todos los 133 ámbitos universitarios. 134 Sería ideal que todo el 135 conjunto de decisiones, 136 planeación, 137 organización, 138 dirección, control y 139 evaluación que 140 involucra la gerencia 141 incida favorablemente 142 en una Educación de 143 Calidad que, aun 144 cuando el factor 145 político sea importante, 146 más lo sea la 147 formación del 148 profesional que 149 deseamos para que los 150 egresados de las 151 instituciones de 152 educación universitaria 153 contribuyan con el 154 progreso de la nación. 155 Otro de los retos de la 156 gerencia universitaria 157 es vislumbrar lo 158 imperativo inmediato 159 de la preparación 160 académica de sus 161 profesores en áreas de 162 tecnología que 163 incluyan diferentes 164 programas de 165 computación, redes 166 sociales y andragogía 167 en la era digital 168 aplicables para la</p>	<p>GACE/IC3 L 134-154</p>
--------------------------	--------------------------	--	--------------------------------

	Calidad educativa	<p>169 formación profesional 170 de los estudiantes, 171 porque a pesar de que 172 tenga una computadora 173 o una tablet no hay 174 seguridad de que 175 conozca y maneje de la 176 forma más efectiva 177 estos dispositivos para 178 instruir a los 179 estudiantes.</p> <p>180 Cabe destacar que los 181 profesionales que 182 egresen en estos 183 tiempos, posiblemente 184 sean los formadores de 185 las próximas 186 generaciones de 187 técnicos, ingenieros, 188 licenciados y carreras 189 afines por lo que es 190 imperativo garantizar 191 que la formación de 192 éstos, inmediatos 193 egresados, sea de 194 excelencia, aspecto de 195 mucho interés a 196 considerar por las 197 gerencias activas de las 198 diferentes casas de 199 estudios universitarios, 200 siendo otro de los retos 201 de mayor envergadura 202 para el futuro 203 prominente del país.</p> <p>204 E: En su experiencia 205 y vivencias dentro de 206 la universidad, cómo 207 describiría el entorno 208 de la organización?</p> <p>209 IC3: Haciendo una 210 revisión de mi 211 experiencia dentro de 212 la Universidad,</p>	GACE/IC3 L 157-203
--	-------------------	--	-----------------------

<p>Entorno Laboral Universitario</p>	<p>Desmotivación Laboral</p>	<p>213 observo que con en el 214 paso del tiempo 215 muchas cosas han 216 cambiado. 217 Inicialmente para 218 muchos docentes que 219 formaron parte de la 220 plantilla era un gozo 221 no solo formar parte de 222 la institución sino por 223 la compensación 224 económica que 225 recibían porque 226 resultaba atractiva, 227 alcanzaba para mucho; 228 en los actuales 229 momentos no lo es, 230 porque apenas si les 231 alcanza para comerse 232 un dulce o comprar dos 233 marcadores para 234 pizarra acrílica o para 235 sobrevivir y comprar 236 alimentos. Igual ocurre 237 con los trabajadores 238 foráneos, la 239 remuneración que 240 perciben no les alcanza 241 para sufragar el pasaje 242 desde su lugar de 243 residencia a la 244 universidad y 245 viceversa. Existe una 246 desmotivación laboral 247 colectiva del personal 248 apreciable a simple 249 vista, cuya evidencia 250 está en las renuncias 251 que recibe del 251 personal, la 253 administración de la 254 institución. 255 En cuanto a las 256 instalaciones de la</p>	<p>EUDL/IC3 L 217-254</p>
--	----------------------------------	--	-------------------------------

	<p>Debilidad institucional</p>	<p>257 institución, en virtud 258 que han sido 259 desasistidas por el 260 gobierno nacional 261 aunque en ocasiones 262 les dé una manito de 263 pintura, se encuentran 264 en deterioro a pesar de 265 que la gerencia del 266 núcleo tramite y 267 procure reparaciones 268 de bajo alcance según 269 sea el presupuesto que 270 haya reunido a través 271 de gestiones locales, 272 pero esas acciones no 273 son suficientes. Igual 274 ocurre con el gobierno 275 regional y local, cuyas 276 gestiones 277 gubernamentales no ha 278 sido dadivosa con la 279 institución. Este 280 comportamiento 281 gubernamental debe 282 ser considerado, 283 porque en la actual 284 situación del país, los 285 trabajadores no están 286 en condiciones 287 financieras para seguir 288 contribuyendo con el 289 funcionamiento las 290 instituciones de 291 educación superior; es 292 decir, su lugar de 293 trabajo. 294 Adicionalmente, las 295 empresas locales 296 activas ya no tienen la 297 misma amplitud y 298 generosidad para 299 colaborar con las 300 universidades</p>	<p>EUDI/IC3 L255-326</p>
--	--------------------------------	--	------------------------------

	<p>Debilidad institucional</p>	<p>301 posiblemente por 302 limitantes económicos, 303 haciendo que la 304 sustentabilidad 305 planteada por la 306 universidad también se 307 ha reducido. 308 En lo que se refiere a 309 la matrícula, ha 310 disminuido 311 notablemente. En 312 entrevista con 313 estudiantes que se 314 retiran de la 315 institución, alegan no 316 tener cómo viajar, 317 cómo comprar 318 alimentos, cómo pagar 319 la residencia porque 320 alguno o los dos padres 321 no tienen trabajo, lo 322 que implica que tengan 323 que buscar otro lugar 324 de estudios más 325 cercano a su 326 residencia; esto, a 327 pesar que en 328 condiciones normales 329 de funcionamiento 330 presencial la 331 institución ofrecía 332 servicio de comedor. 333 E: Partiendo del 334 proceso de gestión, 335 qué opina respecto a 336 la toma de decisiones 337 en la organización, 338 considera que todos 339 los actores 340 involucrados son 341 tomados en cuenta? 342 IC3: Sí se consideran 343 los actores 344 involucrados para la</p>	
--	--------------------------------	---	--

<p>Entorno Laboral Universitario</p> <p>Gestión Administrativa</p>	<p>Tomas de decisiones</p>	<p>345 toma de decisiones en 346 el núcleo. Con respecto 347 a las decisiones 348 tomadas desde el nivel 349 central, posiblemente 350 ellos reciben toda la 351 información y 352 solicitudes de todos los 353 núcleos a nivel 354 nacional respondiendo 355 o no de acuerdo a 356 criterios, no sólo 357 legales sino 358 administrativos. 359 E: Considera que los 360 procesos 361 reivindicativos y de 362 justicia social al 363 personal 364 universitario, han 365 sido tomados como 366 una prioridad por 367 parte de las 368 autoridades? 369 IC3: Los procesos de 370 justicia social al 371 personal universitario 372 en la institución sí se 373 han tomado como una 374 prioridad por parte de 375 las autoridades, en 376 cuanto a que los 377 docentes ordinarios 378 han recibido ubicación 379 según el escalafón 380 docente y, docentes 381 contratados han 382 recibido la designación 383 como docente 384 ordinario, solo faltaría 385 que estos últimos le 386 den su ubicación de 387 acuerdo al escalafón. 388 Sin embargo, los</p>	<p>EUTD/IC3 L 342-358</p>
--	----------------------------	---	--------------------------------

	Descentralización	433 434 435 436 437 438 439 440 441 442	<p>forme parte de la ARBOL, insistiría en una propuesta descentralizada digna de reivindicaciones salariales.</p> <p>E: Muchas gracias por su valiosa colaboración</p> <p>IC2: Siempre al servicio</p>	431-438
--	-------------------	--	--	---------

Tabla N° 12

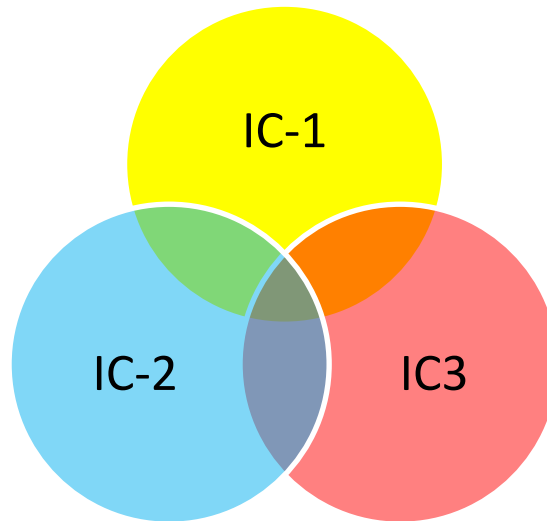
Sistema de Categorías – Subcategorías – Códigos (informante 3)

Categoría	Subcategoría	Código
Gerencia Universitaria	Significación de la Gerencia	GUSG/IC3 L 14-35
	Características	GUC/IC2 L 36-45
Enfoque Gerencial	Gerencia Tradicionalista	EGGT/IC3 L 61-69
		EGGT/IC3 L 96-108
Gestión Administrativa	Gerencia Estratégica	GADGE/IC3 L 114-129
	Reivindicaciones laborales	GADRL/IC2 L388-400
Gestión Académica	Calidad Educativa	GACE/IC3 L 134-154
	Calidad Educativa	GACE/IC3 L 157-203
Entorno Laboral Universitario	Desmotivación laboral	EUDL/IC3 L 217-254
	Debilidad Institucional	EUTD/IC3 L255-307
	Debilidad Institucional	EUTD/IC3 L309-326
	Toma de decisiones	EUTD/IC3 L 342-358
Resignificación Gerencial	Gerencia del nuevo tipo	RGGNT/IC3 L.414-418
	Formación	RGF/IC3 L 418-430
	Descentralización	RGD/IC3 L 431-438

Diagramas de Intersecciones de intersubjetividades entre informantes claves

**Categoría: Gerencia Universitaria.
Subcategoría: Significación de la Gerencia**

Figura N° 1 Intersección Significación de la Gerencia

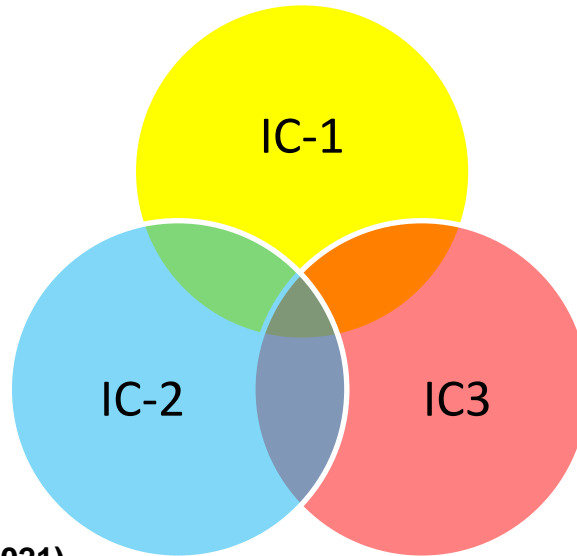


Fuente: Autor (2021)

De acuerdo a lo observado en el diagrama los informantes claves en su totalidad se encuentran inmersos dentro de la categoría Gerencia Universitaria, dando aportes discursivos a la subcategoría emergente Significación de la Gerencia

**Categoría: Gerencia Universitaria.
Subcategoría: Características**

Figura N° 2 Intersección Características



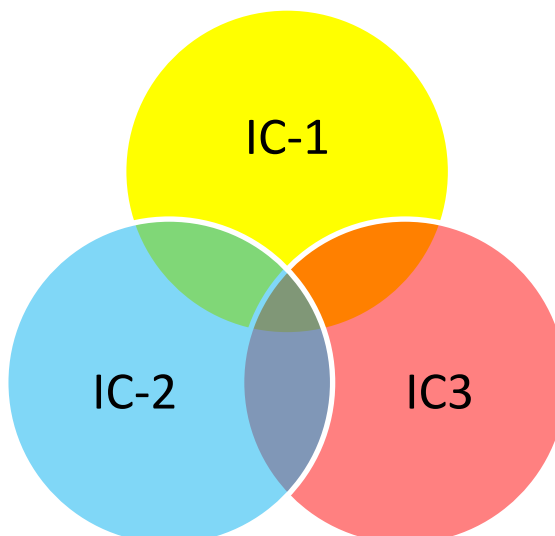
Fuente: Autor (2021)

De acuerdo a lo observado en el diagrama los informantes claves en su totalidad se encuentran inmersos dentro de la categoría Gerencia Universitaria, dando aportes discursivos a la subcategoría emergente Característica.

Categoría: Enfoque Gerencial

Subcategoría: Gerencia Tradicionalista.

Figura N° 3 Intersección Gerencia Tradicionalista



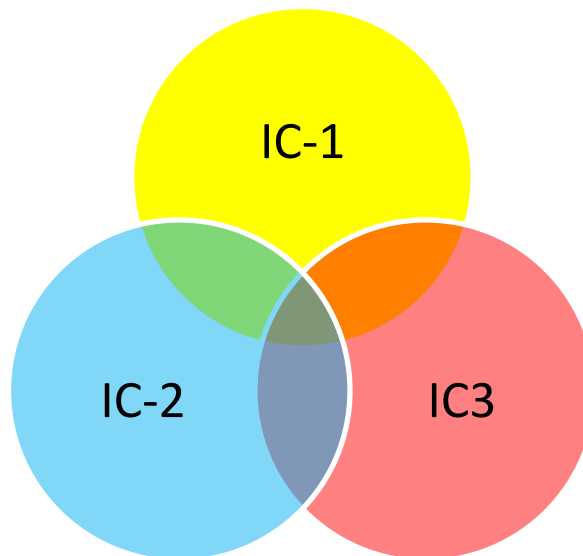
Fuente: Autor (2021)

De acuerdo a lo observado en el diagrama los informantes claves en su totalidad se encuentran inmersos dentro de la categoría Enfoque Gerencial, dando aportes discursivos a la subcategoría emergente Gerencia Tradicionalista.

Categoría: Gestión Administrativa

Subcategoría: Gerencia Estratégica

Figura N° 4 Intersección Gerencia Estratégica



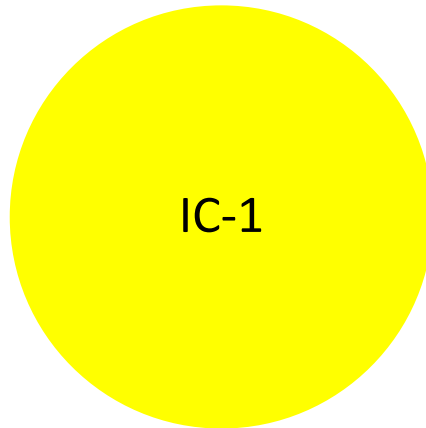
Fuente: Autor (2021)

De acuerdo a lo observado en el diagrama los informantes claves en su totalidad se encuentran inmersos dentro de la categoría Gestión Administrativa, dando aportes discursivos a la subcategoría emergente Gerencia Estratégica.

Categoría: Gestión Administrativa

Subcategoría: Autogestión

Figura N°5 Intersección Autogestión

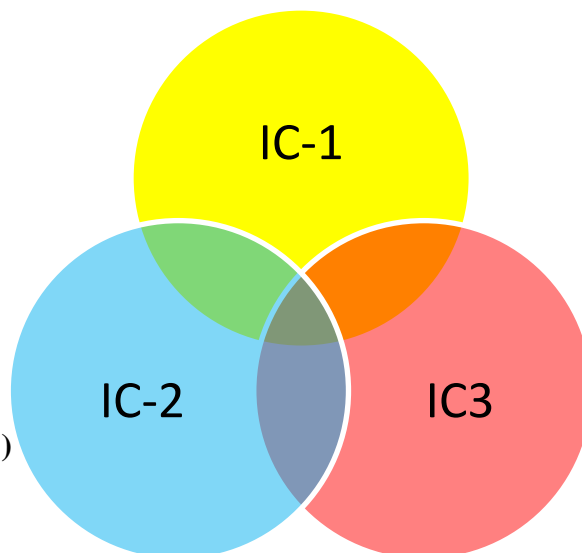


Fuente: Autor (2021)

Esta subcategoría solo emergió del informante clave I, por tanto es la percepción individualizada de la situación donde no se presenta intercepción discursiva con los otros informantes respecto a la subcategoría.

Categoría: Gestión Administrativa
Subcategoría: Reivindicaciones Laborales

Figura N°6 Intersección Reivindicaciones Laborales

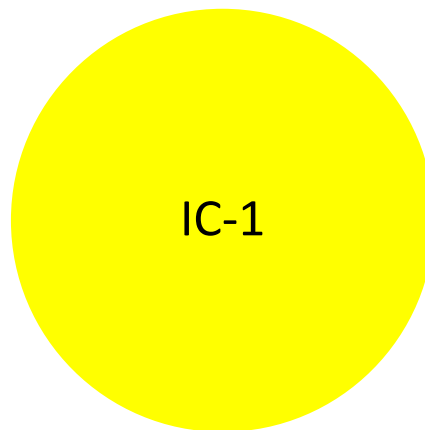


Fuente: Autor (2021)

De acuerdo a lo observado en el diagrama los informantes claves en su totalidad se encuentran inmersos dentro de la categoría Gestión Administrativa, dando aportes discursivos a la subcategoría emergente Reivindicaciones Laborales.

Categoría: Gestión Académica
Subcategoría: Adaptación a la nueva era

Figura N° 7 Intersección Adaptación a la nueva era

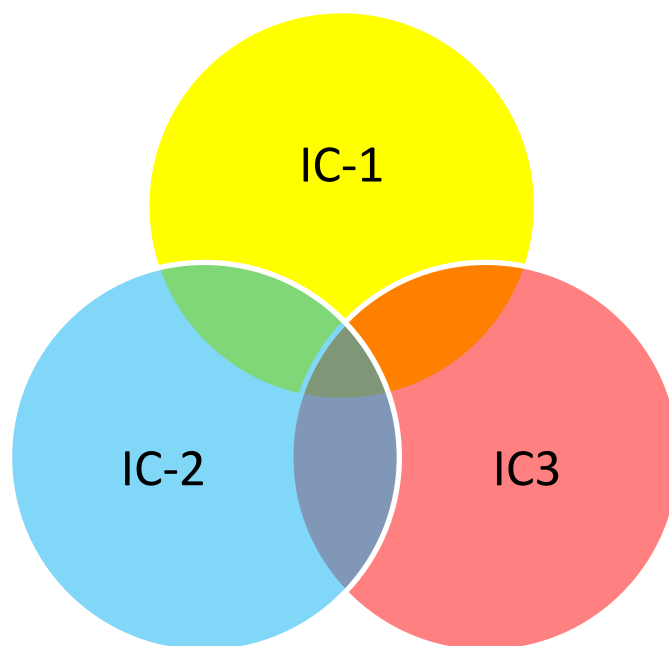


Fuente: Autor (2021)

Esta subcategoría solo emergió del informante clave I, por tanto es la percepción individualizada de la situación donde no se presenta intercepción discursiva con los otros informantes respecto a la subcategoría

Categoría: Gestión Académica
Subcategoría: Calidad Educativa

Figura N° 8 Intersección Calidad Educativa

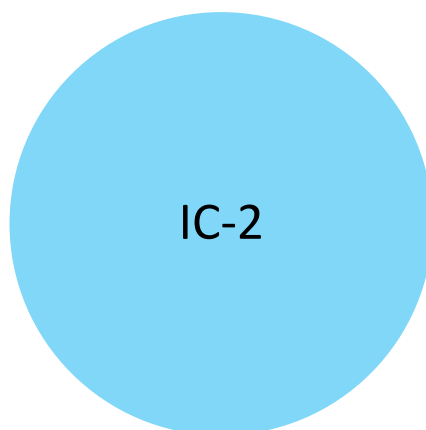


Fuente: Autor (2021)

De acuerdo a lo observado en el diagrama los informantes claves en su totalidad se encuentran inmersos dentro de la categoría Gestión Académica, dando aportes discursivos a la subcategoría emergente Calidad Educativa.

Categoría: Gestión Académica
Subcategoría: Liderazgo Transformacional

Figura N°9 Intersección Liderazgo Transformacional

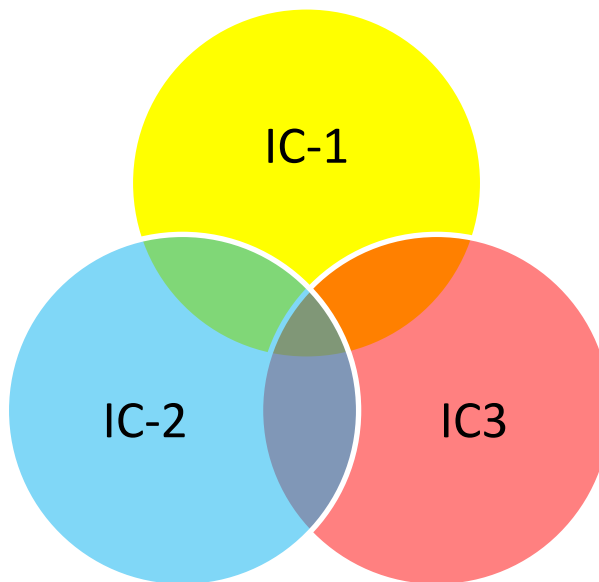


Fuente: Autor (2021)

Esta subcategoría solo emergió del informante clave I, por tanto es la percepción individualizada de la situación donde no se presenta intercepción discursiva con los otros informantes respecto a la subcategoría

Categoría: Entorno Laboral Universitario
Subcategoría: Desmotivación Laboral

Figura N° 10 Intersección Desmotivación Laboral

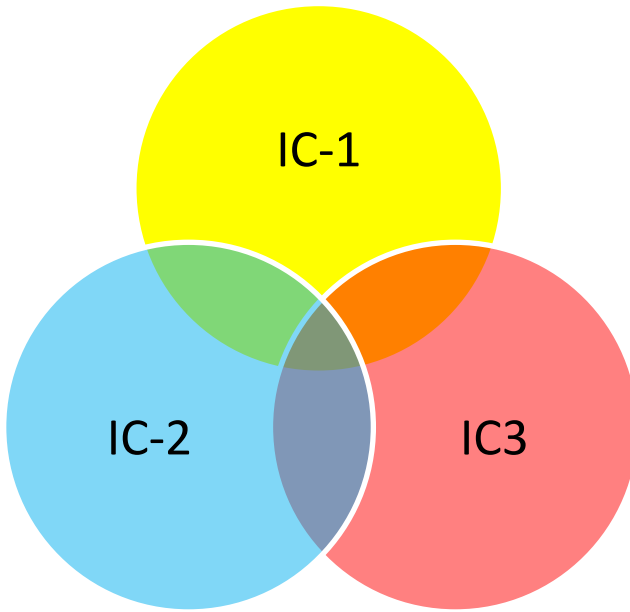


Fuente: Autor (2021)

De acuerdo a lo observado en el diagrama los informantes claves en su totalidad se encuentran inmersos dentro de la categoría Entorno Laboral Universitario, dando aportes discursivos a la subcategoría emergente Desmotivación Laboral.

Categoría: Entorno Laboral Universitario
Subcategoría: Debilidad Institucional

Figura N° 11 Intersección Debilidad Institucional



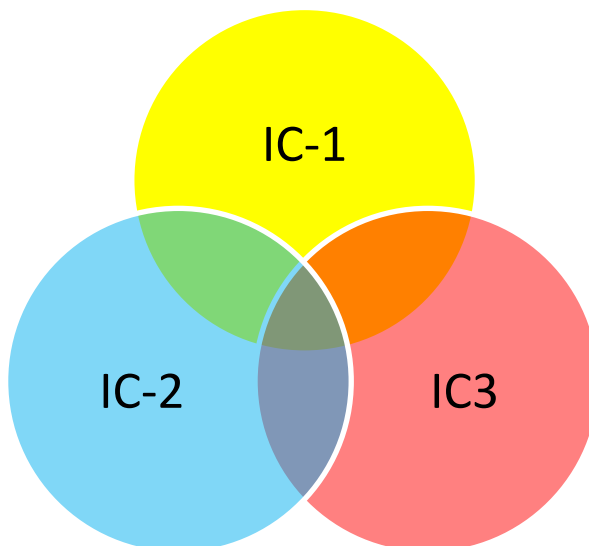
Fuente: Autor (2021)

De acuerdo a lo observado en el diagrama los informantes claves en su totalidad se encuentran inmersos dentro de la categoría Entorno Laboral Universitario, dando aportes discursivos a la subcategoría emergente Debilidad Institucional.

Categoría: Entorno Laboral Universitario

Subcategoría: Toma de decisiones

Figura N°12 Intersección Toma de decisiones



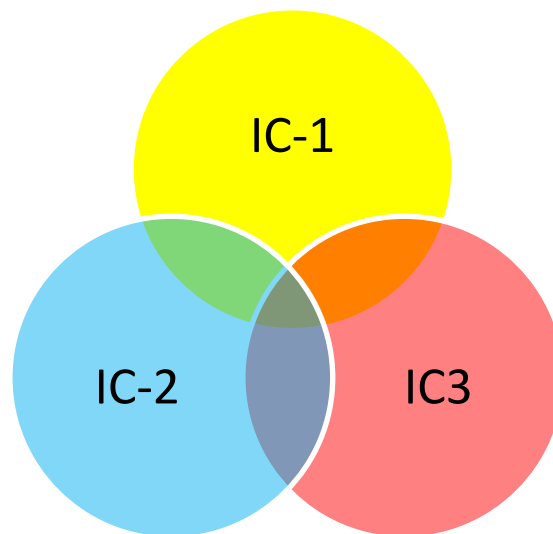
Fuente: Autor (2021)

De acuerdo a lo observado en el diagrama los informantes claves en su totalidad se encuentran inmersos dentro de la categoría Entorno Laboral Universitario, dando aportes discursivos a la subcategoría emergente Toma de decisiones.

Categoría: Resignificación Gerencial

Subcategoría: Descentralización

Figura N° 13 Intersección Descentralización



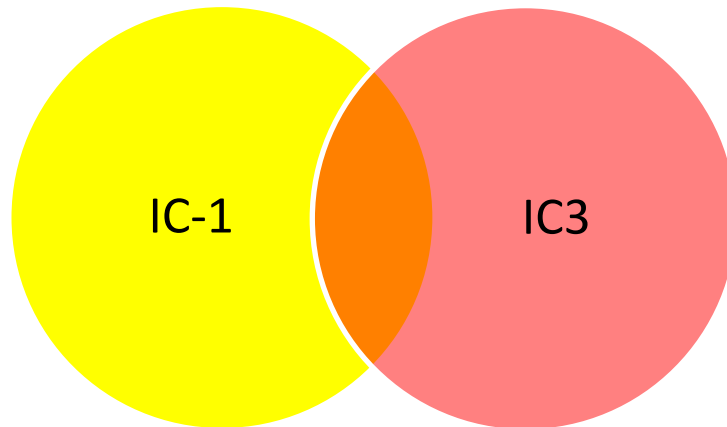
Fuente: Autor (2021)

De acuerdo a lo observado en el diagrama los informantes claves en su totalidad se encuentran inmersos dentro de la categoría Resignificación Gerencial, dando aportes discursivos a la subcategoría emergente Descentralización.

Categoría: Resignificación Gerencial

Subcategoría: Formación

Figura N° 14 Intersección Formación

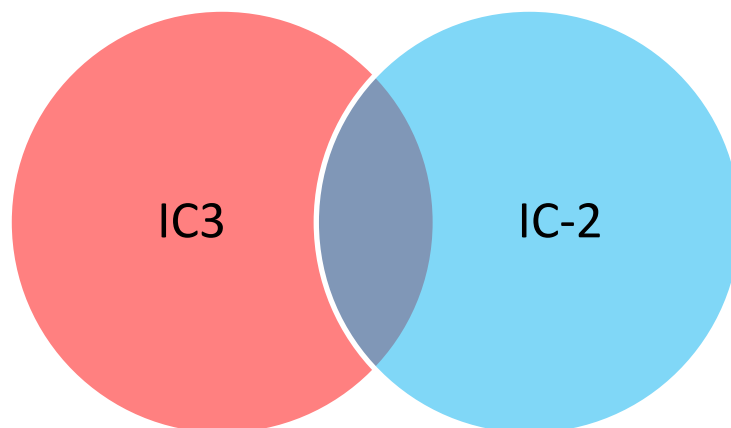


Fuente: Autor (2021)

De acuerdo a lo observado en el diagrama los informantes claves 1 y 3 en su totalidad se encuentran inmersos dentro de la categoría Resignificación Gerencial, dando aportes discursivos a la subcategoría emergente Formación.

Categoría: Resignificación Gerencial
Subcategoría: Gerencia del nuevo tipo

Figura N° 15 Intersección Gerencia del nuevo tipo



Fuente: Autor (2021)

De acuerdo a lo observado en el diagrama los informantes claves 2 y 3 en su totalidad se encuentran inmersos dentro de la categoría Resignificación Gerencial, dando aportes discursivos a la subcategoría emergente Gerencia del nuevo tipo.

Matrices de Comprensión e interpretación

Como investigador, me trace una estrategia para cotejar, lo que emergió de las líneas discursivas de los informantes claves respecto a su percepción del objeto de estudio derivada de la entrevista realizada a los mismos.

En primer lugar voy a utilizar la técnica de la cromatización, a través de la cual, me permitirá tener mayor control de los elementos que voy a sustraer de las entrevistas en sus categorías o subcategorías pertinentes.

Tabla N° 13 Cromatización de informantes claves

INFORMANTE CLAVE	COLOR
1	Verde
2	Azul
3	Rojo

Fuente: Autor (2021)

Una vez cromatizado e identificado cada informante clave con un color, procedo a realizar las matrices de comprensión e interpretación del conocimiento emergido, la cual se realizará por cada categoría y subcategoría emergida.

Tabla N° 14 Matriz de comprensión e interpretación Gerencia Universitaria

Categoría de análisis: Gerencia Universitaria	
Subcategoría: Significación de la Gerencia, Característica	
Información develada por los informantes claves	Comprensión
<p>IC-1 (Mi concepción de la gerencia universitaria es el arte de equilibrar actividades académicas, administrativas, de creación intelectual y de vinculación socio comunitaria, desde un pensamiento estratégico, con una visión prospectiva. Esta gerencia para ser efectiva debe deslastrarse de las formas tradicionales y de claustros para gerenciar desde una dinámica distinta, proactiva, capaz de motorizar las diferencias dependencias de una universidad pero a la vez de integrar esas dependencias como un todo holístico, integral e integrado GUSG/IC1. L 23-44).</p> <p>IC-2 (Yo creo que la gerencia universitaria es un proceso directivo con alta responsabilidad en la gestión de todos los asuntos relacionados con las funciones prioritarias de la universidad GUSG/IC2 L 19-28. De tal manera, que la gerencia universitaria, no es un conclave de directivos, sino una estrategia de dirección y liderazgo para el buen desenvolvimiento de las tareas propias de la universidad GUSG/IC2 L 54-63)</p> <p>IC-3 (La gerencia universitaria es una forma de dirigir una institución de educación superior considerando múltiples variables</p>	<p>Para comprender la gerencias desde la perspectiva universitaria es importante citar a Burns (1978) quien coincide en que la gerencia universitaria es una combinación entre lo técnico y lo científico, es decir, la administración de los recursos y el logro de la eficiencia, y los conocimientos científicos para comprender a su comunidad”, al afirmar que “un gerente universitario es hombre de administración tanto como un hombre de aprendizaje”, lo que coincide con Álvarez y Topete (2007), autores que le otorgan al “gerente la función de integrar a los participantes, articulando lo académico con el entorno social y el cultural, y de esta manera obtener la calidad en la educación superior, objetivo primordial de esta institución”. En el mismo orden de ideas y de las voces que emergieron de los informantes claves, se tiene que la significación de la gerencia desde la perspectiva de los mismos es un arte que equilibra lo académico con lo administrativo con alta responsabilidad en la gestión considerando múltiples variables sociales, económicas , culturales entre otras.</p>

<p> sociales, políticas, económicas, educativas sean intrínsecas o no así como las intervinientes que escapan del alcance del regente, las cuales han de ser conocidas y manejadas lo mejor posible a los fines de procurar un resultado efectivo, eficiente y productivo en beneficio de la institución y todos sus actores GUSG/IC3 L 14-35) IC-1 (Es una combinación de los procesos universitarios medulares de docencia, investigación y extensión, desde una perspectiva estratégica capaz de construir una cultura organizacional y una estructura mental que se reconoce como elemento integral de la sociedad donde se hace vida activa GUC/IC1 L 45-55). IC-2 (investigación, docencia y extensión. Y por tanto, tiene la responsabilidad de participar en la materialización del desarrollo social y sus procesos académicos, tecnológicos y productivos. Para ello, la gerencia universitaria requiere estrategias para responder a los desafíos señalados anteriormente, con decisiones que conduzcan a potenciar en las comunidades académicas sus capacidades, habilidades y recursos, para lograr desempeños superiores que las lleven a la sostenibilidad GUC/IC2 L 29-54) IC-3 (Adicionalmente, ha ser trascendental, amplia y participativa, proyectiva y visionaria, incluyente y apegada a la era digital. Su alcance ha de cubrir las dimensiones de docencia, extensión e investigación GUC/IC2 L 36-45) </p>	<p> La gerencia universitaria posee características particulares que la hacen digna de ser estudiada bajo una óptica ampliada y compleja en su función de los procesos de docencia, investigación y extensión, potenciando las mismas para garantizar una eficiencia sostenible en el tiempo por lo que requiere ser visionaria y proyectiva. </p>
<p> Interpretación: Desde mi concepción y lo aportado en la información suministrada por el informante clave la significación que se le da a la </p>	

Gerencia Universitaria es de una visión integral donde se amalgama lo técnico y lo científico, lo artístico y lo metodológico, lo teórico y lo práctico, para cumplir con los objetivos institucionales a través de la Docencia, Creación intelectual y Vinculación Socio-Comunitaria, con un enfoque prospectivo pero sin trascender de la cultura organizacional y gerencial tradicional.

Fuente: Autor (2021)

Tabla N° 15 Matriz de comprensión e interpretación Enfoque Gerencial

Categoría de análisis: Enfoque Gerencial	
Subcategoría: Gerencia tradicionalista	
Información develada por los informantes claves	Comprensión
<p>IC-1 (La gerencia actual en la universidad y vicerrectorado donde estoy adscrito la percibo como anquilosada, tradicionalista y conservadora. Se percibe en el accionar gerencial, un estricto apego a las funciones de manuales de cargos y una nostalgia paralizante por tiempos pasados que consideran mejores. Percibo un pensamiento gerencial anclado en el "no se puede", porque no están dados los factores que otrora existían para realizar las actividades. EGGT/IC1. L 62-78).</p> <p>IC-2 En la universidad donde estoy adscrito, el escenario actual de la gerencia prevalecen deficiencias en la capacidad de fomentar los medios o mecanismos que sirvan de canales de comunicación para que los grupos de trabajadores académicos, administrativos y obreros, puedan a su vez ser capaces de exponer y manifestar sus expectativas y requerimientos; de tal manera que se puedan captar sus necesidades y se pudiera evaluar en qué grado han sido satisfechas por la institución. EGGT/IC2 L 69-93</p> <p>IC-3 sigue siendo planificada, organizada, proyectiva, mantiene el cumplimiento y respeto de las líneas de mando, se esfuerza por controlar todas las aristas de la institución</p>	<p>De acuerdo con la narrativa emergente por parte de los informantes claves y dada la perspectiva de lo que se conoce como un enfoque gerencial, tenemos de este último que es la manera como se concibe un estilo de gerencia, amparado en prácticas respecto al manejo de las situaciones del día a día. Según la información obtenida de la interacción entre el sujeto cognoscente y los informantes, se desprende que la gerencia o estilo gerencial en las Universidades experimentales del Estado Cojedes es meramente tradicionalista, es decir, de estricto apego burocrático considerando las variables inamovibles. Con mecanismos de comunicación rígidos, lo que se traduce en aislamiento gerencial</p>

<p>EGGT/IC3 L 61-69. Muchas de las decisiones gerenciales son orientadas desde el nivel central, y también se consideran las directrices que el gobierno nacional establece así como el de la comunidad de instituciones universitarias reunidas en el Consejo Universitario regional. EGGT/IC3 L 96-108</p>	
<p>Interpretación: Desde mi perspectiva como investigador y en función al conocimiento emergido, la gerencia en las Universidades experimentales del Estado Cojedes se maneja desde un enfoque tradicional, anquiloso, rígido, estática y con canales de comunicación totalmente cerrados, lo cual no permite una trascendencia y aporte de la misma a los cambios que requiere las universidades hoy día.</p>	

Fuente: Autor (2021)

Tabla N° 16 Matriz de comprensión e interpretación Gestión Administrativa

Categoría de análisis: Gestión administrativa	
Subcategoría: Gerencia estratégica, Autogestión, Reivindicaciones laborales,	
Información develada por los informantes claves	Comprensión
<p>IC-1 (Los retos y desafíos que tiene actualmente la gerencia universitaria son, en principio, relacionados con el tema presupuestario. Pero más allá del financiamiento hay temas que con gerencia estratégica se pueden avanzar GADGE/IC1. L 83-91. IC-2 (uno de los desafíos de la gerencia universitaria es responder a las necesidades estratégicas de sus entornos, dándole un sentido mucho más social a la función de extensión GADGE/IC2 L 117-126) IC-3: (El mayor de los retos que tiene la Gerencia Universitaria es el de realizar una revisión profunda y sincera de la forma gerencial que hasta ahora se ha llevado a cabo para dirigir las instituciones de educación superior y el desafío es, plantearse una nueva gerencia transformacional aplicable en estos tiempos de crisis GADGE/IC3 L 114-129). IC-1 Incluso, el tema del financiamiento de las actividades se puede superar con auto gestión universitaria, mediante producción agroalimentaria, servicios y producción agroindustrial, servicios profesionales y de formación de postgraduados GADAG/IC1. L 91 – 100. IC-1 (Siento que los procesos reivindicativos y de justicia social al personal universitario no han sido</p>	<p>Para comprender la gestión administrativa es importante citar a Chiavenato (2006) quien dicta que “es un conjunto de acciones con el objeto de tener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible, para garantizar una utilización óptima de recurso”, por otra parte, Da silva (2010) “es el procedimiento de determinar objetivos y metas a futuro y generar las estrategias para cumplir con esos objetivos. Dadas determinadas circunstancias la gestión administrativa debe afianzarse en valores estratégicos de auto gestión” Lo cual coincide en lo planteado por los informantes quienes plantean que la gestión administrativa debe ser estratégica y prospectiva, con visión a largo plazo que permita una revisión constante y profunda respecto a la forma de gerenciar. Todo ello relacionado con las formas de gestión de los recursos que deben según los informantes ser superados con la estrategia de la autogestión. Del mismo modo los informantes hicieron referencia al tema de las reivindicaciones socioeconómicas, haciendo énfasis que dentro del proceso existe una asimetría política que beneficia a unos pocos sin tomar las estrategias y medidas de los</p>

<p>tomados como prioridad por parte de las autoridades, se visualizan privilegios, se denotan sistemas de evaluación del desempeño de los trabajadores con un perfil más burocrático que justo y equitativo. No existen además bonificaciones ni premios asociados a la productividad laboral. Se han desvirtuado o desaparecido en la práctica algunos beneficios laborales como el seguro HCM o las cajas de ahorros GADRL/IC1. L 171-190) IC-2 (Hasta ahora, los procesos reivindicativos y de justicia social al personal universitario, no han sido tomados en cuenta como una prioridad, pues prevalece el hecho de verse siempre como un problema, hay una especie de asimetría política y lo reivindicativo es exclusivo a un sector social y es allí donde la gerencia universitaria se cruza de brazos para esperar los acuerdos ministeriales para tal fin GADRL/IC2 L287-306). IC-3 (Sin embargo, los procesos reivindicativos no porque estamos sujetos a las decisiones de estado de ajuste salarial a pesar de los convenios salariales que aplican al sector, los cuales no resultan suficientes ante el comportamiento económico del país GADRL/IC2 L388-400)</p>	<p>correctivos a tal situación. Traduciéndose esto en procesos reivindicativos insuficientes dada la situación económica actual.</p>
<p>Interpretación: Una de las aristas importantes dentro de la Gerencia Universitaria es la gestión administrativa la cual es un proceso dentro de las universidades que debe realizarse bajo la óptica organizativa, procedimental y estratégica, la cual dada las características de las Universidades Experimentales deben poseer una visión arraigada en la auto gestión con la</p>	

finalidad de proveer y asegurar los objetivos futuros. Objetivos que deben ir de la mano con los procesos reivindicativos, bajo una óptica donde se enfoque de manera puntual la necesidad de la provisión de recursos que permitan a los miembros del sector universitario cubrir sus necesidades básicas de alimentación vestido y recreación.

Fuente: Autor (2021)

Tabla N° 17 Matriz de comprensión e interpretación Gestión Académica

Categoría de análisis: Gestión académica	
Subcategoría: Adaptación a la nueva era, Calidad Educativa, Liderazgo transformacional	
Información develada por los informantes claves	Comprensión
<p>IC-1 (Uno de los principales retos de las universidades en la actualidad, se vincula con la internacionalización de las mismas en el marco de la globalización. Asi como el intercambio de experiencias docentes, de investigación y extensión con otras universidades nacionales e internacionales. GAANE/IC1. L 101-111). IC-1 (Un desafío importante de las universidades sigue siendo la calidad educativa así como la validez y pertinencia del conocimiento científico que allí se produce. GACE/IC1. L 112-117. IC-2 (Otro desafío de la gerencia universitaria, está relacionado con el aseguramiento de una enseñanza e investigación de calidad y una extensión muy ligada a la problemática social, lo que se sintetiza en el cumplimiento de las funciones misionales con calidad. De allí que para cumplir este objetivo se requiera una gerencia que combine esa visión social compartida con la comunidad universitaria y un liderazgo que desafíe los procesos de cambio, al tiempo que aliente para involucrar a todos en la actuación eficaz. GACE/IC2 L 143-168. Del mismo modo, prevalecen en el entorno de la organización deficiencias en la planificación,</p>	<p>Rico (2016), afirma que la gestión académica “es elemento vital para la calidad en el desempeño de cualquier institución, se direcciona hacia la transformación de la educación en cuanto a la formación de los estudiantes y docentes”. Desde la perspectiva de análisis de la gestión académica, se considera que la educación que se desarrolla en el mundo tiene un ideal de hombre a formar acorde con el momento actual en donde se vive. Correa (2016), refiere que la gestión en el ámbito educativo “es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación”, por tanto, se enriquece con los desarrollos teórico-prácticos de estos campos del saber. Por lo que no solo debe concentrarse únicamente en una gestión de oficina debe ir a procesos de intercambio, basados en estándares de calidad y pertinencia. La información emergida hace énfasis en que debe existir una gestión académica dentro del proceso gerencial basada en la calidad educativa desvinculada a la política y muy vinculada a la realidad social de las comunidades y el desarrollo del país. Una calidad en función con los objetivos estratégicos</p>

<p>organización, coordinación y evaluación de los distintos procesos académicos, que genera dificultades en el control académico de los espacios y ambientes universitarios para garantizar una adecuada calidad educativa GACE/IC2 L 215-233) IC-3(Sería ideal que todo el conjunto de decisiones, planeación, organización, dirección, control y evaluación que involucra la gerencia incida favorablemente en una Educación de Calidad que, aun cuando el factor político sea importante, más lo sea la formación del profesional que deseamos para que los egresados de las instituciones de educación universitaria contribuyan con el progreso de la nación. GACE/IC3 L 134-154 vislumbrar lo imperativo inmediato de la preparación académica de sus profesores en áreas de tecnología que incluyan diferentes programas de computación, redes sociales y andragogía en la era digital aplicables para la formación profesional de los estudiantes, porque a pesar de que tenga una computadora o una tablet no hay seguridad de que conozca y maneje de la forma más efectiva estos dispositivos para instruir a los estudiantes.</p> <p>Cabe destacar que los profesionales que egresen en estos tiempos, posiblemente sean los formadores de las próximas generaciones de técnicos, ingenieros, licenciados y carreras afines por lo que es imperativo garantizar que la formación de éstos, inmediatos egresados, sea de excelencia, aspecto de mucho interés a considerar por las gerencias activas</p>	<p>del país. La cual debe ser adaptada a los nuevos tiempos y tecnologías, con una estructura de gerencia conformada por líderes que se encarguen de dar un vuelco al tradicionalismo y claustro como se ha considerado a la academia.</p>
---	--

<p>de las diferentes casas de estudios universitarios, siendo otro de los retos de mayor envergadura para el futuro prominente del país. GACE/IC3 L 157-203. IC-2 (líderes que lleven a la universidad a la transformación, lo que se relaciona con que implícitamente están de acuerdo con la necesidad de un liderazgo transformacional para la universidad. GALT/IC2 L 133-142)</p>	
<p>Interpretación: La significación de la gestión académica dentro del contexto de la gerencia universitaria en esta era de la información y globalización, debe ser una gestión avocada a la integración e intercambio de experiencias nacionales e internacionales , con banderas de calidad educativa incluyente y con pertinencia al momento histórico que se vive en la realidad del país. Comprometida con el desarrollo social y económico del país adaptándose a los cambios tecnológicos y culturales de una sociedad compleja que requiere de las Universidades mayor compromiso para la resolución de los problemas que los aquejan en el quehacer diario. Tomados de la mano de líderes más que autoridades que permitan la transformación requerida.</p>	

Fuente: Autor (2021)

Tabla N° 18 Matriz de comprensión e interpretación Entorno laboral Universitario

Categoría de análisis: Entorno laboral universitario	
Subcategoría: Debilidad institucional, Desmotivación laboral , Toma de decisiones	
Información develada por los informantes claves	Comprensión
<p>IC-1 (El entorno de la organización o de la universidad en la cual laboro es un ambiente actualmente deprimido. La situación económica que atraviesan las universidades, otrora ambientes elitescos y privilegiados, incide directamente en el entorno de la organización. EUDI/IC1. L 123-132). IC-2 (De acuerdo a mi experiencia y vivencia dentro de la universidad, a pesar de ser un espacio de encuentro que reúne estudiantes, docentes, investigadores y trabajadores universitarios como instrumentos de emancipación, todavía prevalece una obsolescencia de mecanismos administrativos y criterios en las decisiones directivas, que son incapaces de adecuarse a las exigencias propias de las nuevas realidades sociales, económicas, políticas. EUDI/IC2 L 174-197). IC-3 (las instalaciones de la institución, en virtud que han sido desasistidas por el gobierno nacional aunque en ocasiones les dé una manito de pintura, se encuentran en deterioro a pesar de que la gerencia del núcleo tramite y procure reparaciones de bajo alcance según sea el presupuesto que haya reunido a través de gestiones locales, pero esas acciones no son suficientes.</p>	<p>Para comprender este contexto de entorno laboral universitario es importante citar la teoría de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) también denominada Teoría de los dos factores. “El primer factor es señalado como intrínseco o motivador, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad. El segundo factor es extrínseco, aglomera las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo”. McClellan (1961) “en su teoría de las necesidades establece tres variables básicas en la satisfacción laboral”. La necesidad de logro reflejada en el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación percibida como la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder vista desde el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. De acuerdo con la información emergida por los informantes el entorno laboral</p>

<p>Igual ocurre con el gobierno regional y local, cuyas gestiones gubernamentales no ha sido dadivosa con la institución. Este comportamiento gubernamental debe ser considerado, porque en la actual situación del país, los trabajadores no están en condiciones financieras para seguir contribuyendo con el funcionamiento las instituciones de educación superior; es decir, su lugar de trabajo. Adicionalmente, las empresas locales activas ya no tienen la misma amplitud y generosidad para colaborar con las universidades posiblemente por limitantes económicos, haciendo que la sustentabilidad planteada por la universidad también se ha reducido. En lo que se refiere a la matrícula, ha disminuido notablemente. En entrevista con estudiantes que se retiran de la institución, alegan no tener cómo viajar, cómo comprar alimentos, cómo pagar la residencia porque alguno o los dos padres no tienen trabajo, lo que implica que tengan que buscar otro lugar de estudios más cercano a su residencia EUDI/IC3 L255-326) IC-1(Los trabajadores se sienten sub pagados y sobre todo sub utilizados. Desmotivados por no ser considerados retrasados a la hora de ascensos en el escalafón o categoría, designaciones de jefaturas y cargos relevantes. EUDL/IC1. L 133-140) IC-2 (Lo que conlleva a un divorcio gerente trabajador desmotivando cada vez más al personal. Y mucho más en el contexto actual de lo que significa la pandemia del COVID-19, que le exige la gerencia adaptarse a nuevas</p>	<p>universitario dentro de las Universidades Experimentales del Estado Cojedes, esta signado por una gran debilidad institucional de un ambiente deprimido con obsolescencia de mecanismos y fuera de la realidad. Existe una gran desmotivación laboral ya que el trabajo docente esta subpagado , lo que conduce a un compromiso cada vez menor. Por otro lado la toma de decisiones existe una desconexión total entre las autoridades con la planta de trabajadores, por tanto existe una centralismo cuyas consecuencias se traducen es debilidad, desmotivación y entorno laboral inestable</p>
--	---

<p>estrategias y metodologías desde la virtualidad y la universidad a distancia o semi-presencialidad, así como la internacionalización. EUDL/IC2 L 197-214) IC-3 (Inicialmente para muchos docentes que formaron parte de la plantilla era un gozo no solo formar parte de la institución sino por la compensación económica que recibían porque resultaba atractiva, alcanzaba para mucho; en los actuales momentos no lo es, porque apenas si les alcanza para comerse un dulce o comprar dos marcadores para pizarra acrílica o para sobrevivir y comprar alimentos. Igual ocurre con los trabajadores foráneos, la remuneración que perciben no les alcanza para sufragar el pasaje desde su lugar de residencia a la universidad y viceversa. Existe una desmotivación laboral colectiva del personal apreciable a simple vista, cuya evidencia está en las renuncias que recibe del personal, la administración de la institución EUDL/IC3 L 217-254.) IC-1(Percibo que los actores involucrados en la universidad donde laboro, no se sienten participes a la hora de la toma de decisiones en la organización EUTD/IC1. L 148-153) IC-2 (En el proceso de toma de decisiones en la organización universitaria, todavía prevalecen premisas equivocadas, con una fuerte resistencia para lograr políticas, estrategias y procesos de cambios, ajustados a las nuevas realidades. Por tanto, los actores involucrados no son tomados en cuenta, pues la gerencia universitaria se erige como una superestructura</p>	
---	--

<p>inalcanzable para oír las inquietudes y necesidades de sus actores. Hay una especie de burocracia que sigue definiendo y tomando las decisiones más elementales como para sus actores puedan participar directamente en ellas. Lo que trae como consecuencia un distanciamiento entre lo que se dice y lo que se hace EUTD/IC2 L243-276) IC-3 (Sí se consideran los actores involucrados para la toma de decisiones en el núcleo. Con respecto a las decisiones tomadas desde el nivel central, posiblemente ellos reciben toda la información y solicitudes de todos los núcleos a nivel nacional respondiendo o no de acuerdo a criterios, no sólo legales sino administrativos EUTD/IC3 L 342-358)</p>	
<p>Interpretación: Desde mi percepción como investigador al concatenar lo que comprenden los informantes claves, aprecio muy personalmente que la actual institucionalidad universitaria aporta gran inestabilidad al entorno laboral de los trabajadores, los cuales se encuentran desmotivados desde diferentes ópticas, un salario que no cubre las necesidades básicas, un sentido de pertenencia cada vez menor, el cual ha sido socavado por la situación económica del país. Por otro lado el trabajador no se siente tomado en cuenta en el proceso de toma de decisiones, dado el centralismo, por tanto nunca son escuchadas sus demandas respecto a las posibles soluciones que estos puedan aportar al proceso.</p>	

Fuente: Autor (2021)

Tabla N° 19 Matriz de comprensión e interpretación Resignificación Gerencial

Categoría de análisis: Resignificación Gerencial	
Subcategoría: Descentralización, Formación, Gerencia del nuevo tipo	
Información develada por los informantes claves	Comprensión
<p>IC- 1 (Si tuviese esa oportunidad motorizaria cambios hacia la descentralización y desconcentración del accionar gerencial en aspectos medulares como: toma de decisiones, presupuesto, académica, financiamiento, entre otros RGDE/IC1. L 197-205) IC-2(Apertura de canales más funcionales de comunicación, libre, abierta y flexible, no secuestrada, que permita la democratización de los procesos de elaboración y toma de decisiones universitarias que involucre la participación de todos los actores del proceso educativo RGD/IC2 L 322-336) IC- 3 (A pesar de que la Universidad forme parte de la ARBOL, insistiría en una propuesta descentralizada digna de reivindicaciones salariales RGD/IC3 L 431-438) IC-1 (Aunado a ello, considero prioritario la formación docente y en general de los trabajadores en áreas productivas y vinculadas con las potencialidades territoriales. RGFO/IC1. L 206-212) IC-3 (Plantearía una formación por competencias. Haría hincapié en que los profesores tengan formación docente en estudios a distancia. Procuraría una plataforma tecnológica gratuita que nos permita una mejor formación académica para nuestros estudiantes RGF/IC3 L 418-</p>	<p>El termino resignificación se emplea como forma de reubicar el sentido de algo cuyo significado ha tomado nuevas características en un contexto determinado. Para el caso en particular los informantes claves buscaron la manera de resignificar hacia donde debería ir la gerencia dentro de las Universidades experimentales del Estado Cojedes donde se puede comprender que la información emergida por los mismos van evocadas a una mayor desconcentración de los procesos, promoviendo los procesos descentralizados, con unos gerentes cada vez más preparados en el área, pero ante todo humanos buscando que el proceso gerencial trascienda.</p>

<p>431) IC-2(Dignificar el sentido de sentirse universitario y afianzar el desarrollo de la universidad a partir de la voluntad de cada uno de sus miembros, sean estos directivos o no.</p> <p>-La universidad debe funcionar como una dirección colegiada, colectiva y participativa. Cada actor es fundamental en el proceso de construcción de la nueva universidad. Hablemos de una gerencia del nuevo tipo, comprometida con la realidad social. RGGNT/IC2 L.346-367) IC-3 (El estilo de Gerencia., El estilo de liderazgo, Haría mayor énfasis en lo académico y no en lo político RGGNT/IC3 L.414-418</p>	
<p>Interpretación: Las universidades experimentales del Estado Cojedes, sin duda alguna deben dar un viraje importante en la manera como se concibe la gerencia, deben abordar la acción gerencial de una forma participativa y protagónica, incluyendo a todos y cada uno de los factores que hacen vida dentro de la misma. El liderazgo debe estar personificado en gerentes con cualidades humanas, amantes de los procesos reivindicativos y dispuestos a escuchar y actuar. Se requiere una Universidad eficiente, eficaz, transformadora y apegada a los planes de la nación, con una visión descentralizada y una institucionalidad fortalecida.</p>	

Fuente: Autor (2021)

REFLEXIONES FINALES

La gerencia universitaria, dentro de las Universidades Experimentales del Estado Cojedes, es un componente que contiene diversas aristas desde la concepciones emergidas por los informantes claves, en primer lugar la significación de la misma hoy día es tomada desde una percepción compleja en la que se describe la misma como un arte que amalgama diversos factores que conllevan al éxito o fracaso de la praxis en las mismas.

Este arte debe exteriorizar la forma de integración de diversas categorías entre las cuales se pueden denotar las que caracterizan a la universidad en sus funciones principales de docencia, creación intelectual y vinculación sociocomunitaria, creando un ambiente colaborativo y armonioso en función de la gestión. Es importante resaltar que la gerencia universitaria debe ser garante del cumplimiento de las mencionadas funciones de las universidades a través de estrategias integradoras, unificadoras y proyectivas para incentivar a la comunidad que hace vida dentro de la misma a coadyuvar en las labores como su principal característica.

Las practicas gerenciales dentro de las universidades experimentales también se caracterizan por prácticas anquilosas, obsoletas y rígidas se enmarcan dentro del contexto de los enfoques gerenciales tradicionalistas, donde el carácter burocrático impera por encima del pragmático, haciendo omisión de la complejidad que envuelven todos los procesos en los que se encuentran inmersos los seres humanos.

Dentro de las practicas gerenciales un aspecto que es de vital importancia en el contexto actual es el de la gestión administrativa, la cual debe ir de la mano de la gerencia estratégica, es decir debe estar signada de una análisis prospectivo de las situaciones, con la finalidad de obtener una visión amplia respecto al tema administrativo y manejo de los recursos.

En este ámbito uno de significativa preponderancia sería el de la autogestión de recursos complementarios para satisfacer necesidades

institucionales, sin embargo para que esto ocurra se necesita una visión prospectiva del aspecto administrativo, así como un enfoque gerencial flexible que se desprenda del tradicionalismo actual, en el cual los manuales y procedimientos están por encima de la lógica de subsistencia y supervivencia de las épocas actuales.

Es por ello necesario una visión gerencial pragmática donde los procesos reivindicativos sociales y económicos de los trabajadores no dependan solamente de un contrato colectivo que se firma cada cierto periodo de tiempo, el cual no cubre las expectativas de la masa trabajadora.

Cuando nos referimos a gerencia dentro de las Universidades Experimentales del Estado Cojedes, no podemos dejar de lado la gestión académica, la cual va de la mano de la transformación gerencial de las universidades. En este punto debo hacer énfasis en la importancia de gerenciar en equilibrio con lo administrativo y lo académico, no se puede enfocar una arista a expensa de la otra, la gestión académica es importante dado que los estándares de calidad de lo que se produce dentro las instituciones son el reflejo de la calidad del proceso en el que la gerencia es de vital importancia.

Por tanto la calidad académica dentro de las universidades debe ser su carta de presentación ya que sin esta la razón de ser de las mismas perdería su rumbo. Una calidad educativa basada en la formación de sus docentes y discentes que permita trascender de manera efectiva hacia la transformación de las estructuras enclaustradas donde siempre funciono la universidad, es decir, una calidad que esté al servicio del pueblo y la nación.

Calidad educativa incluyente y con pertinencia al momento histórico que se vive en la realidad del país. Comprometida con el desarrollo social y económico del país adaptándose a los cambios tecnológicos y culturales de una sociedad compleja que requiere de las Universidades mayor compromiso para la resolución de los problemas que los aquejan en el quehacer diario.

Llevadas de la mano de líderes emergentes con visión de transformación y prospectivos que orienten el rumbo hacia donde se debe dirigir la universidad de la nueva era.

Sin embargo hoy día dentro de las Universidades Experimentales del Estado Cojedes nos encontramos con una institucionalidad debilitada, en primer lugar debido al decaimiento de las estructuras físicas, a las cuales con el pasar del tiempo y la falta de un presupuesto para el mantenimiento de las mismas ha hecho que en su mayoría las instalaciones se encuentren deterioradas.

También conseguimos una gran desmotivación laboral por parte del personal docente administrativo y obrero, quienes no están conformes con los sueldos y salarios percibidos el cual no les permite satisfacer las necesidades básicas, menos aún las no básicas pero necesarias para obtener una calidad de vida acorde como lo dicta nuestra constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Lo que conlleva a la disminución del compromiso y el sentido de pertenencia se vaya diluyendo, encontrándonos en primer lugar con una deserción de docentes quienes emigran a otras actividades comerciales para subsistir, y los que se quedan dentro de la universidad la toman en un segundo plano ya que andan en búsqueda de los salarios perdidos en otras actividades. Esto trae consigo una indudable caída en los niveles de calidad educativa, ya que la universidad requiere de docentes e investigadores a tiempo completo, pero dada las razones expuestas con anterioridad hay una gran deserción profesional.

Sin duda alguna esta situación proyecta una imagen institucional debilitada, lo que trae consigo una desmejora en las matriculas estudiantiles, quienes son los primeros afectados por esta situación, ya que la calidad académica tan necesaria para su proceso formativo es cada vez menor, por tanto no se ven incentivados a proseguir con sus estudios ya que cuando hacen un simple análisis costo beneficio llegan a la conclusión de que el

costo está siendo mayor que los beneficios percibidos de un proceso de formación signado por una calidad académica precaria.

Dentro de este contexto gerencial también se destaca que los actores que hacen vida dentro de las instituciones universitarias no son tomados en cuenta en los procesos de toma de decisiones. Por tanto existe una ruptura gerencial en la que el gerente central toma decisiones por encima de las masas trabajadoras quienes tienen sus aportes y soluciones a muchas problemáticas pero no son escuchados.

Es importante resaltar que estos procesos conllevan al deterioro del clima organizacional de las instituciones, dado que existe una desconexión entre la autoridad y los subordinados, lo cual dista mucho de lo que viene a ser la gerencia moderna participativa protagónica y necesaria ante las situaciones complejas de multiplicidad de criterios, de situaciones bioafectivas culturales heterogéneas y cambiantes características principales de las nuevas organizaciones complejas.

De todo este proceso radica la importancia de una resignificación en la gerencia de las Universidades Experimentales del Estado Cojedes, un gran viraje, una nueva orientación no solo discursiva, también pragmática, donde todos los actores que converjan en la misma se sientan partícipes de los cambios y transformaciones que se generen desde adentro.

Un cambio hacia una gerencia descentralizada, donde las soluciones a las problemáticas no tengan que dar muchas vueltas debido a la burocracia, un sistema gerencial lo más desconcentrado posible garantizaría la resolución de conflictos y problemas en el menor tiempo posible.

Una gerencia enfocada en tomar en cuenta a todos los actores que hacen vida dentro de la universidad, apoyándose en puntos de vista en sus prácticas como profesionales, integrándolos, uniéndolos y sacando lo mejor de cada uno. Que todos se sientan partícipes de los procesos, se tomen en cuenta las reivindicaciones laborales tanto económicas como sociales, conciliando un clima organizacional acorde y una institucionalidad

fortalecida. Proyectando la imagen que debe tener la universidad como máxima casa de formación de profesionales al servicio de la población.

Se requiere una Universidad de primer orden, eficiente, eficaz, transformadora, de la mano de la comunidad y apegada a los planes de la nación, con una visión descentralizada y una institucionalidad fortalecida.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Bargh, C., Scott, P. & Smith, D. 1996. *Governing Universities. Changing the culture?* Buckingham: Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Bermejo J, 2009. *La fábrica de la ignorancia. La universidad del “como si”.* Madrid: Akal.
- Burns, J. 1978. *Leadership.* New York: Harper & Row.
- Cisterna F 2005, *Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa.* Revista Theoria, vol. 14, núm. 1, 2005, pp. 61-71
- Cuenca M, Hilferty J 2007. *Introducción a la lingüística cognitiva.* Editorial Ariel s.a. Barcelona – España p 32
- Drucker, P. 1999. *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI.* Colombia: Grupo Editorial Norma p. 57
- Drucker, P. 2006. *La Gerencia en la Sociedad Futura.* Colombia: Grupo Editorial Norma.pp.17-18
- Fernández, A. 2008. *La gestión de la formación de profesorado en la Universidad.* Teoría de la Educación, 20, 275-312.
- Gadamer, H 1992 *Verdad y método, vol..II, ,* Salamanca, p.243
- Goyo, A. 2010. *Hacia una nueva Epistemología Centrada en la Gerencia de la Educación Universitaria en la Perspectiva de la Transcomplejidad.* Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro. Cabudare .Venezuela p.116
- Heidegger, M. 1974. *El ser y el tiempo.* México: FCE pp 223-252
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. 1959. *The motivation to work.* New York, Wiley
- Ibáñez N. 2008 *Epistemología de la gerencia y otros.* Editorial Comola. Venezuela p.17
- Lanz, R. 2001. *Organizaciones transcomplejas.* Caracas: Editorial Imposmo/Conocit. p.168

- Leal, J 2005. La Autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de la investigación. Venezuela: ULA. p30
- Lorenzo, M. 1997. El liderazgo para la promoción de calidad en una institución educativa. En M. Lorenzo, F. Salvador & J. A. Ortega (Coords.). Organización y dirección de instituciones educativas. Perspectivas Actuales. Actas de las I Jornadas Andaluzas sobre Organización y Dirección de Centros Educativos (pp. 13.32). Granada: GEU.
- Maceiras F 1990 La hermenéutica contemporánea, Editorial Cincel, Bogotá, p.23.
- McClelland, D. 1961. The achieving society. Princeton, D. van Nostrand.
- Martínez, M. 1996. Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de investigación. México: Ed. Trillas.
- Martínez M, 2005 Actualización de la epistemología y metodología en educación. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado III Jornadas de Innovación Educativa Barquisimeto – Edo. Lara p. 10
- Martinez M. 2006 La investigación cualitativa (síntesis conceptual) Revista de investigación en psicología - VOL. 9, Nº 1 p.128
- Martínez M. 2008. Epistemología y Metodología Cualitativa en la Ciencias Sociales. Editorial Trillas. México. Pp. 336
- Mintzberg H. 2005. La estructuración de las organizaciones (8ª ed.). Barcelona: Ariel.
- Prada, L, 2010 Modelo Andragógico Basado en Competencias Tic para docentes universitarios, un Preámbulo hacia la Ciberdidaxia. Universidad Interamericana de Educación a Distancia de Panamá - UNIEDPA Tesis Doctoral, Disponible en <http://www.cidar.uneg.edu.ve> (Consulta noviembre 2019). p.95
- Rodríguez, O. 2006. La triangulación como estrategia de investigación en ciencias sociales. Disponible en web: <http://www.madrimasd.org/revista/revista3/tribuna/tribuna2.asp> [Consulta: Noviembre 12, 2019]

Sashkin, M. 2012. Leadership. En W. E. Rosenbach, R. L. Taylor & M. A. Youndt (Eds.), Contemporary Issues in Leadership (7ª ed.) (pp.9-20). Boulder: Westview Press.

Venezuela 1970.Ley de Universidades. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°1429 extraordinaria Caracas, Septiembre 8.

Villegas, C. 2009. La gerencia en el contexto de la transcomplejidad. Universidad