

**LA GERENCIA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN TECNOLÓGICA UNIVERSITARIA  
VENEZOLANA, DESDE LA COMPLEJIDAD**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**LA GERENCIA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN  
TECNOLÓGICA UNIVERSITARIA VENEZOLANA,  
DESDE LA COMPLEJIDAD**

**AUTORA: MSc. Josseilin J. Marcano O.**

**BÁRBULA, NOVIEMBRE 2018**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**LA GERENCIA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN  
TECNOLÓGICA UNIVERSITARIA VENEZOLANA,  
DESDE LA COMPLEJIDAD**

**AUTORA: MSc. Josseilin J. Marcano**

**TUTORA: Dra. Mildred Curiel**

Tesis Doctoral presentada ante la  
Dirección de Postgrado de la Universidad  
de Carabobo, para optar al título de  
Doctora en Educación

**BÁRBULA, NOVIEMBRE 2018**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado, titulado: **LA GERENCIA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA UNIVERSITARIA VENEZOLANA, DESDE LA COMPLEJIDAD**; presentado por la ciudadana **JOSSEILIN JASENKA MARCANO ORTEGA**, titular de la Cédula de Identidad N°: **V.-11.747.372**, para optar al título de **Doctora en Educación**; estimamos que el mismo, reúne los requisitos para ser considerado como \_\_\_\_\_

<b>Apellido</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cédula de Identidad</b>	<b>Firma</b>

**BÁRBULA, 27 DE NOVIEMBRE 2018**

## DEDICATORIA

Dedico infinitamente esta Tesis Doctoral a:

***Mi amada y muy extrañada madre, Erlinda***, por haberme hecho la persona que soy; pues, a pesar de haberse ido llamada por Dios y no estar presente físicamente, siempre la he sentido a mi lado, protegiéndome y generando la fortaleza necesaria para seguir adelante en todas mis metas; ¡Te amaré por siempre!

***Mi papá Asdrúbal***, por estar presente en mis momentos más difíciles y haber contribuido a mi formación profesional y personal.

***Mi hijo Luis Alejandro***, su nacimiento y llegada a mi vida ha sido el impulso para tomar retos y alcanzar las metas con mayor ahínco, es lo mejor que me ha pasado en la vida; la mayor razón para existir y seguir luchando, ¡Gracias mi ***Dios!*** y a ti, ¡***José Luis Ramírez***, por tan hermoso regalo!

***Mis queridos hermanos; Asdrúbal José, Carlos Luis, José Alberto y Amanda Lisbeth***, quienes han compartido conmigo momentos inolvidables, entregándonos triunfos y éxitos cada día de mayor relevancia; personas modelos de perseverancia, honestidad, respeto, compañerismo, hermandad, amor y cariño, ¡Serán siempre mi gran orgullo!

***Mi abuela María***, ¡Te amo! Quien se convirtió en mi pilar fundamental, considerada una segunda madre para mí, de ella siempre he recibido amor sincero y la candidez adulta más hermosa que jamás haya conocido, ¡Te estaré eternamente agradecida!

***A toda mi familia y amigos más allegados***, personas que desde el primer momento me han brindado todo el apoyo, colaboración y cariño sin ningún interés y éste esfuerzo sirva de ejemplo para las próximas generaciones.

A todos, ¡***DEDICADO DE TODO CORAZÓN!***

## AGRADECIMIENTOS

La culminación de esta Tesis Doctoral, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte de la autora, no hubiese sido posible su culminación sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación citaré.

Primero y antes que nada, agradecida con **Dios**; por estar conmigo en cada paso que doy, por concederme la vida y la luz sublime que se convierte en sabiduría y fortalece mi corazón.

A la **Universidad de Carabobo**, que me acogió en su alma mater, por haberme dado la oportunidad de continuar mis estudios de quinto nivel.

Al **Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello**, por permitirme la oportunidad de extender mis conocimientos en materia gerencial y educativa, así como el apoyo académico y económico para la realización de esta nueva meta.

De igual manera, mi más sincero agradecimiento a la **Dra. Mildred Matilde Curiel** quien funge como **tutora** de esta investigación, convirtiéndose en una gran amiga y aliada, proporcionando experiencia en el campo gerencial y en educación universitaria, transfiriendo todos sus conocimientos de manera desinteresada; entendiéndome y apoyándome en todo momento, bajo su oportuna revisión crítica y contribución teórica, guiando con diligencia y esmero el trabajo que presento.

Igualmente agradecer al **Dr. José Tadeo Morales**, a la **Dra. Katty Ramírez**, a la **Dra. Sandra Rodríguez**, al **MSc. José Luis Ramírez** y a la **MSc. Rossana Martínez**; y por último y no menos importante, a todas aquellas personas y amigos que de una u otra manera, me animaron y contribuyeron al cumplimiento de los requisitos para la culminación de esta Tesis Doctoral.

## INDICE

	<b>pp.</b>
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULOS</b>	
I Entramado Preliminar.....	4
Intencionalidad del Estudio.....	13
<i>Propósitos General</i> .....	13
<i>Propósitos Específicos</i> .....	14
Importancia de la Investigación.....	14
II Entramado Teórico.....	17
Investigaciones Recientes Relacionadas con el Contexto de Estudio.....	17
Consideraciones Epistemológicas.....	22
La Reforma Educativa y el Modelo Gerencial en la Educación Tecnológica Universitaria Venezolana.....	28
El Contexto de Modernización y Transformación de la Educación Tecnológica Universitaria.....	39
Competencias Profesionales de los Gerentes Universitarios.....	48
La Reacción ante lo Emergente, una Característica Reveladora entre el Discurso y la Acción Directiva.....	50
Bifurcación en la Vía hacia la Transformación de la Educación Tecnológica Universitaria. ¿Realidad o Utopía?.....	53
III Entramado Metodológico.....	59
Tipo de Estudio.....	59
Diseño de la Investigación.....	61
Informantes Claves y Unidades de Análisis.....	62
Instrumentos de Recolección de la Información.....	67
Métodos de Análisis de la Información.....	68
Validez y Fiabilidad de la Investigación.....	71

---

IV Entramado Categorical.....	73
Análisis del Discurso de los Actores Sociales.....	74
<i>Codificación</i> .....	74
<i>Diagramación</i> .....	139
V Entramado Emergente.....	145
Hallazgos, Articulación y Corpus Teórico.....	145
VI Entramado Reflexivo.....	168
Reflexión en lo Epistemológico.....	168
Reflexión en lo Ontológico.....	171
Reflexión en lo Metodológico.....	174
Reflexión en cuanto a lo Dialógico, Recursivo y Hologramático, desde la Complejidad.....	176
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	181
ANEXOS	
ANEXO A. Protocolo de aplicación del cuestionario de preguntas para respuestas abiertas, a docentes, administrativos, obreros y estudiantes como informantes claves.....	187
ANEXO B. Desarrollo de Entrevista a Gerente N°01. “Experiencia” (G1E). Atlas.ti. Documento Primario (P9).....	192
ANEXO C. Desarrollo de Entrevista a Gerente N°02. “Ímpetu” (G2I Atlas.ti. Documento Primario (P10).....	199
ANEXO D. Desarrollo de Cuestionario a (07) Docentes Informantes (DI). Atlas.ti. Documento Primario (P11).....	210
ANEXO E. Desarrollo de Cuestionario a (03) Administrativos Informantes (AI). Atlas.ti. Documento Primario (P12).....	215
ANEXO F. Desarrollo de Cuestionario a (03) Obreros Informantes (OI). Atlas.ti. Documento Primario (P13).....	217
ANEXO G. Desarrollo de Cuestionario a (06) Estudiantes Informantes (EI). Atlas.ti. Documento Primario (P14).....	219

---

## LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Muestra Estratificada de los Informantes en el Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello.....	63
2	Definición de las Unidades de Análisis.....	64
3	Resumen Matriz de Códigos.....	71
4	Análisis del Entramado Emergente: Transformación Tecnológica Universitaria. Categoría: Políticas de Estado	72
5	Análisis del Entramado Emergente: Transformación Tecnológica Universitaria. Categoría: Sistema Complejo.....	84
6	Análisis del Entramado Emergente: Gerencia en los Institutos Universitarios. Categoría: Competencias Gerenciales.....	104
7	Análisis del Entramado Emergente: Gerencia en los Institutos Universitarios. Categoría: Discurso y Acción Directiva.....	114
8	Categorías, Códigos y Sub-categorías Emergentes de los Discursos de los Actores Sociales.....	125

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>		<b>pp.</b>
1	Entramado preliminar para el estudio de la gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana, desde la complejidad.....	11
2	Categorías emergentes de la unidad de análisis “Transformación Tecnológica Universitaria”.....	138
3	Categorías emergentes de la unidad de análisis “Gerencia en los Institutos Universitarios”.....	140
4	Diagrama emergente de los actores sociales sobre la gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana.....	141
5	Entramado interpretativo del estudio de la gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana, desde la complejidad.....	164
6	Corpus teórico de la gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana, desde la complejidad.....	177



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**LA GERENCIA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN  
TECNOLÓGICA UNIVERSITARIA VENEZOLANA,  
DESDE LA COMPLEJIDAD**

**Autora:** MSc. Marcano O, Josseilin J.

**Tutora:** Dra. Mildred M. Curiel H.

**Fecha:** Noviembre, 2018

**RESUMEN**

El proceso de modernización y transformación del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello (IUTPC) del año 2001; viene arraigado por la reestructuración de la educación superior venezolana, bajo principios de integración latinoamericana y caribeña; intentando brindar a la sociedad, bienestar, calidad de vida y desarrollo sostenible; por ello, la gerencia de estas instituciones, han desempeñado un papel preponderante en la conducción de este complejo proceso, al interaccionarse aspectos sociales, políticos, económicos y educativos. Se construye un corpus teórico basado en la interpretación de la gerencia institucional, desde la complejidad; utilizando un diseño de investigación integrativa. Para ello, se entrevistaron dos gerentes y simultáneamente, se aplicó un cuestionario a 19 informantes; cuyas unidades de análisis: Transformación Tecnológica Universitaria y Gerencia en los Institutos Universitarios; originaron las categorías: Políticas de Estado, Sistema Complejo, Competencias Gerenciales; y, Discurso y Acción Directiva. Se asistió al programa Atlas.ti; y un esquema cognitivo interdisciplinario, contribuyó a interrelacionar el lenguaje, el pensamiento y la experiencia; emergiendo que, a causa del ser y hacer del gerente, como cultivador del proceso; y, la interacción de factores internos y externos; acentuaron la desvinculación generando una bifurcación entre las ramas académicas y administrativas institucionales, abriéndose una brecha; en contraposición con el estancamiento y/o desviación del proyecto; se procura un nuevo gerente con visión integradora, compleja y multidisciplinaria, que cohesione éstas; las cuales, separadas tienen su propia importancia; pero juntas, constituyen un nuevo significado en el marco de la actual coyuntura social, política, económica y educativa que enfrenta la Nación.

**Descriptor:** Transformación; Gerencia Universitaria; Competencias Gerenciales; Complejidad.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**THE MANAGEMENT IN THE TRANSFORMATION OF TECHNOLOGICAL  
EDUCATION UNIVERSITARIA VENEZOLANA,  
FROM COMPLEXITY**

**Authors:** MSc. Marcano O, Josseilin J.

**Tutor:** Dra. Mildred M. Curiel H.

**Date:** Noviembre, 2018

**ABSTRACT**

The modernization and transformation process of the University Technology Institute of Puerto Cabello (IUTPC) of the year 2001; it is rooted in the restructuring of Venezuelan higher education, under the principles of Latin American and Caribbean integration; trying to provide society, well-being, quality of life and sustainable development; therefore, the management of these institutions have played a leading role in the management of this complex process, interacting social, political, economic and educational aspects. A theoretical corpus is built based on the interpretation of institutional, from complexity; using an integrative research design. For this, two managers were interviewed and simultaneously, a questionnaire was applied to 19 informants; whose units of analysis: University Technological Transformation and Management in the University Institutes; originated the categories: State Policies, Complex System, Management Competencies; and, Speech and Directive Action. The Atlas.ti program was attended; and an interdisciplinary cognitive scheme, contributed to interrelate language, thought and experience; emerging that, because of the being and doing of the manager, as a cultivator of the process; and, the interaction of internal and external factors; they accentuated the disengagement generating a bifurcation between the academic and administrative institutional branches, opening a gap; in contrast to the stagnation and / or deviation of the project; a new manager with an integrating, complex and multidisciplinary vision is sought, that unites these; which, separated, have their own importance; but together, they constitute a new meaning within the framework of the current social, political, economic and educational situation facing the Nation.

**Descriptors:** Transformation; University Management; Management Competencies; Complexity.

## INTRODUCCIÓN

El impacto en la estructura curricular de las universidades, causado por la celeridad de los cambios y transformaciones a nivel mundial en el ámbito educativo, social, económico y político, al intentar satisfacer las necesidades existenciales de vida, mediante avances tecnológicos, diversificación de productos y servicios innovadores; ha generado una evaluación y reflexión sobre el sistema gerencial de éstas casas de estudios, encaminándolas a los nuevos postulados, en concordancia con el contexto en que se desenvuelven.

En referencia a éste, las universidades como organizaciones complejas; sobre su gerencia, generalmente, intervienen diversos factores multidimensionales en las decisiones, formas de pensamiento, paradigmas, actitudes y aptitudes; así como, la imperativa actualización del esquema de competencias gerenciales, basada en la administración del conocimiento y superación de retos, que permitan fluidez para dirigir y encauzar profundos cambios post-modernos a nivel de educación universitaria.

Por el contrario; la falta de supervisión, evaluación y seguimiento al desempeño formal en los Institutos y Colegios Universitarios oficiales del país, durante décadas, agudizó el deterioro de su infraestructura y el desequilibrio académico e institucional, poco respondiendo al desarrollo científico, tecnológico y humano; en aras, de dar respuesta pertinente a los requerimientos regionales e industriales de la Nación.

En base a lo expuesto, una vez decretada la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999) se intenta responder a las exigencias nacionales, latinoamericanas y mundiales, en materia educativa, productiva y social; ese mismo año, fue declarado por parte de la Asamblea

Nacional Constituyente, el proceso de reestructuración del servicio público de educación superior impartido en estos Institutos y Colegios Universitarios oficiales del país; proceso que se ha venido aplicando a las veintinueve (29) instituciones universitarias de manera simultánea, intentado redimensionar las actividades académicas y administrativas en función de un modelo transformacional coherente con las exigencias de la sociedad y en respuesta al momento histórico y coyuntural.

En virtud de cumplir a cabalidad con lo dispuesto en el referido proceso; para el año 2001, es declarado en proceso de modernización y transformación al Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello (IUTPC), con la finalidad de legitimar, redefinir y orientar profundamente la educación tecnológica universitaria, bajo parámetros de calidad y excelencia académica, renovando su organización y promoviendo la consolidación de una democracia participativa y solidaria de todo su capital social.

Desde esa fecha, los gerentes del IUTPC, fueron nombrados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD), como máxima autoridad jerárquica; conformándose las llamadas Comisiones de Modernización y Transformación (CMT), con orden explícita, de cumplir con la tarea de materializar el proyecto de transformación de estas casas de estudios, bajo una nueva concepción compleja, humana y civilizada, establecida en los estatutos oficiales; lineamientos evidentemente no cumplidos; pues, diecisiete (17) años después, la situación se percibe desorientada.

Por consiguiente, esta investigación aborda desde la complejidad, la construcción de un corpus teórico para la comprensión de la gerencia del IUTPC durante el proceso de modernización y transformación de los Institutos Universitarios Tecnológicos (IUT) y Colegios Universitarios (CU) Venezolanos, desmembrando la participación y opinión del colectivo social (individuos) y el desempeño de la gestión académica – administrativa; en un entramado que supone una bifurcación en el trayecto del proceso; acudiendo

un esquema cognitivo de carácter interdisciplinar, ante la multidimensionalidad política, económica, social y educativa del sistema.

En líneas generales, se plantean y describen diversos entramados esquematizados por capítulos, permitiendo darle cabida a la investigación:

El Capítulo I, traza el entramado preliminar, definiendo los propósitos del estudio, así como, esboza la justificación e importancia de la investigación; el Capítulo II, sucinta el entramado teórico que fundamenta epistemológica y teóricamente el estudio, exponiendo algunas investigaciones recientes sobre la gerencia en un contexto de transformación universitaria desde una complejidad integradora y recursiva.

A lo largo del Capítulo III, se expone el entramado metodológico, basado en un estudio transdisciplinario orientado en un diseño de investigación integrativa, en la que técnicas cualitativas y cuantitativas se complementan hacia la interpretación de los resultados presentados por los actores sociales del IUTPC, inmerso en un proceso de modernización y transformación desde el año 2001. El programa Atlas. ti se utiliza como herramienta para el análisis de la información y se alude hacia un esquema cognitivo interdisciplinario.

Se prosigue con el Capítulo IV, presentando el entramado categorial del análisis de los discursos emitidos por los informantes claves; en el Capítulo V, se describe el entramado emergente, desarrollado con los hallazgos, la articulación y el corpus teórico sobre la gerencia universitaria del IUTPC en el contexto del proceso de modernización y transformación, desde la complejidad; y, finalmente, en el Capítulo VI, se concibe un entramado reflexivo sobre la investigación, en lo: epistemológico, ontológico, metodológico; y, dialógico, recursivo y hologramático: desde la complejidad.

## **CAPÍTULO I**

### **Entramado Preliminar**

Las temáticas concernientes a educación universitaria desde la última década del siglo XX, han cobrado mucho interés no solo en el ámbito académico, sino en lo político, económico y social; debido a que, las instituciones que la gestionan, son piedra angular en la generación y promoción del desarrollo integral del ser humano; repercutiendo significativamente en los cambios de las sociedades nacionales, continentales y mundiales.

En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (UNESCO, 1998) viene impulsando bajo principios de integración latinoamericana y caribeña, la acción política hacia una transformación educativa a nivel universitario, basada implícita o explícitamente, en una concepción del mundo, del hombre, de la sociedad y de la historia; es decir, en el surgimiento de un pensamiento, enfocado: en lo humano, al superar las culturas poseedoras de conocimientos, técnicas, sabidurías, artes de vivir en su mayoría ajenas al individuo; y, en civilización, al enfrentar los crecientes efectos negativos del desarrollo occidental, que simultáneamente, potencia sus efectos positivos; pero, pone en evidencia la cara negativa de la individualización, la tecnificación y la monetarización del desarrollo y el bienestar (Morin, 2011).

Estas proposiciones orientan a la República Bolivariana de Venezuela (RBV), a experimentar como gran desafío dentro de las universidades e instituciones tecnológicas de educación superior; introducir una variedad de cambios y ajustes, pensando a su vez, en términos de eficiencia; así como,

en el manejo de un ambiente en base a colaboración voluntaria, integralidad del conocimiento, condiciones de equidad y respeto a los valores éticos de cada una de las comunidades constituyentes. Cuestión ésta, que profundiza en ellas, su obligación como ente formador, del conocimiento inductor a la creatividad e inventiva cohesionadora del desarrollo económico, político y social del país, y sus habitantes; respondiendo al planteamiento del Plan Nacional de la época.

En el marco de esta retórica, se declaró en el año 1999, por parte del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD) de la época, el Proceso de Reestructuración al Servicio Público de Educación Superior impartido por los Institutos Universitarios Tecnológicos (IUT) y Colegios Universitarios (CU) del país; con la finalidad de redimensionar las actividades académicas y administrativas en función de un modelo transformacional acorde con los requerimientos de la humanidad, lo que exigió a la educación responder al momento histórico nacional, con ayuda de la comunidad del conocimiento, convergiendo en la construcción a nivel personal y colectivo de bases profundas para un proceso de paz, cultura de trabajo, productividad, empleo, bienestar, desarrollo, justicia y equidad social.

En el caso del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello (IUTPC) se afianza este proyecto cuando en el año 2001, es declarado en Proceso de Modernización y Transformación, en aras de cubrir a cabalidad con lo dispuesto en el artículo 27 de la Ley Orgánica de Educación (2009) y en el artículo 3 del Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios (1995); aunado a ello, se designa la primera Comisión de Modernización y Transformación (CMT), como equipo directivo, que debía ejecutar una serie de atribuciones, en virtud de encaminar la gestión de este proceso.

Es importante destacar, que estas “alma mater” universitarias, desde su creación en el año 1974, ofrecieron carreras cortas en el campo tecnológico permitiendo la preparación de cuadros calificados (mano de obra) de alto nivel para atender los diversos escalafones de empleo laboral demandante,

respondiendo a la segmentación del mercado de trabajo y a las necesidades expresadas por los industriales de la época, trascendiendo marcadamente a la actual coyuntura social, económica y política, de los tiempos de hoy. De esta manera, entre los cambios prioritarios ordenados por el Ejecutivo, se estableció la dotación y adecuación de la planta física, equipamiento con tecnología de punta, creación de una nueva estructura organizativa y de cargos, como parte fundamental de las políticas del Vice- Ministerio de Educación Superior.

Se destaca, entre los primeros lineamientos plasmados en los documentos legales emitidos por el referido Ministerio, la orden inmediata a las CMT designadas, de instrumentar programas y actividades que estimularan y coadyuvaran a la colaboración directa y protagónica de toda la comunidad universitaria, como vía para contribuir en la construcción de la democracia participativa pautada. Cuestión ésta, que fue calando progresiva y pertinentemente en una parte de la comunidad universitaria, sin menospreciar la marcada existencia de un buen grupo en calidad de detractores al referido proceso.

Subsiguientemente, se fueron direccionando los cambios del modelo educativo, y se emite un documento oficial que direcciona la regulación de los Programas Nacionales de Formación (PNF) en Educación Superior (2008); y al año siguiente, se intenta re-impulsar la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana en coordinación con la creación de la Misión Alma Mater (MAM, 2009), propulsando la articulación institucional y territorial, en función de las líneas estratégicas del Proyecto Nacional Simón Bolívar, vigente para la época. Entre sus alcances se pretendía transformar los veintinueve (29) IUT y CU, dando origen a las Universidades Politécnicas Territorial (UPT), para gestionar los PNF, como nueva modalidad de estudio universitario; orden que de por sí, involucraba cambios estructurales en la gestión académica-administrativa de estas

instituciones; se cuestiona entonces, ¿cómo se distinguen las reformas educativas en el modelo gerencial de los IUT venezolanos?

Sin embargo, contra todo pronóstico nacieron los PNF con el propósito general de construir redes de conocimiento y aprendizaje para la generación, transformación y apropiación social del conocimiento en las respectivas áreas al servicio de la Nación; intentando activar la articulación y cooperación solidaria entre las instituciones universitarias con los organismos del Estado, empresas y organizaciones sociales. De acuerdo a ello, con el diseño de un nuevo esquema académico-administrativo, se pretendía egresar profesionales en carreras largas, en un periodo académico de cuatro (04) años, otorgando certificados y títulos intermedios, impregnados éstos, de cultura para el trabajo, producción, innovación, progreso; en concordancia con la necesidad del desarrollo local, regional y nacional.

En definitiva, para lograrlo, se confía en una gerencia comprometida con las nuevas políticas educativas, manejo adecuado de presupuesto y capital social institucional; en aras de adecuar y dotar la planta académica-administrativa hacia la ordenada reforma universitaria y gestión. Así pues, surge la inquietud de conocer, ¿cómo respondieron las estructuras académico-administrativas durante el proceso de modernización y transformación de los IUT a UPT para atender los requerimientos de la sociedad? Debido a que, siguiendo a Etkin (2007), la eficiencia de toda gestión, depende e inter-depende del sentir de los gerentes; al enfrentarse con el gran desafío de intentar concretar un cambio o transformación.

Se comienza por resaltar entonces, que el Ministerio emitió los objetivos y tareas a cumplir por parte de los gerentes o comisiones de turno, situación que fatigó al sistema gerencial ante una coyuntura política y social generalizada. Al respecto, el autor en comentario agrega que los procesos de conducción gerencial están compuestos no solamente de conocimiento, recursos y razones; sino también, deben liderarse mediante un diálogo continuado centrado en principios de convivencia social, como los valores de

justicia, libertad, equidad, igualdad y solidaridad; con procesos de valoración y reflexión.

En este sentido, las universidades como organizaciones complejas, a través de su gerencia, ponen de manifiesto diversos factores responsables de las tareas de conducción, funcionamiento o decisiones abocadas a lineamientos de gobierno, construcción de proyectos estratégicos compartidos, diseño de enlaces con ayuda de una estructura organizativa que cohesione esfuerzos dispersos, pone en marcha acuerdos en las relaciones laborales sobre la base de la legitimación, implementación y motivación de los procesos sociales; así como, impulsa cambios curriculares; sin olvidar, el establecimiento de mecanismos en comunicación y control de directrices, que permitan la fluidez de la gestión.

Remontándose a los postulados de Drucker (1999), la gerencia se contextualiza, como el órgano específico y distintivo de toda organización, con fines de establecer oportunamente los cambios necesarios para su adecuado funcionamiento, en coherencia con las necesidades y exigencias de una realidad. Por su parte, Etkin (2005) la plantea como el proceso de decidir, analizar los cursos de acción, que racionalmente recurre a la capacidad disponible, a los recursos consumidos en relación con las metas, lo programado y lo no previsto dentro de lo normalizado; permitiendo lograr los objetivos para atender a una población o a un mercado.

Bajo estas premisas centradas básicamente en el tecnicismo, también interactúan e influyen sobre la gestión y hacia el logro de los objetivos institucionales, el ser y hacer del gerente como individuo. En una gerencia universitaria, el conocimiento, las pautas culturales, los principios y valores éticos, así como, las estructuras de interacción se convierten en recursos para la acción dirigida al desarrollo humano de sus integrantes, respetando los códigos de convivencia que mantienen el tejido social, reconociendo las ambivalencias, contradicciones y emergencias; en definitiva, impulsar el crecimiento organizativo en concatenación con su capital social.

De esta manera, el capital social es definido por Etkin (2007) como la capacidad y voluntad de los integrantes de la organización a trabajar basados en creencias compartidas, implementando lazos de cooperación y formas efectivas de participación, con redes de comunicación que permiten acceder a la información y al conocimiento disponible. Asimismo, Fermín y Rubino (2006) plantean que la gerencia de una organización constituye un proceso integrador de recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros, estructurales, entre otros; mediante la planificación, organización, dirección y control para el logro de los objetivos formulados. Por consiguiente, ¿qué competencias profesionales poseen los gerentes de estas casas de estudio, vinculadas con el proceso de modernización y transformación universitaria?

Cada uno de estos postulados son de vital importancia, cuando se comprende a la educación como el proceso de formación integral del hombre, en prepararlos como profesionales y especialistas bajo permanente actualización, hacia el beneficio de su propio bienestar y el de la sociedad en conjunto, auspiciando el desarrollo y progreso científico de la Nación; ésta se constituye como parte de un sistema social, en especial cuando se refiere a la educación superior o universitaria, bajo la dirección de una gerencia obligatoriamente capaz, evolutiva, adaptativa y transformadora contribuyente a subsanar la trama demandante de la sociedad.

Visto lo expuesto como un sistema enlazado e interdependiente, se puntualiza que desde la perspectiva de un nuevo paradigma, todo desarrollo humano viene relacionado en la tríada individuo-sociedad-especie (Morin, 2000); de tal manera que, cada uno de estos términos genera y regenera al otro, causando recursividad en el sistema gerencial universitario.

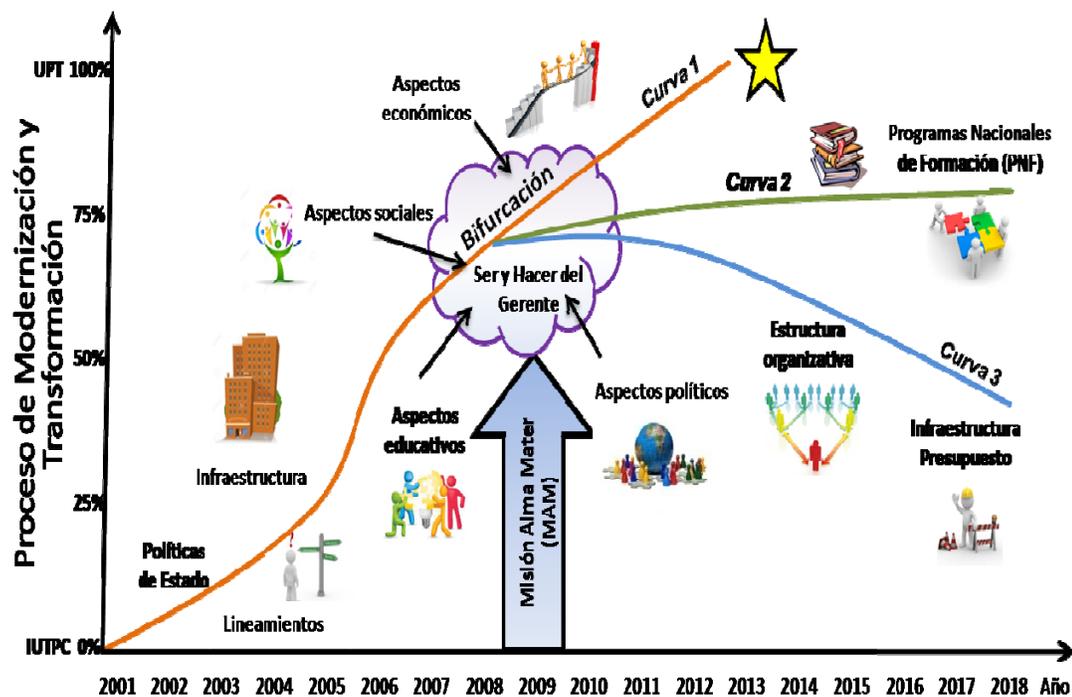
Se concibe entonces, ante este contexto, una gerencia universitaria de pensamiento dinámico enmarcado desde una visión holística, vivencial, desde un hacer y ser diferente; que procure visualizar la coyuntura actual bajo el argumento del paradigma de la complejidad, incorporando el sentir y actuar del capital social dentro del sistema gerencial universitario;

interaccionado recurrentemente con aspectos académicos, sociales, políticos, y hasta económicos.

Es de hacer notar, que la promulgación y puesta en marcha del proceso de modernización y transformación del IUTPC, no escapa de estas posturas; y por ende, produjo voluntaria o involuntariamente un impacto en la gestión efectiva de los gerentes designados en cada una de las diferentes comisiones durante el periodo 2001-2018, siendo integrantes fundamentales del capital social institucional; situación que ha venido despertando y originando una serie de inquietudes y discusiones en espacios internos y externos al recinto universitario.

En consecuencia, desconcertada por esta realidad, la autora en su condición de docente del IUTPC que a lo largo de su trayectoria profesional y laboral ha coexistido con los avances, impases, acuerdos y desacuerdos, surgidos desde la promulgación de la referida transformación; expone como experiencia concreta un sucinto entramado preliminar al estudio, descrito visualmente en el **Gráfico 1**, cuya trayectoria ideal o adecuada (*Curva 1*) debió seguirse para lograr los objetivos; a lo largo de ella, se infiere que entre los años 2007-2010, surge una especie de estancamiento o desvío de esa trayectoria (*Curvas 2 y 3*), presumiendo la generación de una brecha entre los objetivos logrados versus los planteados originalmente, disertando que al día de hoy, diez y siete (17) años después, se ha marcado una bifurcación en el rumbo, poniendo en entredicho las políticas educativas dibujadas en sus inicios.

García (2002) planteó en su momento, que la polarización y las tensiones políticas desde esa fecha, se acentuaron entre las instituciones creadas antes y aquellas creadas después de 1999; situación que afectaba directamente en las decisiones y acciones del gerente, hacia el cumplimiento de determinadas objetivos o tareas; intentando fallidamente transformar sus estructuras académicas-administrativas a la correspondiente de una universidad politécnica territorial.



**Gráfico 1. Entramado preliminar para el estudio de la gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana, desde la complejidad.** Elaborado por Marcano, 2018.

A menudo se le atribuye a este fenómeno, una prominente resistencia al cambio, donde la sociedad llámese universitaria o civil, resiste colaborando involuntariamente con el sistema viciado, hegemónico, con fagocitosis; que finalmente, perpetúa sus males e incluso afianza algunos de ellos. Estos señalamientos, avivan inquietudes e intereses de diferentes actores de la comunidad universitaria, ante una gestión universitaria, plagada de decisiones políticas arbitrarias, mecanicistas, aplicadas en muchas ocasiones sin analizar el impacto contraproducente sobre la gestión, sus gestores, la comunidad que la integra, la sociedad a quien se debe; en fin, plantean una gerencia promotora del desarrollo humano generando valiosos avances y postulados en esa materia, para los tiempos de hoy.

Se desprende entonces, que los gerentes o comisiones designadas durante el proceso, pudieron haber contribuido en generar la referida

bifurcación del rumbo dibujado, siendo entre una de las causas, la posible demagogia entre el discurso y la acción directiva; así como, las proliferación de relaciones de poder dentro de una estructura organizativa impregnada de burocratismo, fagocitosis y pragmatismo directivo. En este sentido, se plantea, ¿de qué manera se avizora desde la complejidad, el actuar de los directivos de las IUT venezolanas, en medio de una diversidad de actores sociales, con los que interactúan día a día?

A manera de disipar la duda, Muro y Picón (2005) afirman que la gerencia universitaria tradicionalmente ha concentrado sus esfuerzos en aspectos de índole administrativo, desatendiendo el amplio territorio de las intuiciones, emociones y sensibilidades; es decir, el lado humano de la organización; por lo que considera, que la misma debía ser interpretada y reinterpretada desde las diferentes perspectivas; por un lado, la de sus actores; y, por el otro, con el manejo intersubjetivo de las diferentes interpretaciones compartidas.

El presente estudio pretende indagar en el individuo (gerente), ante la evidente situación; interrelacionando el desempeño de sus funciones, responsabilidades, gestión y compromiso, y el impacto del conocimiento, valores, acciones, actitudes, maneras de pensar, nivel de liderazgo, improvisaciones, personalidad y competencias profesionales, hacia éstos; permitiendo construir un corpus teórico de interpretación en el marco de la transformación en la educación tecnológica universitaria venezolana.

Por ende, esta investigación se aborda desde la complejidad, bajo los principios básicos de recursividad, hologramática y dialógica, en un sistema donde interacciona el colectivo o capital social y la gestión, reflexionando sobre la posible generación de una bifurcación en la trayectoria, provocada por la multidimensionalidad política, económica, social y educativa; que en concordancia con los postulados expuestos por Morin (ob. cit) debe realizarse mediante un estudio transdisciplinario utilizando esquemas cognitivos que atraviesen las diversas disciplinas.

Para la construcción del corpus teórico se pretende concatenar las experiencias de los actores sociales, con la percepción expuesta por la investigadora; conceptualizando a la bifurcación, como el punto crítico a partir del cual, el comportamiento del sistema, se hace inestable o puede evolucionar hacia varios regímenes de funcionamiento distintos al original (Prigogine y Stengers, 1991).

Ello conlleva a interpretar el ser y hacer del gerente en medio de interacciones provenientes de aspectos políticos, sociales, económicos y educativos a lo largo de todo el periodo transitorio del proceso de modernización y transformación universitaria aplicado a los IUT y CU de la nación; pues, “la sociedad vive para el individuo, el cual vive para la sociedad; la sociedad y el individuo viven para la especie la cual vive para el individuo y la sociedad” (Morin, ob. cit, p. 58).

Finalmente, todo este entramado preliminar procura como marco epistémico, la idea de, ¿cómo interpretar la bifurcación generada por la multidimensionalidad política, social, económica y educativa, en la gerencia como sistema complejo bajo el marco del proceso de modernización y transformación universitaria, en el caso del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello?

## **Intencionalidad del Estudio**

### ***Propósito General***

Construir un corpus teórico que articule la gerencia de la educación tecnológica venezolana en el transcurso del proceso de transformación universitario, desde la complejidad; caso Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello, IUTPC.

### ***Propósitos Específicos***

Describir las reformas educativas y los modelos gerenciales llevados a cabo en los Institutos Universitarios de Tecnología Venezolanos.

Analizar el estado del arte del proceso de modernización y transformación de los Institutos Universitarios Tecnológicos y el cambio de sus estructuras, para atender los requerimientos del contexto, desde la complejidad.

Develar las competencias profesionales de los gerentes del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello, vinculadas con el proceso de modernización y transformación.

Interpretar las posibles brechas entre el discurso y la acción de los directivos por medio de la diversidad de actores sociales, desde un abordaje dialógico, hologramático y recursivo.

Integrar en la vía del proceso transformador, la bifurcación generada por la multidimensionalidad política, social, económica y educativa en el sistema gerencial del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello, IUTPC.

### **Importancia de la Investigación**

El presente trabajo se enmarca dentro de las líneas de investigación aprobadas por el Doctorado de Educación de la Universidad de Carabobo, en relación a “Educación, sociedad y cultura”, Temática “Aspectos socio-políticos de la educación”, Sub-temática “Gobernabilidad y desarrollo institucional”, invitando a construir un corpus teórico para la interpretación de la gerencia del IUTPC en el marco del proceso de modernización y transformación universitaria decretado por el Ejecutivo desde el año 2001, reflexionando desde la complejidad.

Se toma en cuenta la naturaleza cambiante de la educación tecnológica universitaria del país; instituciones inmersas en un proceso de reestructuración ante un momento histórico irrepetible; comenzando con la adecuación y actualización de la planta física, normativas, plan rector, estructura organizativa, y modelo educativo; pasando por la ruptura e implementación de nuevos paradigmas gerenciales y académicos que permitan responder a los nuevos requerimientos sociales, políticos, económicos y educativos del contexto.

En virtud que la educación universitaria juega un rol determinante en el desarrollo sostenible de una nación; y, cumpliendo con las políticas estratégicas del Estado, se intenta crear nuevas rutas y sendas hacia una gerencia centrada en el ser humano, cuyos constituyentes heterogéneos se enfocan en orientarla a responder las necesidades de progreso social, económico, político y educativo de todos los venezolanos y latinoamericanos; vale recordar el pasaje de Sócrates en su respuesta a Adimanto, en el texto de “Platón. La República”, que expresa:

...nosotros no establecemos la ciudad mirando a que una clase de gente sea especialmente feliz, sino para que lo sea en el mayor grado posible la ciudad toda; porque pensábamos que en una ciudad tal encontraríamos más que en otra alguna la justicia, así como la injusticia en aquella en que se vive peor, y que, al reconocer esto, podríamos resolver sobre lo que hace tiempo venimos investigando. Ahora, pues, formamos la ciudad feliz, en nuestra opinión, no ya estableciendo diferencias y otorgando la dicha en ella sólo a unos cuantos, sino dándola a la ciudad entera; y luego examinaremos la contraria a ésta... (s/p).

Semejante a lo expresado por Sócrates, la gerencia académica-administrativa de cualquier organización, llámese educativa, universitaria, de servicio público, empresarial, entre otros; debería concentrar el ser y actuar, en obtener resultados en su gestión, concatenados con ese pensamiento.

Ahora bien, si miramos lo anterior, los propósitos investigativos se enmarcan por lo establecido en el Plan de la Patria 2013-2019 de la RBV, en su objetivo histórico III, “Convertir a Venezuela en un país potencia en lo social, lo económico y lo político dentro de la gran potencia naciente de América Latina y el Caribe, que garanticen la conformación de una zona de paz en nuestra América” (Chávez, 2012); y sostenido en la revisión actual del Plan de la Patria 2019-2025; ratificando que este estudio contribuye a la consolidación de los valores de la vida humana, su defensa y progreso, partiendo de una gerencia universitaria orientada a fomentar valores éticos al servicio de los objetivos nacionales en desarrollo.

Por consiguiente, generar un corpus teórico para comprender la gerencia universitaria en el transcurso del proceso de modernización y transformación, postulando una bifurcación en la vía, cuando se intentaba convertir la estructura original de los IUT hacia una UPT; propicia evaluar rompimientos de esquemas, bloqueos, oposiciones internas y modalidades de trabajo imperantes durante décadas; y, contribuye con una nueva comprensión del contexto dentro del paradigma emergente, siendo esto, la intencionalidad primordial de la autora al concluir el estudio.

Bajo este enfoque, el aporte resultante de la investigación no pretende arribar a conclusiones definitivas; por el contrario, procura contribuir al debate, reorientación, reimpulso y perspicacia de la importancia del sendero dispuesto por la Misión Alma Mater, reflexionando en relación a la actitud, cooperación, decisiones y conocimiento de los gerentes universitarios como principales garantes del logro o desvío de los objetivos planteados en ésta; pretendiendo concatenar en una aproximación teórica con lo planteado en el entramado preliminar, bajo la visión de la complejidad; cuya metamorfosis va dirigida a una nueva forma de vivir, convivir, pensar y cooperar con la comprensión de la humanidad y su emancipación, interrelacionando diversos factores inseparables del sistema gerencial.

## **CAPÍTULO II**

### **Entramado Teórico**

En esta sección, se despliegan las fundamentaciones epistemológicas en las que se basa el estudio, presentando sucintamente algunas investigaciones recientes y diversas posturas teóricas semejantes al planteamiento o entramado preliminar; en lo referente, a la gerencia en un contexto de transformación universitaria desde un enfoque complejo, integrador y recursivo.

#### ***Investigaciones Recientes Relacionadas con el Contexto de Estudio***

Se abordan las ciencias administrativas y gerenciales de los Institutos Universitarios, desde su configuración, comenzando con Marcano (2017) quien realizó un estudio crítico sobre los postulados de diversos autores en el marco de la transformación universitaria venezolana, orientada desde los principios de integración Latinoamericana y Caribeña; autores que de acuerdo a su retórica, han considerado prioritario, subsanar la necesidad evolutiva y progresista de las sociedades; en este sentido, dado que, la gerencia de estas instituciones, se han convertido en la herramienta primordial para superar y enfrentar numerables desafíos en materia de educación tecnológica, política y social, se han originado numerosos detractores que han planteado enfoques y posturas diversas.

En el marco del estudio llevado a cabo por Marcano, la autora incorporó los postulados de: Berrios, Castillo y Castro (2009), Morales (2012), Muro y Picón (2005), hasta Rivero y Goyo (2012). Para luego, acudiendo a una

metodología de tipo cualitativa y utilizando la hermenéutica como método general de comprensión, desde un diseño documental dirigido al análisis del discurso, presentando como interpretación, una transformación universitaria que requiere de dirigentes comprometidos con los nuevos cambios paradigmáticos que la humanidad demanda; por su parte, la gerencia universitaria, debe esgrimir el conocimiento hacia la construcción y funcionamiento de un modelo productivo nacional hacia el desarrollo del país; y además, dentro de la complejidad de interacciones e interrelaciones políticas, sociales y económicas, converge en realizar un esfuerzo sostenido para concebir y fundar una reforma de pensamiento hacia la evolución y emancipación de la sociedad.

De manera similar, Falcón (2016) presentó una propuesta de modelo de gerencia y gestión para instituciones de educación superior venezolanas, basado en el caso referencial de la Universidad Central de Venezuela (UCV). Este modelo recogió las principales críticas y observaciones que, sistemáticamente, han hecho a la institución y al subsistema educativo que la contiene, contrastando (para su validación) con la opinión de los miembros de la comunidad universitaria y las apreciaciones de sus autoridades rectorales; para presentar el análisis, a modo de evaluación situacional de la institución referencial, mediante un estudio mixto cuali-cuantitativo. Finalmente el autor, invita a la comunidad académica a la necesaria reflexión y discusión sobre el estado actual y futuro funcionamiento y vida de la universidad venezolana y la inevitable revisión de su modelo de gerencia y gestión actual.

Ambas investigaciones, aunque fueron orientadas metodológicamente distintas, impregnan con sus objetivos y temáticas, el estado del arte del estudio a desarrollar, destacando en la segunda como aspecto conductor, el diseño cuali-cuantitativo llevado a cabo, que servirá de marco referencial para el entramado metodológico planeado hacia el estudio de la gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana.

Siguiendo con la temática que compete la presente, Niño y Piñero (2015) elaboraron un trabajo documental, cuyo propósito consistió en analizar algunas aristas vinculadas con la gerencia de organizaciones sociales en un escenario de transformación universitaria como la que han vivido las instituciones de educación superior venezolanas ante la crisis y demandas del entorno socio económico actual. Los autores plantearon una gerencia universitaria que tome decisiones con base a una visión holística, fundamentadas en la ética integradora y como un sistema abierto, con estructura tendiente al aplanamiento y con pertinencia a las exigencias del entorno, para así, tener la capacidad de dar respuestas satisfactorias a la sociedad en general.

Sus conclusiones, contribuyen desde la complejidad como precedente al estudio propuesto, pues, éstos asumen que una verdadera transformación universitaria va a depender esencialmente de: a) la visión compartida que tengan los miembros de la comunidad académica, b) el compromiso para su instrumentación, asumido por los diferentes actores institucionales y orientados por genuinos valores académicos c) las acciones estratégicas emprendidas por el liderazgo de los gerentes como responsables de guiar el proceso de transformación.

Aunado a los estudios anteriores, Morales (2014) con su investigación incorpora distintas posturas paradigmáticas en su desempeño; preguntándose, por su objeto y método, enmarcados frecuentemente dentro de una visión pragmática y funcionalista, con las implicaciones que ello conlleva. De esta manera, plantea el debate en torno a una ciencia sin método y sin filosofía, haciendo referencia a Martínez (citado en Morales, ob. cit) quien lo plantea, como el fin de una ciencia convencional, iniciando movimientos de diversos teóricos que reflexionan sobre fundamentos en distintas disciplinas; las ciencias administrativas y gerenciales se suman a este proceso, mostrando los postulados de Mujica (2002) y Machado (2008) al igual que los de Ibáñez y Castillo (2008) que van más allá de la definición.

Sin embargo, hasta el presente no se ha configurado una filosofía de estas ciencias.

Una vez revisada esta investigación, su contenido y desarrollo aporta significativamente a la presente, debido a su carácter cualitativo, documental-bibliográfico y de campo, partiendo de la realidad del gerente venezolano y su contexto; seleccionándose seis informantes claves para recopilar evidencias a partir de entrevistas a profundidad. Las evidencias fenomenológicas del estudio se analizaron a partir de la hermenéutica desde la perspectiva de Gadamer; haciendo que las reflexiones configuren una comprensión filosófica de las ciencias administrativas y gerenciales, en base a la praxis y cotidianidad del gerente venezolano. En tal sentido, aunque la perspectiva pudiese considerarse distinta, el paradigma de la complejidad en la que se basa la actual, integra e interrelaciona diversas visiones.

En relación con este punto, Goyo, Figueredo, Méndez, Chirinos y Rivero (2012) realizaron un estudio, con el objetivo principal de revelar cómo los docentes universitarios del estado Lara, de la República Bolivariana de Venezuela, conciben los conceptos de gerencia transcompleja; así como, la relación existente entre universidad y mundo social actual.

Estos autores desarrollaron la investigación con un enfoque cualitativo, aplicando una metodología de corte fenomenológica y hermenéutica; utilizaron como técnica, la entrevista estructurada, abierta y a profundidad; la investigación permitió descubrir el conocimiento sobre los aspectos referidos, los cuales, se fundamentaron en la práctica de soluciones operativas o tareas propias de la institución; y, en procesos práctico-experimentales que le permitirían auto gestionarse, con el apoyo de su propia gerencia, por considerarse instituciones socio-educativas. El aporte que hace este estudio, se centra en la metodología para abordar el estudio de la gerencia en el contexto específico.

En el mismo orden de la investigación propuesta, se hace referencia el trabajo elaborado por Ascanio y González (2011), que determina la

vinculación del enfoque de la transdisciplinariedad en las competencias gerenciales del director de educación primaria bolivariana, fundamentada en las teorías gerenciales; en este sentido se trabajó bajo un enfoque cualitativo, utilizando los postulados del post-positivismo, en base a un diseño documental. De esta manera, por tratarse de instituciones educativas, el trabajo de las autoras sirve de base para la documentación referente a las competencias gerenciales y profesionales de los directores de los IUT, como organización.

De manera complementaria, los investigadores Aristimuño, Wuaita y Rodríguez (2010), contribuyen con su estudio, a develar los componentes de las competencias gerenciales requeridas por directivos o gestores de las Instituciones de Educación Superior (IES); escogiendo como enfoque metodológico, la utilización de instrumentos y aproximaciones que, simultáneamente, colinda con dos paradigmas: el positivista y el cualitativo; aplicando técnicas que permitieron la recolección de los datos.

Estos dos últimos estudios, ofrecen un importante aporte para contrastar las diversas disciplinas que poseen y deben poseer los directivos de las instituciones de educación universitaria, dentro de un abordaje metodológico fundamentado en el paradigma de la complejidad; cumpliendo con la proposición del mismo, en no parcelar la forma de pensar, sino, integrarla y sistematizarla; contribuyendo a elaborar una re-significación conceptual de la gerencia de los IUT en el contexto actual de transformación, más cercana a la realidad.

Dentro del mismo enfoque, se plantea el trabajo realizado por Méndez (2008) donde analiza la universidad moderna, la crisis institucional y académica, sus fundamentos epistemológicos y su papel social. Las bases positivistas de la educación superior de la modernidad en el mundo occidental se han caracterizado por la disciplinariedad, la acumulación y repetición del conocimiento y la organización burocrática desvinculada en su academia.

A partir de un estudio teórico, el autor propone un nuevo modelo de organización de la educación superior basado en los principios de la transdisciplinariedad y del pensamiento sistémico y complejo de la ciencia, en constante diálogo con el resto de las expresiones culturales. Para ello propone, la creación de redes institucionales flexibles que permitan la integración académica en tiempo real. Dentro de las redes, la base de la nueva organización serían los centros integrales de desarrollo en las áreas transdisciplinarias definidas en el modelo. En dichos centros se formarían los universitarios para ejercer roles de investigador, emprendedor, gerente, líder, educador y comunicador.

En concordancia con las investigaciones presentadas en los párrafos anteriores, este estudio se vincula de una u otra manera, con cada una de las temáticas planteadas; especialmente, porque constituyen parte de la ontología; por ello, la disertación de la gerencia universitaria en instituciones públicas venezolanas, se abordará dentro de un enfoque o visión transdisciplinaria; metodológicamente, los diferentes autores trabajaron en su mayoría bajo una perspectiva cualitativa, sin embargo enfocados en, el nuevo paradigma emergente, el rompimiento de límites, la anulando en buena parte del parcelamiento en cuanto al pensamiento y actuaciones, se orienta a construir y contribuir una re-significación conceptual de la gerencia de la educación tecnológica universitaria venezolana en el marco del proceso de modernización y transformación, desde la integración y la complejidad.

### ***Consideraciones Epistemológicas***

Al pretender dar paso a determinado conocimiento, se toman en cuenta los diferentes factores que históricamente han influenciado de una u otra manera en las interrogantes, abordaje y posibles soluciones a los problemas del tema en estudio; esto, de acuerdo a una tendencia en el manejo de los resultados y las diversas perspectivas de investigadores del momento.

Hoy en día, se busca concatenar entre la época que se vive, la historia, la cultura de la sociedad, las costumbres, maneras de pensar, las experiencias, el lenguaje, la participación del investigador y el contexto, apoyados en una metodología científica; y, finalmente generar un conocimiento que atine a la necesidad demandante; en otras palabras, enfocarse en constituir una epistemología como base del referido conocimiento, que otorgue equilibrio y estabilidad a la estructura o construcción teórica de la investigación a realizar.

Dentro de estas premisas, se expone un gran paradigma que ha controlado las teorías y razonamientos; pero también, el campo cognitivo, intelectual y cultural que le dan origen (Maruyama, citado en Morin, 1992); además, éste interviene directamente en la epistemología controladora de la teoría, así como, la acción. De allí la importancia de la epistemología como plataforma facilitadora al investigador, asumiendo una posición fundamental ante la elección de su objeto de estudio, las diversas maneras de acceder al conocimiento, orientándose en la determinación de estrategias investigativas, y la intención de regenerar nuevas teorías.

Desde mediados del siglo XX a la actualidad, el área de las ciencias humanas se ha apoyado en un razonamiento complejo y profundo, haciendo énfasis en lo intelectual, incorporando juicios de valor (Martínez, 2012). De esta manera, ha evolucionado un nuevo tipo de racionalidad científica denominada ciencias de la complejidad, dedicadas al estudio de los fenómenos, comportamientos y sistemas que exhiben complejidad; caracterizados fundamentalmente por la auto-organización, emergencia, inestabilidad, bucles de retroalimentación positiva y negativa, desequilibrios cercanos al caos, la no linealidad, entre otros; y, posteriormente, cobra densidad la propuesta de pensamiento complejo del estudioso Edgar Morin.

Morin (2002) presenta una corriente emergente denominada pensamiento complejo; la cual, integra los modos simplificadores de pensar, rechaza las mutilaciones, reducciones y unidimensionalidades; de acuerdo

con el autor, esta complejidad constituye un tejido interdependiente, interactivo e interrelacionado entre el sujeto, el objeto, y el contexto; así como, la interrelación de las disciplinas que intervienen (economía, política, sociología, afecto, mitología, entre otros), elementos inseparables del mismo sistema.

Siguiendo con esta línea, Rodríguez y Aguirre (2011) afirman que, la epistemología considera el conocimiento como un objeto complejo; porque constituye, una totalidad organizada compuesta por un conjunto de elementos heterogéneos (biológico, social, cultural, psicológico, lógico e histórico) que están en continua interacción; y, estos elementos y procesos, no pueden ser abordados por una disciplina en particular.

A partir del abordaje establecido, Morin (2000) plantea la complejidad humana como una relación a la triada individuo-sociedad-especie; pues, permite el desarrollo humano individual, de las participaciones comunitarias y del sentido de pertenencia planetario. De tal manera que, siguiendo los fundamentos de la complejidad, se presentan siete principios guías para un pensamiento vinculante, expuestos por el mismo autor en el año 2002, los cuales son complementarios e interdependientes:

1. Principio sistémico u organizativo: que une el conocimiento de las partes con el conocimiento del todo; en lo particular, la gerencia pública universitaria venezolana inmersa en un proyecto nacional; donde intervienen elementos como lo histórico, lo económico, lo político, lo sociológico, lo psicológico, lo afectivo, lo religioso; intentándose producir un conocimiento por la interacción del hombre con la realidad de la cual forma parte.

2. Principio hologramático: no sólo las partes están en el todo, sino que el todo está inscrito en las partes; de esta manera, la gerencia universitaria como un todo está presente en el interior de cada trabajador universitario, con encargo social, naturaleza, políticas; y cada uno de ellos, a su vez, influye en el proceso gerencial con su expresión, su actuar, sus responsabilidades, sus decisiones, sus pautas, su ánimo o desmotivación.

Sumado a ello, la Institución forma parte de un sistema educativo universitario nacional.

3. Principio del bucle retroactivo o retroalimentación: Considerado como un mecanismo de regulación, donde la causa actúa sobre el efecto y el efecto sobre la causa; permitiendo reducir el desvío y estabilizar el sistema. Por ello, las políticas, lineamientos, normativas emanadas del ente superior, en este caso, el Ejecutivo Nacional y/o el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (MPPEUCT), influyen directamente sobre los gerentes y el capital social a su cargo, ocasionando reacciones positivas o negativas a la hora de tomar decisiones, actitudes, responsabilidades éticas, controlables o no, evaluadas o no, y de manera retroactiva influyen sobre la gestión y objetivos a cumplir.

4. Principio del bucle recursivo: autoproducción y auto organización; en este aspecto, los efectos de una gerencia pública alejada de la realidad social, generan profesionales no acordes con las necesidades demandantes de las comunidades; de tal manera, que los efectos producidos operan a su vez, como causas productoras; al evaluar este bucle, la recursividad permitiría al sistema acoplarse para producir lo que la sociedad requiere.

5. Principio de autonomía/dependencia (auto-eco-organización): es especialmente válido para los humanos, desarrollando su autonomía en dependencia de su cultura; y para las sociedades, dependiendo de su entorno geo-ecológico; por ello, las decisiones y acciones de los gerentes en organismos públicos, dependen de reglas y principios macro gubernamentales; ya sean políticas, económicas, sociales y/o educativas; que a la par generan una sociedad de profesionales dependientes y con un elevado sentido nacional en función de las necesidades territoriales.

6. Principio dialógico: asumir racionalmente la inseparabilidad de nociones contradictorias para concebir un mismo fenómeno complejo; en este caso, se considera al individuo (gerente), a la sociedad (gerencia) y a la especie (comunidad actual) al mismo tiempo; resultando en ocasiones,

eventos contradictorios envueltos en incertidumbre dialógica; asumiendo todo proceso como humano, originado por el desarrollo conjunto de las autonomías individuales, de las integraciones de la sociedad y del sentido de pertenencia con la especie humana.

7. Principio de reintroducción del que conoce en todo conocimiento: restaurando al sujeto ante el problema cognitivo central; todo conocimiento surge de un sujeto (investigador), que hace una reconstrucción/traducción que hace una mente/cerebro en una cultura (gerentes públicos) y tiempo determinados (transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana); para ello, se acude a un esquema cognitivo interdisciplinario.

Con base en estos principios, la presente investigación pretende comprender la gerencia de los IUT, estudiando el caso del IUTPC, dentro del contexto de transformación universitaria; arraigada al proceso de reestructuración del servicio público de educación superior declarado en 1999, bajo la mirada del paradigma de la complejidad; aludiendo un sistema complejo constituido por diversos componentes inseparables, entre ellos, la gestión y su capital social; en interacción con diversos aspectos políticos, sociales, económicos y educativos; utilizando un esquema cognitivo para la comprensión dialógica del ser y hacer de los gerentes; sus competencias y formas de pensar, en el marco de la integración, modernización y transformación requerida.

Siguiendo a Maturana y Varela (2003), existe la imperiosa necesidad de dar un vuelco, una transformación interna a la vivencia de la humanidad, que solo tiene sentido si se comienza por la reflexión ampliada de nuestra propia transformación individual; pues, todos contribuimos a la realización del mundo; si lo hacemos más difícil o más fácil de convivir, es esencialmente por causa de nosotros mismos.

Por lo general, los sistemas gerenciales universitarios son considerados auto-organizaciones complejas, constituidas por individuos; en este sentido, nuevos modelos científicos emergen del engranaje entre las ciencias

sociales, las ciencias de la educación con las ciencias naturales, tales como: la teoría del caos, la teoría de catástrofes, la geometría fractal, la teoría de la autopoiesis, la teoría de la auto organización o sistemas, y la teoría de las estructuras disipativas, entre otras; emergentes con el fin de explicar y comprender el estudio de los sistemas complejos; de esta forma la teoría de sistemas manifiestan su tratamiento como sistemas auto-organizados, independientes de los elementos que los componen (Reynoso, 2006, p.48).

En resumen, Rodríguez y Aguirre (ob. cit) afirman que la relación entre el pensamiento complejo y las ciencias de la complejidad, son complementariamente necesarias; por un lado, el pensamiento complejo, brinda el campo reflexivo necesario para desarrollar un marco epistemológico inclusivo de valores acordes con las necesidades y desafíos de la comunidad planetaria; y, por el otro, las ciencias de la complejidad proporcionan las herramientas metodológicas concretas para el estudio de los sistemas complejos. Es así como, la comprensión de la gerencia universitaria en el contexto de transformación universitaria, considerado como un sistema dinámico, se abordará desde la complejidad; acudiendo a un esquema cognitivo que interrelacione la bifurcación emergente en el transcurso del proceso, con las disciplinas reinantes dentro, entre y para la misma, en una nueva realidad transdisciplinaria.

La comprensión de todo sistema o estructura dinámica, en este caso la gerencia universitaria, como lo expresa Martínez (ob. cit) hace necesaria la integración e interpretación del todo, pues, cada parte es comprendida y evaluada por la función desempeñada en ese todo; por ello hace falta, un estudio transdisciplinario que respete la interacción entre los diferentes subsistemas con sus disciplinas particulares, cumpliendo con el principio epistémico de complementariedad donde la realidad no se aborda desde una sola perspectiva; por el contrario, integra en un “todo” los aportes políticos, económicos, sociales y educativos entramados en el propio sistema.

En atención a la epistemología que enmarca el presente estudio, se hace necesario la revisión del estado del arte de la transformación aplicada a los Institutos y Colegios Universitarios Venezolanos, el historial educativo y el modelo gerencial que han implementado desde su creación.

### **La Reforma Educativa y el Modelo Gerencial en la Educación Tecnológica Universitaria Venezolana**

Durante muchos años, los países han venido preocupándose por su realidad interior, volviendo su mirada a los problemas económicos y sociales, donde la educación ha jugado un papel preponderante, trazándose como objetivo fundamental en su planificación, el servicio de satisfacer necesidades a las grandes mayorías de la población; considerada clave, para el mejoramiento del bienestar y calidad de vida individual y social, impulsando cambios motivadores ante una sociedad constructora de su propio destino.

La planificación en referencia, desde su nacimiento se caracteriza por su naturaleza normativa, impulsando el diseño de un sistema educativo inseparable del desarrollo económico y social nacional. La educación superior en Venezuela, a partir del año 1592, se estableció con una Cátedra de Gramática; y en 1696, inició sus actividades un Seminario con el nombre de Santa Rosa de Lima; convirtiéndose posteriormente, en la Universidad de Caracas, en el año 1725; esta universidad estuvo dirigida por la Iglesia, dependiente y al servicio de una educación colonial, centrada en contener la cultura, más que en propiciar su expansión. (Pineda, 1995, p.129).

De allí que, la educación universitaria venezolana había sido una respuesta de la Corona Española ante una minoría social que garantizaba el futuro comercial de ésta. Esta situación, le otorgó a la educación venezolana un carácter teológico, religioso, humanístico, medieval y dogmático. En 1826, la Universidad de Caracas, deja su dependencia eclesiástica y pasa a ser la conocida Universidad Central de Venezuela con una estructura apoyada en

el modelo Napoleónico, compuesta de escuelas independientes; con la función esencial de la docencia orientada a la habilitación profesional, separando la investigación de la enseñanza; y, sometiéndola, a su vez, a la tutela y guía del Estado.

Un hecho importante a recordar es el decreto emitido en 1870 por parte del gobierno liderado por el General Guzmán Blanco, referente a la gratuidad y obligatoriedad de la Educación Superior, dándole fuerza y ley al Estado para su definitivo control. Durante esta época, la Universidad funcionaba de manera elitésca, sobre un país con elevadas características rurales, una población en su mayoría analfabeta y agricultora; que intentaba subsistir ante una industria incipiente; en pocas palabras, un sector atrasado que obstaculizaba el desarrollo socio-cultural y económico soñado, estimulando el estancamiento del sistema educativo; por ello, las universidades fueron manejadas bajo un comportamiento tradicional, concentrándose en ofrecer profesiones clásicas, como: medicina, derecho e ingeniería; que no correspondían con las necesidades nacionales de desarrollo sostenible.

Posteriormente, la explotación del petróleo originó una creciente circulación de ingreso, trayendo consigo; el desarrollo vial del territorio, una crisis agrícola, aumento de la migración a los estados más industrializados y la sordera del Estado en materia educativa hacia las exigencias de diversificación ante una nueva realidad social y económica del país; sin embargo, los clamores dieron origen a la primera Ley Orgánica de Educación, en el año 1924; dividiendo a la Educación Superior en cinco ramas principales: Ciencias médicas, Ciencias políticas, Eclesiástica, Física y Matemática; y, Filosofía y Letras; por otro lado, las empresas petroleras aportaban tecnología y formaban a los técnicos.

Durante el periodo 1948-1958 se iniciaron algunos cambios en materia educativa, expresados en la Ley Orgánica de Educación de 1948; que a pesar de considerarse un periodo floreciente a nivel económico, no se invertía en esta área; prefiriendo traer del exterior el recurso humano

requerido por los sectores económicos; evidenciándose, la existencia de sólo tres Universidades y un Instituto de Educación Superior (IES). La política dictatorial de la época paralizó la creación y funcionamiento de estas casas educativas, sometidas a un asedio estricto por parte del Estado. Luego de la caída de la dictadura, es cuando se da inicio a un periodo democrático y se decreta la primera Ley de Universidades, dándole prioridad a la educación superior o universitaria, a fin de responder ante una realidad política, social-económica naciente. De esta manera, a partir de 1958, se expande y transforma el sistema educativo venezolano.

A lo largo del tiempo, distintos gobiernos a nivel mundial, se plantearon los problemas de desarrollo económico y social de la región, donde la educación aportaba significativamente al sistema socio-económico de cada país; estas políticas iban dirigidas al bienestar potencial de la sociedad desde diversas dimensiones. Al respecto, la histórica República de Venezuela no escapaba a esta realidad global; y, luego del derrocado régimen dictatorial en los años 60, fueron diseñadas políticas difundidas en los Planes Nacionales de los nuevos gobiernos democráticos y representativos, dirigidas a consolidar un modelo de desarrollo económico sustitutivo.

Se emprende una campaña para incorporar a la población más vulnerable a este proceso, auspiciando a la educación como un factor primordial; con miras a modernizar la estructura productiva nacional. Intentos plasmados en los distintos discursos teóricos y prácticos de los gobiernos de turno; expresando la intención de propiciar cambios en el sistema educativo que garantizaran una mano de obra especializada a corto plazo, impulsando al sector económico hegemónico del país.

Por ello, en la apertura del nivel superior de la educación venezolana, se adopta un modelo universitario norteamericano, descuadrando a lo largo de los años, con la realidad de la región; cuando en materia curricular e investigativa no daban respuesta a los agentes económicos y sociales en la nueva redimension del país. Posteriormente, el Estado manifestó su

desinterés por invertir en la educación superior, y se afirmó que el futuro de ésta debía seguir el patrón de comportamiento propuesto por universidades de otros países, adoptando un sistema económico capitalista avanzado; ante la realidad venezolana constituida por su alto porcentaje de población analfabeta, de muy bajos recursos, desarrollada netamente desde el sector agrícola y pesquero; éste, no se ajustaba.

Coherentemente, Pineda (ob. cit) expresa que la tendencia a ese comportamiento de la educación superior en la época, era participar como un subsistema al servicio socio-económico predominante, como el que define el capitalismo avanzado, no centrado específicamente, en una concepción de lo humano y lo social. En el transcurso de los años, surgió la necesidad de integrar a Venezuela al resto de los países del área, creándose el Consejo Nacional de Universidades (CNU), con el fin, de planificar la educación superior en correspondencia con un modelo de desarrollo nacional y latinoamericano. Sin embargo, la educación superior y en todo caso, la Universidad; entró en conflicto permanente con el sector que detectaba el poder, al comenzar a cumplir un rol político distinto al esperado por las élites predominantes.

Desde allí, se implementaron políticas educativas, incorporando otro tipo de profesionales, profundizando el análisis de la repitencia, deserción, promoción y egresados, calidad del docente, entre otros; afectando a todos los niveles educativos. De esta manera, el autor en comento, señala a estas variables como las generadoras de un escaso número de egresados en relación al número de inscritos, lo que orientó al Estado a justificar la no inversión, debido al elevado gasto de funcionamiento en las universidades; a sabiendas, que la educación superior y la educación en general, sería el factor prevalente en la transformación social del país, al conseguir satisfacer la demanda calificada de carácter técnico y administrativo del sector público y privado.

Como alternativa, se centraron políticas ante un conjunto de objetivos que disminuyeran la pérdida de dinamismo económico; bajo los auspicios y ayuda técnica de la UNESCO; en Venezuela, las universidades o instituciones afines, propiciaron una variedad de cambios y ajustes en términos de eficiencia; así como, en su manejo bajo un ambiente de colaboración voluntaria, integralidad del conocimiento, condiciones de equidad y respeto a los valores éticos de todos los integrantes de las comunidades. Cuestión ésta, que profundizó en las instituciones universitarias, su obligación como ente formador del conocimiento, inductor a la creatividad e inventiva colaboradora hacia un desarrollo económico y social balanceado; sin embargo, los planes nacionales de cada periodo gubernamental planteaban en sus discursos teóricos, proyectos ambiciosos, difíciles de cumplir en su totalidad.

A partir de los años setenta, el gobierno formula políticas y lineamientos en materia de educación superior, siendo explícitas la democratización y modernización en la primera etapa; seguidamente, ponen de manifiesto las estrategias de diversificación y regionalización de la educación superior (actualmente llamada educación universitaria); de esta manera, se crea la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) adscrita al Ministerio de Educación (ME), funcionando como organismo técnico y asesor del CNU, encargado de la planificación y desarrollo institucional en las áreas de docencia, investigación, extensión y administración de acuerdo a las necesidades nacionales en función de los recursos disponibles.

En relación a lo anterior, la educación superior del momento, comprendía la formación profesional o pregrado, y la formación de postgrado; integrada por dos sectores; a) el sector universitario, y b) el sector de IES. El primer sector, incluía todas las universidades nacionales autónomas y experimentales, y las privadas; regidas por la Ley de Universidades y en algunos casos por regímenes de excepción internos. Y el segundo sector,

comprendido por Institutos Universitarios Tecnológicos (IUT) y los Colegios Universitarios (CU) regidos por un reglamento promulgado en 1974.

Cuando el Ejecutivo Nacional dictó el decreto de creación del primer Instituto Universitario de Tecnología en Venezuela, seleccionó el modelo francés, que consistía en el “ofrecimiento de carreras cortas, coordinadas en un sistema uniforme a nivel nacional con gran capacidad adaptativa a las necesidades regionales” (Centro de Reflexión y Planificación Educativa [CERPE] 1982, p.9). De esta manera, nacieron los IUT oferentes de carreras cortas terminales, formadoras de técnicos superiores que darían respuesta al sector industrial y económico; el libro, Oportunidades de Estudio en las Instituciones de Educación Superior del Consejo Nacional de Universidades y la Oficina de Planificación del Sector Universitario (CNU/OPSU, 2002) señala:

Estas instituciones poseen esquemas de conocimiento prácticos en sus planes de estudio que preparan técnicos superiores en carreras cortas y en áreas prioritarias para ser incorporados en breve plazo al desarrollo industrial del país, ofreciendo carreras terminales de dos y medio años a tres años de duración (p.193).

Los referidos IUT intentaron responder a orientaciones que empresarios venían señalando, poniendo en práctica el modelo desarrollista de crecimiento económico fundamentado en la industrialización por sustitución de importaciones y en la reforma agraria, la expansión del comercio, las finanzas y los servicios, en su mayoría subsidiados por el Estado, con la intención de que el crecimiento económico generara desarrollo social. Contradictoriamente, se fortaleció la dependencia económica y tecnológica, como también la internacionalización de valores para la construcción del desarrollo endógeno.

A pesar de la notable importación de ideas y modelos, la educación declarada como prioridad nacional, contribuía en la formación de fuerza de

trabajo, ejerciendo su papel socializador en el marco de la democracia representativa y al modelo de desarrollo social-económico que poco a poco se imponía. Esto justificó la creación de un número significativo de IUT y CU, egresando a ciudadanos como técnicos superiores; éstos, cautivaron a todos aquellos aspirantes que por su estrato social y capital cultural, no lograban alcanzar el puntaje exigido en las pruebas de admisión de las universidades que impartían las denominadas carreras largas.

Durante esa época, estas Instituciones eran gestionadas directamente por el ME y bajo la Dirección General Sectorial de Educación Superior; en el año 1999 ante la creación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD), los tecnológicos pasaron a la responsabilidad del Vice-ministerio de Educación Superior y a la Dirección General de IUT y CU del mismo.

En el pasar de los años, comenzaron a hacerse evidentes algunos nudos críticos producto del estancamiento del modelo y la falta de control por parte del Estado a estas casas de estudios; como lo expresa Castellano (2002), se develó; la desigual distribución geográfica en calidad y cantidad de instituciones, de egresados versus campo de trabajo; crecimiento de instituciones privadas con fines de lucro bajo escaso control que mermaba la matrícula; progresivo deterioro de las instituciones y sus instalaciones; la cuestionada calidad de algunos institutos sin mecanismos de evaluación; la inexistente vinculación egresado-comunidad; currículo rígido y centrado en conocimiento atomizado y descontextualizado; poca matrícula interesada en carreras cortas; poca vinculación del profesor con el perfil del profesional que formaban; la industria y los empleados ausentes en el hacer diario de los IUT; la mayoría no cumplían con la investigación y muy pocas con la extensión; y, la matrícula se concentró en cursar carreras de áreas, no prioritarias para el país.

Aunado a lo anterior, el sistema universitario venezolano estaba como paralizado, sin avance; ya Méndez (1993), reflejaba esto, al aludir que la estructura de la universidad poseía un síndrome denominado fagocitosis, el

cual consumía o neutralizaba todo proyecto o voluntad de mejorarlo: ante ésto, la misma organización, aniquilaba o bloqueaba a cualquier talento que intentaba dinamizar, movilizar y actualizar la estructura organizativa de ésta; estancada por el tiempo o la costumbre; reto que debían enfrentar los posteriores gobiernos, asumiendo desde adentro en estas casas de estudios, la responsabilidad para enfrentar la ineficiencia, promover la calidad y la productividad, comenzando inevitablemente por romper el paradigma organizativo hegemónico del momento.

El nuevo Estado naciente con la Constitución de 1999 se propuso estructurar el sistema de educación superior, elevar la calidad académica, mejorar la equidad para el acceso y el desempeño de los estudiantes, lograr mayor pertinencia social en todo el ámbito territorial, interrelacionando las instituciones con las comunidades y su entorno, promoviendo y fortaleciendo la cooperación nacional e internacional entre éstas.

A finales de ese año, se declaró el proceso de reestructuración al servicio público de educación superior implementado en los Institutos y Colegios Universitarios, publicado en gaceta oficial del 15 de octubre, comprendiendo a la educación como el proceso para la formación integral del hombre, prepararlo profesionalmente; y, especialmente, mantenerlo en permanente actualización para beneficio del ser humano y de la sociedad; así como, considerarla garantía del desarrollo y perfeccionamiento científico de la Nación. La gerencia de la educación tecnológica universitaria, como parte de este entramado político, social y educativo, ha cargado sobre sus hombros, esta importante labor, apoyada en su potencial dinámico permutante y transformador.

En correspondencia con los postulados de Drucker (1999) se conceptualiza a la gerencia, como el órgano específico y distintivo de toda organización, con fines de establecer oportunamente los cambios necesarios para el adecuado funcionamiento de ésta, en coherencia con las necesidades y exigencias de la realidad respondiendo a los principios de la

gerencia moderna. A su vez, Etkin (2005) la plantea como el proceso de decidir, analizar los cursos de acción, que de manera racional recurre a la capacidad disponible, a los recursos consumidos en relación con las metas, lo programado y lo no previsto dentro de lo normalizado; permitiendo lograr los objetivos para atender a una población o a un mercado.

Sin embargo, el mejor estilo de gerenciar, es el que realmente funciona como un todo integrado, combinando diversos estilos que permitan como resultado el éxito de la organización, de la sociedad y mejor calidad de vida. De ésta manera, el autor en comento, introduce el concepto de la gerencia social como “modelos de organización, formas de gestión y políticas de dirección cuyo objetivo es el desarrollo sustentable basado en principios de equidad, valores éticos y responsabilidad social en sus relaciones con la comunidad” (p.117).

En éste sentido, el modelo gerencial universitario no escapa a esta realidad, debido a que su ideario involucra los fines y necesidades del conjunto de actores internos y externos, debiendo desligarse idealmente de atender los intereses de grupos dominantes y enfocarse en los intereses colectivos de la institución y por ende, de la nación.

El modelo clamado por la sociedad de hoy, es aquel donde prevalezca la información y el conocimiento, colocando como punto focal, el ser humano; de esta manera los IUT Venezolanos, han sido orientados como punta de lanza por parte del Estado, para la construcción de una Nación que enfrenta cambios paradigmáticos, superando constantemente nuevos retos en tareas de conducción, funcionamiento o decisión gerencial que siguen lineamientos de participación activa, construcción de proyectos estratégicos compartidos, diseño de enlaces con ayuda de una estructura organizativa para cohesionar esfuerzos dispersos, la puesta en marcha de acuerdos en las relaciones laborales sobre la base de la legitimación, implementación y motivación de los procesos sociales; así como, cambios curriculares y el establecimiento de

mecanismos comunicacionales para el control de decisiones, que permitan la fluidez de la gestión.

Darle a la gerencia universitaria un enfoque social, significa enfrentar fuertes componentes de subjetividad en sus conceptos, tales como calidad de vida, igualdad de oportunidades, libertad de expresión, compromiso con la organización o responsabilidad social, cada quien lo adecua a sus necesidades, valores y principios. Sin embargo, la firme convicción de que la gerencia se desenvuelve en el campo laboral, y sus efectos están directamente relacionados con un medio de establecer justicia, con el bienestar social del individuo, las comunidades, específicamente con el desarrollo y crecimiento de la organización y del entorno; es primordial.

De esta manera, los IUT han constituido un factor estratégico para el desarrollo humano integral y sustentable de la Nación; sin embargo, desgastándose desde sus inicios, por una gerencia jerárquica, funcional, piramidal, burocráticas, tradicional, no adaptada a las nuevas necesidades; y ante la importante tarea de conducir el proceso de modernización y transformación universitaria de los nuevos tiempos nacionales, latinoamericanos y mundiales en materia educativa, de investigación e innovación; construyendo un nuevo modelo educativo hacia el desarrollo integral y crecimiento económico-social balanceado.

El surgimiento y adopción de un nuevo modelo gerencial universitario va de la mano con la emergencia de nuevos paradigmas, sistémicos e integradores; invitando a reflexionar sobre la gerencia de organizaciones complejas, enfocadas principalmente en lo académico y/o curricular, interrelacionadas con aspectos sociales, políticos, culturales y económicos.

Para que un proyecto educativo trascienda en tiempo y espacio, Morales (2005) propone que el modelo gerencial de estas instituciones, debe transformarse para superar la estructura academicista y didácticas centradas únicamente en el conocimiento como fin, y comprometerse a establecer lo

humano como centro único de interés, donde se valoren las subjetividades generadas desde las aulas de clase.

El sentido de transformar la gerencia universitaria comprende una realidad compleja, enfrentando una serie de factores sociológicos, económicos, educativos y hasta políticos; en tal sentido Villegas (2009) expresa que esta situación de interlazamiento de los elementos integrantes del contexto universitario, adquiere mayor relevancia por la coexistencia de intereses espirituales alineados con creaciones intelectuales; así como, las relaciones de trabajo entre los miembros de la comunidad universitaria, tendientes a reflejar posiciones encontradas, girando en torno a la administración de un modelo curricular que responda a las nuevas exigencias del contexto; permitiendo así, resolver los problemas de planificación, organización, coordinación y evaluación del proceso académico-administrativo; auspiciando su permanente actualización y mejoramiento para el progreso autónomo, independiente y soberano del país en todas sus áreas.

Sin embargo, diversos autores concuerdan que una reforma curricular dirigida al cambio de las bases del pensamiento en una educación desde la concepción de un proceso político, estimulando a la sociedad a reconocer la práctica del trabajo liberador, tal como lo establece la CRBV (1999); no puede orientarse bajo el paradigma político-social heredado; pues, éste acepta e instrumenta el paradigma organizativo burocrático, centralista, sistémico-cibernético o lineal funcional propio de la modernidad.

Mendez (ob.cit) manifiesta que la estructura vertical y relacional de las IES y del ME; en primer lugar, impiden el desarrollo del sistema educativo venezolano, a todos los niveles; en segundo lugar, el modelo organizativo genera efectos perversos en la motivación, adaptación, socialización y comportamiento de todos los docentes, empleados, obreros y estudiantes, e inclusive afecta emocional y físicamente a los propios gerentes universitarios; y en tercer lugar, una vez que el personal es afectado, se crea un círculo

vicioso donde todo bloquea a todo, sin que expresamente sea esto conciente. El autor complementa “en este contexto cualquier reforma termina reforzando el modelo o queda eliminada por éste” (p.39).

Ubicarse en el contexto de una nación que intenta convertirse en un país productivo, soberano, independiente y de progreso, invita a soslayar estos modelos capitalistas; cambiando la lógica organizacional ante un nuevo modelo educativo universitario, en materia académica, tecnológica e investigativa, bajo los principios de libertad, equidad, justicia, inclusión, participación, desarrollo endógeno, integración y participación Latinoamericana y del Caribe.

En definitiva, los IUT enfrentan un gran desafío centrado principalmente en implantar un nuevo modelo curricular proveniente de las demandas exigidas durante décadas por la sociedad del conocimiento; cuya reforma educativa fue promulgada en el año 2009, al incorporar los Programas Nacionales de Formación (PNF) de la mano con una serie de cambios en lo económico, político y social; camino que debió estar abonado con el proceso de modernización y transformación, desde el año 1999. Por ello, la gerencia universitaria requiere acercarse a los problemas de manera diferente, conquistando una verdadera administración del conocimiento, con fines de superar el auténtico combate que constituye la transformación del ciudadano, de la organización universitaria y del Estado, como un todo inseparable.

### **El Contexto de Modernización y Transformación de la Educación Tecnológica Universitaria**

Hoy en día en la RBV, lo que se conoce como educación tecnológica universitaria, es producto de un proceso de diversificación y diferenciación de políticas directas o indirectas establecidas por diversos gobiernos de este país, a partir de la década de los setenta (Castellano, ob. cit).

La autora en comento, plantea que los IUT creados en los primeros años de esa década, constituyeron parte de las estrategias de diversificación y regionalización de los estudios post-secundarios en la Nación. Este nacimiento vino de la mano con la última modificación realizada a la Ley de Universidades (1970), dedicada casi en su totalidad a la reglamentación de las Universidades Nacionales (autónomas), refiriendo sólo en el artículo 10 la posibilidad de crear Universidades Nacionales Experimentales con el fin de ensayar nuevas orientaciones y estructuras en Educación Superior, tendientes a una autonomía relativa.

Una vez arribada la década de los 90, la autora afirma que la República de Venezuela avanzó en la privatización de las empresas básicas y de hidrocarburos; este periodo neoliberal trajo como consecuencia rachas de empobrecimiento a la mayoría poblacional, seguida de las fuertes caídas económicas provocadas por el desempleo, el galopante endeudamiento y el retroceso del sector manufacturero en la economía venezolana y latinoamericana; consecuencias generadas del sistema capitalista hegemónico en un conjunto de países.

Por otra parte, los IUT y CU han contado fundamentalmente con un ordenamiento jurídico, dictado por el Ejecutivo Nacional, cuyo instrumento más importante es el Reglamento de Institutos y Colegios Universitarios (ob. cit), planteando el carácter universitario de estas instituciones y estableciendo sus fines, en el artículo 3.

A finales de los noventa y en la primera década del siglo XXI, el descontento popular acumulado durante 20 años, provocó la caída de los partidos hegemónicos y favoreció el triunfo electoral de las fuerzas de la izquierda, no sólo en Venezuela, sino también en otros países latinoamericanos; donde la sociedad organizada venezolana impulsó la reforma de la CRBV, documento que actualmente soporta todo el aparato del Estado, y revela en su texto el carácter “democrático” y “participativo” del mismo; reiterando el compromiso nacional con la integración

latinoamericana; y, el pensamiento y la obra de Simón Bolívar como fuente inspiradora de este ideal.

El ordenamiento legal del año 1999, establece al MECD como órgano competente para todo lo concerniente al sistema educativo para impulsar reformas orientadas a organizar este sistema; así, diseñó los nuevos requerimientos de transformación en materia de educación universitaria. El ejecutivo planteó en un principio la necesidad de redimensionar las actividades académicas y administrativas de los IUT en función de un modelo transformacional acorde con los requerimientos de la sociedad y dirigido al perfeccionamiento profesional; en virtud a ello, emprendió una política educativa para que los venezolanos pudieran velar por la transparencia en su manejo; y, por el logro de las metas de calidad y excelencia; así como, también regularizar o modernizar su organización, promoviendo la más amplia participación.

Es así como, en esa época se declaró el proceso de reestructuración del servicio público de educación superior impartido en colegios e institutos universitarios, aperturando un proyecto de modernización y transformación de estas instituciones, que continúa en curso; considerando a éstos, por el Ejecutivo Nacional, como punta de lanza para el establecimiento de políticas estratégicas nacionales.

De esta manera, declaró una serie de lineamientos y atribuciones a cumplirse por la Dirección General Sectorial de Educación Superior adscrita al Ministerio de Educación; otorgándole diversas facultades y ordenando dentro del marco de la presente reestructuración, iniciar la acreditación de los IUT y CU del país. Uno de los puntos más relevantes, trató sobre el otorgamiento a designar las comisiones de los IUT al ciudadano Ministro mediante resoluciones; las cuales, establecerían las funciones plenas de gobierno, dirección, gestión y administración de éstas; como producto de la supervisión que se hubiere practicado, como resultado de alguna situación que desvirtuara los fines institucionales; y/o, no cubriera a cabalidad los

requerimientos de pertinencia y vinculación regional con los establecidos en el Reglamento.

Esta medida, apuntaría a subsanar la situación institucional determinada, ejerciendo acciones correctivas requeridas por los procesos administrativos para cumplir sus fines a plenitud. Posteriormente, la comisión designada, tuvo la obligación de realizar un estudio y análisis al recoger las opiniones de los diversos actores integrantes de la comunidad universitaria institucional; y finalmente, dictarían su reglamento general interno y el orgánico, para su ejecución sujeta a la autorización posterior del MECD.

En el año 2001, tal como lo establece la gaceta oficial número 37.232, el MECD declaró la extensión del proceso de reestructuración mencionado, hasta tanto se promulgara la nueva Ley Orgánica de Educación y las leyes especiales que establecerían las directrices, en cuanto a lo relacionado en Educación Superior a los IUT y CU; incorporando en las comisiones designadas, la participación de la comunidad profesoral y estudiantil, elegidas dentro del seno de la comunidad institucional.

Las referidas comisiones debían elaborar el Plan Rector para la transformación del respectivo Instituto, dentro de los lineamientos emitidos por el Vice-ministerio de Educación Superior del MECD. Aunado a esto, se ordenó dar prioridad en sus planes de acción a los proyectos de planta física y equipamiento de tecnología; la ejecución a planes de acción para incremento de matrícula; la red de información; la homologación y actualización de carreras y planes de estudios para la consolidación de los PNF; la evaluación y acreditación de instituciones y programas; los planes operativos y rendición de cuentas anual; la reestructuración de la estructura organizativa y de cargo; revisión y creación de reglamentos internos de funcionamiento; estabilización laboral con concursos de oposición; el desarrollo de los programas de extensión con la participación de la comunidad universitaria y la comunidad civil; los convenios

interinstitucionales; entre otros proyectos que contribuirían a la transformación del subsistema de Institutos y Colegios Universitarios.

Iniciado y encaminado este proceso, se nombraron nuevas comisiones para ejecutar sistemáticamente lo expuesto; en un principio, el MECD brindó apoyo y seguimiento a cada uno de los IUT y CU, desarrollando acciones durante el proceso de transformación decretado. Así, se conformaron redes regionales de cooperación entre las IES, los gobiernos regionales y locales, el sector productivo y los colectivos sociales; se realizaron revisiones a la transformación curricular; se diseñó un sistema de evaluación y acreditación institucional y rendición de cuentas en términos de calidad académica y formas eficientes de gestión institucional; y, se creó un sistema nacional de carrera académica con los posteriores PNF a promulgar.

Se amplió y propuso el incentivo oportuno para la elaboración y desarrollo de planes integrales de formación al profesorado; fortalecimiento de postgrados, especialmente para la formación doctoral; diseño y ejecución de planes dirigidos a la dotación de bibliotecas, tecnología, laboratorios, mejoramiento de la calidad académica; se desarrolló un agresivo programa de incremento y reclutamiento de matrícula; mejoramiento y ampliación de la infraestructura con la colaboración del Ministerio de Infraestructura; creación de nuevas instituciones oficiales en regiones desasistidas; se trabajó en conjunto con propuestas concretas para la elaboración de la Ley Orgánica de Educación; aprobación de un nuevo reglamento de concursos de oposición; revisión de la oferta de carreras para satisfacer las necesidades de desarrollo futuro del país; entre otras.

García (2012) opina que durante esta década, la falta de políticas públicas en educación superior, se justifican; por las diversas turbulencias políticas del país; y a pesar de eso, Venezuela seguía ocupando el segundo lugar de América Latina en cuanto a la tasa de cobertura en educación superior. Por tanto, la autora en comentario expresa que en la primera década del 2000, la educación superior se encontraba con un doble desafío. Por un

lado, el enfrentarse con las tensiones acumuladas por ausencia de reformas orientadas a organizar el sistema; y por otro, encarar el reto emergente de una nueva agenda de transformación del milenio que comenzaba.

Aunado a lo anterior, se impulsó en América Latina las propuestas de transformación de la educación superior, y de acuerdo con la autora en mención, estuvieron caracterizadas por un discurso modernizador que determinó las transformaciones llevadas a cabo en países avanzados; programas de integración que lideraban las organizaciones internacionales como el Banco Mundial, UNESCO, entre otros; sin embargo, cada país en particular, presentaba problemas propios de la región; y de ello, no escapaba la RBV.

A medida que transcurría el tiempo, y con una frecuencia de aproximadamente cada dos años, se nombraban nuevas Comisiones de Modernización y Transformación (CMT) en los IUT, seguidas de constantes modificaciones a la Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Central (OFAPC, 2002) comenzando con la desincorporación del Subsistema de Educación Superior del MECD, al conformar un nuevo Ministerio de Educación Superior (MES), cuyas atribuciones correspondían a la formulación, regulación y seguimiento de políticas, la planificación y realización de las actividades en materia de educación superior; y, al que se le re-direccionaron todas las políticas del proceso de modernización y transformación de los IUT y CU.

De esta manera, para el CNU/OPSU las IES poseen esquemas de conocimiento prácticos en sus planes de estudio que preparaban técnicos superiores en carreras cortas y en áreas prioritarias para ser incorporados en breve plazo al desarrollo industrial del país. Estos institutos ofrecían hasta hace poco, sólo carreras terminales de dos y medio a tres años de duración.

Tras varios años, y luego de diversos nombramientos de grupos directivos en los IUT; se realizó nuevamente un ordenamiento en la Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Nacional

(OFAPN, 2007), creándose el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPES), con las mismas competencias del antiguo ministerio y con la única nueva particularidad de; determinar la creación de áreas prioritarias para la formación profesional en las zonas económicas especiales, que atendieran las necesidades específicas, engranadas si se quiere ver, a los lineamientos de transformación universitaria.

A partir del año 2008, el Ejecutivo Nacional a través del MPPES regula la creación de los PNF en Educación Superior, publicado en gaceta oficial 39.148 de fecha 27 de marzo del 2009 autorizando su gestión a los IUT, en un espacio geográfico determinado. Los PNF, establecían el conjunto de actividades conducentes a títulos, grados o certificaciones de estudios de educación superior, atendiendo a los lineamientos del plan de desarrollo económico y social de la nación, administrados en distintos espacios geográficos del territorio nacional.

Dando continuidad a los lineamientos establecidos de la RBV, se promulgó la Ley Orgánica de Educación (2009), rezando en su contenido que la educación universitaria profundiza el proceso de formación integral y permanente de ciudadanos críticos, reflexivos, sensibles, comprometidos social y éticamente con el desarrollo del país. Formando profesionales e investigadores de la más alta calidad, incentivándolos para la permanente actualización y mejoramiento.

A modo de apalancamiento, se continúan impulsando nuevas políticas de transformación educativa tecnológica universitaria creándose la Misión Alma Mater (MAM, 2009), con el objetivo de propulsar la articulación institucional y territorial, en función de las líneas estratégicas del Proyecto Nacional, garantizando la educación universitaria a todos y todas, sin exclusiones; cuyo eje es la generación, transformación y socialización de conocimiento pertinente a nuestras realidades y retos culturales, ambientales, políticos, económicos y sociales, en el marco del desarrollo sostenible del país.

Esta misión, se planteó como alcance relevante, transformar los 29 IUT y CU oficiales, dando origen a Universidades Politécnicas Territoriales (UPT); así como, crear otras: 17 Universidades Territoriales, 10 Universidades Especializadas, 2 Institutos Especializados en Educación, la Universidad Bolivariana de Trabajadores “Jesús Rivero”, la Universidad Nacional Experimental de los Pueblos del Sur y el fortalecimiento de los Complejos Universitarios Socialistas Alma Mater. Por otro lado, la Misión proponía como ejes de gestión, todo lo concerniente a los PNF, la participación protagónica de las comunidades y la articulación en RED: un nuevo sistema universitario cooperativo y solidario.

El Presidente de la República del momento, con el compromiso y voluntad de lograr la mayor eficiencia política y calidad en la construcción de un nuevo modelo socialista para la refundación de la nación venezolana que persigue el progreso de la Patria y del colectivo nacional, ordena el cambio de denominación del MPPEES a Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU), otorgándole todas las atribuciones y competencias en materia de educación superior a éste. Todo ello, enmarcado en la reforma del decreto de OFAPN. Se intenta continuar con los proyectos, propuestas y ejecución de objetivos planteados e iniciados desde el año 1999; este órgano público planteó recomponer las CMT de los IUT y CU, haciendo un compendio de toda la normativa expresa y dándole continuidad al proceso de transformación impulsado por la MAM.

Posteriormente, siguen los sucesivos, constantes y recurrentes cambios en la estructura de la administración pública nacional, y para el año 2014, se ordena no sólo la supresión del MPPEU, sino también, la del MPPCTI, para crear el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (MPPEUCT) con competencia en materia de educación universitaria, ciencia y tecnología; las cuales serían transferidas de manera progresiva y ordenada para la continuidad de la actividad administrativa, en el menor tiempo posible. Durante ese proceso de transición proyectado

aproximadamente para cuatro (04) meses, este nuevo Ministerio, debió iniciar las gestiones necesarias tendientes a la estructura organizativa y funcional, presentar el reglamento orgánico, a los fines de su aprobación y tramitación de conformidad con el ordenamiento jurídico de la época.

Es curioso destacar que desde ese momento, en los sucesivos nombramientos de directivas de los IUT, desapareció la figura de CMT conformada por un (01) coordinador encargado, un (01) sub-director administrativo encargado, un (01) sub-director académico encargado, un (01) representante de los profesores y un (01) representante de la comunidad estudiantil, tal como fue establecido en normativas anteriores; por su parte, fueron designados un (01) Director encargado, un (01) Sub-Director Académico encargado y un (01) Sub-Director Administrativo encargado, excluyendo y obviando al resto de los integrantes.

Sin embargo, Morales (2012) se refiere a un acuerdo de transformación como marco regulador estudiado y adecuado para los entes de educación superior; y un proceso interno de la organización universitaria misma, teniendo como punto fundamental el consenso y acuerdos dialogados entre los colectivos sociales que la integran. El autor en comento afirma, que la estrategia se gesta a partir de un proceso de información, dialogo, consenso y otros; que apunta esencialmente al ser humano.

Todo lo expuesto, viene de la mano con los ideales de transformación en la estructura económica social impulsada por el gobierno del Presidente Hugo Chávez, intensificado por un proceso de inclusión social masivo y acelerado, fundamentado en el desarrollo humano integral, el fortalecimiento del poder popular, la plena soberanía nacional y la consolidación político-social del proyecto de Nación dispuesto en la CRBV; dentro de un nuevo modelo político, económico, social y cultural, intentando minimizar la dependencia de la renta petrolera y convertir a Venezuela en un país productivo, soberano e independiente.

El sucinto resumen cronológico presenta la promulgación de normativas, lineamientos, atribuciones y nombramientos que sucesivamente pudieron originar estancamiento o dilución de los avances logrados o encaminados a lo largo del trayecto; al convertir una institución en otra, pasar de una personalidad jurídica a otra, o transferir la dirección de la institución de un directivo a otro; cuyo gerente, no sólo intentaba adaptarse para impulsar el proyecto de transformación; sino, debía lidiar con el colectivo social heredado y con la gestión saliente, asumiendo un cargo o funciones encaminadas o no, hacia la transformación definitiva de la educación tecnológica universitaria venezolana a una universidad eficiente y productiva; al poco tiempo, se notaba una gestión entorpecida, frustrada, paralizada; o, supuestamente bifurcada a causa de los recurrentes e improvisados cambios de dirección, planificación, estrategias, entre otros aspectos.

En este sentido, los actores que hacen vida en la educación universitaria, especialmente los inmersos en el referido proceso de transformación, requieren verse a sí mismos, teniendo presente sus competencias para impulsar y lograr el cambio, con habilidades de autocorrección, reconocerse y engranarse con los nuevos paradigmas organizacionales emergentes dentro de una realidad y coyuntura transcompleja.

### **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.

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 o metamorfosis.

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; involucrando al colectivo social, pues, gran parte de su desarrollo como sistema complejo; es un reflejo recursivo del actuar de sus gerentes.

El trabajo de Méndez (ob.cit) expone que la gerencia requerida en la educación universitaria, estaría orientada a una nueva estructura holística; por consiguiente, ésta se concibe como un proceso social, estructural, objetivo y subjetivo; como factor integrador y multiplicador de los recursos humano, materiales, presupuestarios, físicos, ambientales; a manera de lograr la eficiencia de la organización, así como, alcanzar la eficacia y efectividad social.

La gerencia universitaria objetivamente, representa un eslabón de enlace entre las sub-estructuras organizacionales académicas y administrativas, y sus procesos instrumentales en conexión con el equipo humano; funciona también como vínculo entre la universidad y el medio que la rodea. De manera subjetiva, se refiere a la vida cotidiana y experiencia que se da en el interior de la institución. 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-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, “el análisis de los resultados no termina en las decisiones, sino que también requiere evaluar la influencia de lo emergente o no controlado” (Etkin, ob. cit, 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. Esto requiere, un directivo integrante de diversos saberes: a) el conocimiento sobre la realidad vigente, su descripción, elementos y procesos que la componen, b) los modelos que explican la relación entre las partes y el funcionamiento de la institución; y, c) el conocimiento sobre los objetivos, políticas, proyectos y planes a futuro; especialmente, al definir hacia dónde ir, y lo que se quiere lograr; de manera que, minimice en lo posible (si la hay), la brecha entre el discurso y la acción gerencial.

### **La Reacción ante lo Emergente, una Característica Reveladora entre el Discurso y la Acción Directiva**

El comportamiento y reacción de los gerentes o directivos ante lo emergente, forma parte de los elementos integradores para enrumbar el logro de los objetivos institucionales; pues, existen factores perturbadores en la funcionalidad de la organización, que exigen a los directivos adoptar una posición con respecto a una adecuada convivencia social bajo principios de

justicia, libertad, equidad, igualdad y solidaridad con el capital social institucional, ante una coyuntura de transformación universitaria, enfrentándose actualmente, al rompimiento de esquemas tradicionales de funcionamiento.

Pineda (ob.cit), expresa que, la educación superior se relaciona con el resto del sistema educativo-social, en el marco de políticas, normativas argumentadas, aceptadas por los miembros de la sociedad, concatenadas en la realidad mundial, latinoamericana y nacional; basadas en la racionalidad comunicativa al vislumbrar a la institución universitaria como una comunidad participativa, capaz de emprender una educación emancipadora y ética.

La sociedad deriva un poder normativo, desde la perspectiva que éste puede ser justificado como necesario; o, la sociedad en una coyuntura histórica, las exige. Las normas, generalmente son obedecidas por parte del conglomerado social, creyéndose que son las más apropiadas o correctas.

Para ello, se requiere de una estructura comunicativa compartida y dirigida por el tren directivo, caracterizada por la acción y el discurso pertinente.

Por un lado, una acción comunicativa desplegada del contexto normativo; y, por el otro, definir institucionalmente formas argumentativas de; discursos teóricos en la esfera de la ciencia; discursos prácticos en la esfera de la opinión pública y del sistema jurídico; y finalmente, la crítica estética que concluye en una forma moderna de entendimiento.

La acción, definida por Pineda (ob. cit) lleva consigo un progresivo cambio permanente de los hechos, en que los supuestos normativos y cognitivos perduran disociados y no sujetos a discusión. Por su parte, el discurso, como forma de comunicación en la que el lenguaje ordinario queda liderado de los imperativos de interacción, están presentes como componentes de validez, entre ellos la comprensibilidad, veracidad, verdad y corrección; influyendo sobre su modalidad.

Es importante señalar a éste, como la expresión a través del lenguaje hablado y escrito; y, en cualquiera de sus formas puede ser sometido a criterios de validez y análisis. Etkin (ob. cit) plantea que la decisión se aplica cuando hay una meta a alcanzar o un problema por resolver, en donde el directivo o gerente dispone y aplica un criterio para actuar de forma correcta o lógica; lo que se traduce en una reacción del directivo para pasar a la acción.

De esta manera, el autor expresa que la gerencia y la toma de decisiones por parte de los directivos para el funcionamiento de la organización, no trata sólo, en guiarse por los objetivos de la misma; agregando que, para el análisis de los resultados en las decisiones gerenciales, influye y afecta, a las condiciones socio emocionales de los integrantes de la organización; lo emergente o no controlado.

El directivo como parte de un sistema complejo; principalmente debía integrar lo individualmente humano a la repercusión del comportamiento colectivo, modificable y vulnerable a la interacción de sus elementos por su elevada sensibilidad a cualquier perturbación; este colectivo social origina constantes ajustes para su acomodo y nuevos cambios propios del sistema.

En este sentido, en la medida que los gerentes de los IUT logren articular los esfuerzos de sus integrantes, satisfacer necesidades y prestar un mejor servicio; podran superar los retos que la transformación plantea; y, finalmente, cumplir con sus objetivos propuestos.

Los directivos o comisiones oficiales de los IUT lograrían engranar sus actividades, en la medida que definan y desarrollen modos de comunicación conocidos y compartidos por toda su comunidad; minimizarían la posible brecha entre el discurso normativo y la acción, al relacionar directamente la actitud del gerente, entre lo que desea hacer y la realidad existente.

Por consiguiente, el logro acertado de una acción, generalmente, es medido en relación a la fisura o bifurcación generada entre estos dos factores intrínsecos del sistema gerencial.

## **Bifurcación en la Vía hacia la Transformación de la Educación Tecnológica Universitaria ¿Realidad o Utopía?**

La vía para la construcción de una nueva sociedad, enfrenta innumerables dificultades; siendo una de las más relevantes, la constante variación de políticas y lineamientos en aras de encaminarse a una reforma de pensamiento en conjunto con una reforma educativa para el logro de los objetivos descritos en la sección anterior. Lo lógico sería, que las estrategias fuesen renovadas y actualizadas pertinentemente, pero previamente debieran ser evaluadas y dispuestas para los eventos emergentes.

En ese orden de ideas, el Ejecutivo Nacional ha obviado el referido postulado y ha generado una serie de planeamientos y renovaciones, sin antes haber evaluado los resultados de las políticas precedentes; evidenciándose constantes cambios en la actual OFAPN, interrumpiendo así, la continuidad del proceso de reestructuración universitaria, cuyos frutos debían estar actualmente cosechados.

Cuando fue decretada la reestructuración de los IUT y CU en el año 1998; en los inmediatos años subsiguientes, se avanzó en políticas públicas dirigidas a la calidad, la equidad y la pertinencia, logrando sembrar en la comunidad educativa universitaria venezolana, los principios orientadores del cambio necesario en nuestra comunidad universitaria; sin embargo, la discontinuidad de las comisiones, así como, en las ideas y propuestas, generaron una acentuada polarización entre las nuevas decisiones y las planteadas con anterioridad.

La transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana, funge como punta de lanza hacia una reforma de pensamiento con el rompimiento de paradigmas y la tradicional cultura dependiente de la renta petrolera; en este caso, los IUT y CU constituyen los escenarios propicios para lograr este cometido. En un principio, se evidenció el apoyo y acción incondicional del Ejecutivo para invertir en infraestructura, tecnología,

matricula, oportunidades de estudios, presupuesto, financiamiento, productividad; incorporando un nuevo modelo educativo que propiciara la cooperación entre los ciudadanos, otorgándole herramientas para la elaboración de proyectos socio-productivos.

Esta responsabilidad fue atribuida a los gerentes; pero, su reacción y comportamiento ante lo emergente; infiere que, pudo contribuir a bifurcar el camino hacia el logro de los objetivos institucionales planteados; pues, surgieron diversos factores perturbadores sobre la funcionalidad y desempeño de la organización, exigiéndole a estos directivos, una postura adecuada hacia la convivencia social, bajo principios de justicia, libertad, equidad, igualdad y solidaridad, entre los integrantes de la propia institución universitaria; tanto como, superar esquemas hegemónicos de funcionamiento; circunstancias que evidentemente, fueron asumidas subjetivamente por cada director de turno, dominado por su posición individual ante los intereses colectivos e institucionales.

Etkin (ob.cit) plantea que las decisiones se aplican cuando hay una meta por alcanzar o un problema por resolver; al respecto, el actor o gerente dispone y aplica un criterio para actuar de forma correcta o lógica, lo que se traduce en una reacción del directivo para pasar a la acción. De esta manera, el autor expresa que la gerencia y la toma de decisiones en aras del funcionamiento de la organización, no trata sólo, en guiarse por los objetivos de la misma, aseverando el análisis de los resultados en las decisiones gerenciales; también, debe contar con lo emergente o no controlado teniendo en cuenta de manera significativa las condiciones socio emocionales de los integrantes de la organización.

Por otro lado, Morin (ob.cit) indica que dicha acción, tan pronto se inicia, sufre las inter-retro-acciones del medio en el que interviene, escapando de la voluntad de su iniciador y pudiéndose encaminar en sentido contrario del deseado inicialmente. Complementando esta postura, toda decisión en un mundo incierto y complejo, constituye una apuesta y requiere una estrategia

para modificar la acción en función de los acontecimientos que se produzcan o de las informaciones que se reciban en el camino.

De esta manera, el directivo en una realidad compleja como la de gestionar el proceso de modernización y transformación de los IUT, a criterio de la investigadora, debe humanizarse; primeramente, por estar conformada con individuos cuyo comportamiento puede modificar drásticamente y vulnerar la interacción de elementos por su elevada sensibilidad emocional y afectiva ante cualquier perturbación; y también, por constituir un colectivo social destinado a desburocratizar, des-compartimentar, liberar, independizar éste, hacia una metamorfosis de civilización.

Por consiguiente, en la medida que los gerentes de estas instituciones, logren articular los esfuerzos de sus integrantes, satisfacer necesidades y prestar un mejor servicio, podrán superar los retos inherentes de transformación social, cultural y de pensamiento; lograr objetivos sostenibles de sobrevivencia, ante los constantes y recurrentes bucles recursivos en las direcciones de las referidas.

La institución tecnológica universitaria pudiera engranar sus actividades en la medida que defina y desarrolle modos de comunicación conocidos y compartidos por toda su comunidad. Pues, de lo contrario, surgiría una brecha entre el discurso (la universidad que se desea) y la práctica (la universidad que tenemos), directamente relacionada con la acción del gerente entre lo que desea hacer y la realidad existente; y cuya intención original debe centrarse en evitar una bifurcación o desviación en la vía; como lo afirma Etkin (2007) pudiendo ser originada por situaciones no previstas, así como, por estrategias deliberadas.

Lo anterior, concierne a los gerentes de los IUT y CU; y, a los gobernantes encargados de los organismos en materia de educación universitaria, ciencia y tecnología; cuya responsabilidad consiste en coordinar y direccionar las políticas macro de transformación, en concatenación con el desarrollo nacional. El manejo y orientación de

esfuerzos realizados, no han logrado materializar la metamorfosis planteada en estas “alma mater” universitarias venezolanas; por ello, se intenta indagar, cómo ha sido, el nivel de lo logrado, las características actuales del proceso para implementar su autogestión y autocorrección.

Las respuestas a estas inquietudes, permiten medir el avance gerencial en medio de la acción ejecutada por todos; preocupantemente, en la transformación universitaria de los IUT, se deduce la existencia de un nudo crítico (bifurcación) en la vía del proceso de cambio en estas casas de estudios; cuestionándose su generación, entre voluntaria o involuntaria, dependiente e interrelacionada, derivada del esfuerzo de la gerencia institucional y/o ministerial; y, la capacidad o no, de incorporar a todos los actores sociales en el mismo; por tanto, es obligatorio identificar la existencia del punto origen de esta bifurcación en lo social, político, económico y educativo, permitiendo contrarrestar efectos drásticos en un futuro inmediato.

El Ejecutivo Nacional con la finalidad de incorporar y unificar criterios en materia de educación universitaria y hacia su transformación, consideró la necesidad de impulsar la MAM; para algunos detractores, este lanzamiento fue considerado como la ideologización del proceso educativo universitario y el desmantelamiento de estas instituciones y sus programas educativos; para otros, es visto como la gran oportunidad de trascender a un nuevo modelo productivo y de calidad, ante la formación de profesionales en las áreas estratégicas conducentes al desarrollo sostenible de la nación; ese punto, cumple con los requerimientos a ser considerados como ese nudo crítico mencionado; pues, ese evento aumentó la tensión colectiva universitaria; separándose drásticamente la gestión académica de la administrativa; emergiendo controversias en materia curricular, humanística, valores y ética.

Con respecto al aspecto político de este suceso, es asociable con lo expuesto por Morin (ob.cit) quién expone a la política como un arte y debería procurar mejorar las relaciones entre los humanos; sin embargo, este evento agudizó la polarización en la educación universitaria y la polarización política-

gubernamental del país; en este sentido, se destaca en principio, el surgimiento de diversas organizaciones sindicales paralelas; en su seno, con la misma convicción de luchar por los derechos de los trabajadores; pero, regularmente imponían las decisiones entre los sectores. Emerge una clase de disputa entre el pensamiento político, cláusulas colectivas, financiamiento, entre otros aspectos; cuya lucha social se diluía entre caminos de diferentes direcciones; y a medida que transcurría el tiempo, y no se evaluaba, abría y separaba más la brecha entre los contrastes, acuerdos y diferencias.

En el ámbito económico, desde el año 2008 entramos en una crisis financiera mundial, y particularmente la RBV intentaba superar el modelo rentista; en los primeros años del lanzamiento del proyecto se realizó un profundo esfuerzo en cubrir la demanda social-educativa en los IUT y CU, impulsando el diseño del modelo educativo que permitiera fortalecer la actividad económica y socio-productiva de la región y del país; posteriormente, la caída del precio del barril del petróleo, visibilizó notablemente la relación dependiente y no superada de la renta petrolera, mermando las emergentes políticas de la humanidad y la vía económica para una calidad de vida; traducida ésta, en el bienestar existencial y no únicamente en el material, garantizado y de la mano, con la culminación del proyecto transformador.

Con respecto al modelo educativo, se hace referencia a lo expresado por Morin (ob.cit) “no se puede reformar la institución sin haber reformado antes las mentes, pero no se puede reformar las mentes si antes no se han reformado las instituciones” (p.147). Es importante destacar que el modelo educativo adoptado durante décadas en los IUT y CU, fue importado de otros países por los gobiernos venezolanos anteriores; el cual, desde siempre y hasta la fecha de promulgación de la MAM; no respondía a las necesidades de la sociedad venezolana; este modelo, considerado por muchos como ortodoxo, estuvo centrado en la formación de profesionales técnicos en carreras cortas; preparaba a los ciudadanos como mano de obra calificada,

trabajadores bajo la cultura de asalariados, fuerza de trabajo explotada por los dueños o patronos de los medios de producción.

Este modelo aún intenta sobrevivir en el pensamiento de algunos docentes universitarios, fuertes detractores que mantenían su resistencia al cambio, activando una campaña de pensamiento neoliberal; cuestionando al Estado como el ente que sólo tenía la obligación de garantizar la reproducción de fuerza trabajadora; pues de acuerdo a ello, se originaría un egresado deficiente y mal preparado para el campo laboral.

Este matiz permitía entonces, intentar encaminarse a un nuevo modelo educativo basado en la relación de las cosas, radicalmente diferentes, fomentando la capacidad de la mente para pensar los problemas individuales y colectivos en su complejidad; por ello, el Estado se encargó de modelar el perfil de la población, calificándola, tecnicándola en función de un modelo educativo con actualización académica y apoyo económico para el diseño y elaboración de proyectos socio-productivos tangibles, preparando a los estudiantes como los nuevos emprendedores, innovadores, formando grupos de empresarios-sociales enfocados en cubrir las necesidades socio-económicas de la nación.

Sin embargo, se sospecha una bifurcación, en virtud de la distorsión en las metas del proceso, intentando revertir los esfuerzos dirigidos a solventar los daños morales, éticos y de diversos tipos; por tanto, este evento invita y motiva a la comunidad académica universitaria y empresarial, ante una nueva concepción complejizada en términos, aparentemente evidentes de racionalidad, de científicidad, de complejidad, de modernidad y de desarrollo, propios, actuales y coyunturales; a dilucidar, interpretar y reflexionar sobre la subjetividad del gerente encargado en mantener la ruta hacia el logro del referido proceso, tomando en cuenta, la interrelación de aspectos sociales, políticos, económicos y educativos; cuyo fin colectivo consiste en alcanzar el bienestar material, emocional, social, físico y de desarrollo sostenible de la sociedad.

## **CAPÍTULO III**

### **Entramado Metodológico**

Esta sección define el alcance metodológico, el diseño, el método y las técnicas llevadas a cabo durante el proceso investigativo, en vía a la reflexión sobre la gerencia en los IUT dentro del contexto de modernización y transformación universitaria; fundamentado en los postulados presentados por el paradigma de la complejidad, como una de las novedades más radicales en la historia de la ciencia contemporánea.

#### ***Tipo de Estudio***

Con respecto al campo de estudio sobre complejidad, éste, se ha venido desarrollando desde dos perspectivas antagónicas e incomprensibles una de la otra; por un lado, el abordaje por las “ciencias de la complejidad”; y la otra, por las miradas filosóficas-reflexivas sobre la misma, denominada “pensamiento complejo”.

La presente investigación, fundamentada en una epistemología de la complejidad, utiliza elementos metodológicos articuladores del pensamiento complejo y las ciencias de la complejidad; donde las diversas disciplinas como la política, la economía, lo social y lo educativo constituyen aspectos relevantes en el estudio gerencial de las Instituciones Universitarias Venezolanas, sobre la base del proceso de modernización y transformación que experimentan.

Desde esta perspectiva, la investigación corresponde a una investigación transdisciplinaria; como lo expresa Morin (2002), donde se utilizan esquemas cognitivos que atraviesen las diferentes disciplinas

involucradas en la ontología estudiada; pues, la complejidad intenta vencer el parcelamiento del conocimiento; por ello, se vislumbra realizar un estudio transdisciplinario utilizando un esquema cognitivo interdisciplinario; capaz de crear una nueva realidad al interrelacionar los conceptos, el lenguaje y la experiencia; orientado a comprender la posible bifurcación emergente, concepto definido por Prigogine y Stengers (1991), como el punto crítico a través del cual el comportamiento del sistema se hace inestable y a partir de allí, pueden evolucionar hacia varios regímenes de funcionamiento estable; así como Reinoso (2006) también aporta que la bifurcación permite describir la partición de una curva o tendencia en dos o más trayectorias.

Aclarada la intencionalidad de la investigación, se transita hacia la construcción de un corpus teórico interpretativo e integrador; y para ello, se vislumbra aplicar una investigación integrativa (Johnson y Onwueghuzie, citados en Hernández, Fernández y Baptista, 2010) considerada como un conjunto de procesos sistemáticos para el estudio que implican la recolección de datos cualitativos y cuantitativos simultáneamente; donde los mismos se complementarán en la integración y discusión conjunta, para un mayor entendimiento de la temática inquirida.

Aunado a lo expuesto, los postulados de Morin (2000) apuntan a tomar en cuenta la complejidad humana, constituyendo una comprensión entre la triada individuo-sociedad-especie; integrando los modos simplificadores de pensar, rechazando las mutilaciones, reducciones, unidimensionalidades; esta perspectiva colinda en su mayoría con el estudio a realizar, como un tejido interdependiente, interactivo e interrelacionado entre el sujeto, el objeto, y el contexto en el que se desenvuelven; así como, las disciplinas interventoras (economía, política, sociología, afecto, mitología, entre otros), son inseparables del sistema complejo descrito.

## ***Diseño de la Investigación***

Para Morin (1986) las metodologías son caminos prefabricados, rutas a priori que programan al investigador, mientras que el método que se desprende de nuestro recorrido, ayuda como estrategia para el descubrimiento y la innovación del conocimiento. Al respecto, el autor formuló tres principios fundamentales en la teoría de la complejidad: (a) el dialógico, permitiendo unir dos principios o nociones que deberían excluirse entre sí, pero que son indisociables en una realidad; (b) el recursivo; superando la noción de regulación, por la autoproducción y auto-organización; y, (c) el hologramático, uniendo el conocimiento de las partes, con el conocimiento del todo, “el todo es más que la suma de las partes” (p.100).

Es así como, visualizada en una investigación integrativa donde se mezclan los enfoques cualitativo y cuantitativo, se seleccionó un diseño anidado e incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC), tal como lo describe Hernández y otros (ob. cit), recolectando simultáneamente datos cualitativos y cuantitativos y el investigador posee una visión más completa y holística del problema, bajo un estudio CUAL (Cualitativo) y CUAN (Cuantitativo).

Para ello, desde la visión DIAC, se plantea un estudio de caso, al Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello (IUTPC), ante una estrategia de investigación para contextos específicos, lo cual puede tratarse de un caso específico o de varios casos, combinando varios métodos para la recolección de datos cualitativos y/o cuantitativos (Eisenhardt, citado en Martínez, 2006); con el fin de describir, verificar o generar teorías; construyendo provisoriamente, un corpus teórico para la interpretación de la gerencia en la educación tecnológica venezolana regida bajo el proceso de modernización y transformación universitaria, desde la complejidad.

### ***Informantes Claves y Unidades de Análisis***

Concatenando lo propuesto anteriormente, se prosigue a ejecutar el enfoque CUAL, indagando las unidades de análisis referentes con la temática: gerencia en la transformación universitaria del IUTPC, desde la complejidad; y, se seleccionaron como informantes, a individuos que integraron el sistema gerencial; y, una muestra estratificada del capital social institucional; casa de estudio ubicada en el Municipio Puerto Cabello del Estado Carabobo, durante el periodo de restructuración del servicio público de educación superior de los IUT y CU, iniciado en el año 99; y, posteriormente, enmarcado en un proceso de modernización y transformación decretado desde el año 2001 hasta la actualidad.

Para ello, se definen como informantes claves, a los directivos del IUTPC, que cumplieran con las siguientes condiciones: (a) haber realizado funciones directivas por más de tres (03) años consecutivos; (b) haber cumplido funciones gerenciales en cargos establecidos en la estructura organizativa de manera consecutiva, antes del nombramiento del cargo directivo; (c) acatar los requisitos establecidos para el nombramiento de cargos directivos en los Institutos Universitarios Venezolanos, señalados en el Reglamento; seleccionados en los periodos correspondiente a: (a) desde el decreto del proceso de restructuración del servicio público de educación superior de los IUT y CU en el año 1999 hasta el año 2009; y, (b) entre el año 2009, fecha en la que se promulgó la Misión Alma Mater hasta el presente.

De esta manera, se realizó el diagnóstico de todas las comisiones o directivas nombradas para conducir el proceso en el IUTPC, y una vez evaluadas las condiciones anteriores, se devela que fueron designados seis (06) grupos, para un total de diez y seis (16) gerentes distintos, de los cuales sólo dos (02) gerentes avalaban las condiciones establecidas para recoger la información en la presente investigación; casualmente, correspondiendo un

(01) actor por cada periodo. A este primer grupo, se le aplicaron entrevistas a profundidad, hasta que la información se tornó redundante y saturada.

Aunado a lo anterior, como técnica complementaria e integradora, orientada por un enfoque CUAN; a un segundo grupo se le aplicó un instrumento de recolección de información tipo cuestionario de preguntas abiertas autoadministrado, comprendido de un conjunto de interrogantes alusivas a la multidimensional política, social, económica y educativa que interactúa con el sistema gerencial universitario del IUTPC; una vez concatenadas estas técnicas, se emprende la comprensión de la gerencia en ésta institución, dentro del contexto descrito (Ver Anexo A).

Este último grupo, discriminado entre docentes, administrativos, obreros; y, estudiantes cursantes del 12avo trimestre de diversos Programas Nacionales de Formación (PNF), o 6to semestre de cualquier especialidad que gestiona la institución; ante una población total de 717 individuos que cumplen con las características especificadas como actores del proceso en referencia.

Se procede a la selección de una muestra probabilística de acuerdo a los postulados de Hernández y otros (ob. cit); por ello, en la **Ec. 1** insertamos los datos suministrados por el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Control de Estudios del IUTPC, resultando una muestra de diecinueve (19) individuos, tal como, se especifica en el **Cuadro 1**.

$$n = \frac{n^e}{1 + \frac{n^e}{N}} \quad \text{Ec. 1}$$

Donde:

n: muestra;

N: población

$$n^e = \frac{s^2}{V^2} = \frac{p \cdot (1 - p)}{(se)^2} = \frac{0.95 * (1 - 0.95)}{(0.05)^2} = 19$$

Donde:

$s^2$ : varianza de la muestra ( $s^2=p.(1-p)$ )

p:% estimado de la muestra (0.95)

V: varianza de la población ( $s_e$ =error estándar=0,05)

Aplicando los valores obtenidos en la **Ec.2**, se obtiene la siguiente muestra probabilística:

$$n = \frac{19}{1 + \frac{19}{717}} = 18.5 \approx 19 \text{ individuos}$$

$$\sum fh = \frac{n}{N} = \frac{19}{717} = 0.0265 \quad \text{Ec. 2}$$

**Cuadro 1.**  
**Muestra Estratificada de los Informantes en el Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello**

<i>Población Estratificada</i>	<i>Características</i>	<i>Población</i>	<i>Muestra</i> 
Docentes	Cumplan con actividades de docencia, investigación y extensión en los PNF y Carreras Técnicas	263	7
Administrativos	Personal Profesional y Técnico como apoyo de las actividades académicas y administrativas	130	3
Obreros	Personal ejecutor de las labores inherentes al apoyo de las actividades académicas y administrativas	104	3
Estudiantes	Participantes del proceso de transformación, de Carreras Técnicas entre el quinto y sexto semestre y/o Programas Nacionales de Formación entre el quinto y sexto trimestre para TSU y entre onceavo y doceavo trimestre para Ingeniería o Licenciatura	220	6
<b>Total</b>		<b>717</b>	<b>19</b>

**Nota.** Elaborado con datos suministrados por el Departamento de Recursos Humanos y del Departamento de Control de Estudios del IUTPC; por Marcano, 2018.

Para la selección de las unidades de análisis se valora la posición de Martínez (ob. cit), como la constitución de unidades básicas relevantes y significativas que el investigador se propone estudiar; las unidades de análisis emergentes a estudiir, son las descritas en el **Cuadro 2**; las cuales, de ser necesario, serían complementadas por aquellas posibles unidades que puedan surgir en la recolección de información proveniente de los actores sociales seleccionados.

**Cuadro 2.**  
**Definición de las Unidades de Análisis**

<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	
<b>Transformación Tecnológica Universitaria</b>	
<b>CATEGORIA</b>	<b>DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS</b>
Políticas de Estado	<p>Proceso concerniente al ente superior, con competencia en el ámbito de las políticas públicas del Ejecutivo Nacional en materia de educación universitaria, ciencia y tecnología, para todos los Institutos y Colegios Universitarios. Re-direccionar las actividades académicas y administrativas en función de un modelo transformacional acordes con los requerimientos de la sociedad, haciendo de la educación un proyecto hacia la consolidación del desarrollo económico y social de la Nación; cuyo arte tiene como misión alcanzar un ideal humano con criterio de libertad, igualdad y fraternidad; y abrir la vía para salvar la humanidad del desastre, sabiamente comprometiéndose con la realidad para modificarla. (Morin, 2011).</p> <p>Lineamientos, nuevo modelo educativo, transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana.</p>
Sistema Complejo	<p>Conjunto que tiene un comportamiento cambiante por efecto de la interacción de variables controlables y no controlables, en lo social, económico, político y educativo; en una realidad donde coexisten armonías y disonancias, con dualidades que pueden ser superadas, que influyen en el bienestar, calidad de vida y desarrollo de la sociedad. El sistema gerencial universitario constituido por la gestión y el capital social. (Etkin, 2005).</p> <p>Gerente, gestión académico-administrativa, aspectos: sociales, económicos, políticos y educativos.</p>
<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	
<b>Gerencia en los Institutos Universitarios</b>	
<b>CATEGORIA</b>	<b>DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS</b>
Competencias gerenciales	<p>Conjunto de aspectos personales y profesionales que debe exponer una autoridad universitaria a objeto de garantizar credibilidad, confianza y motivación; en la búsqueda de la eficiencia, excelencia y productividad con el esfuerzo compartido de su propio capital social (Goyo y otros, 2012). Función integrada y compleja, contentiva de competencias genéricas y específicas vinculadas con la misión, visión y valores institucionales (Pérez, 2005).</p>
Discurso y acción directiva	<p>Dominio del conocimiento, valores, capital social, modelo gerencial.</p> <p>Forma de comunicación y expresión de los directivos, a través del cual la organización como un todo establece los contenidos de las actividades y sus relaciones; en este ámbito, Etkin (ob. cit) plantea que: a) los integrantes deben disponer de una forma compartida de referirse y calificar los mismos hechos y relaciones cotidianas, y b) debe existir una interpretación aceptada acerca de lo importante y lo deseable de la organización. Cumplir, ejecutar, materializar y dirigir en la medida de lo posible, lo expresado en las relaciones comunicacionales, en función con los objetivos, políticas y estrategias organizacionales en un entorno aunado de incertidumbre.</p> <p>Dirección, discurso, actuar del gerente, ambigüedad, formas de expresión.</p>

**Nota.** Elaborado por Marcano, 2018.

### ***Instrumentos de Recolección de la Información***

Esta etapa describe el proceso de recolección de datos, que contribuyan a responder los propósitos planteados en la temática de la investigación. Como punto de partida, se hizo una revisión exhaustiva de la documentación oficial constitutiva de estas casas de estudios, desde su creación hasta la actualidad; se revisaron los postulados del paradigma de la complejidad, la estructuración y modelos gerenciales que han imperado en el instituto, y, los decretos promulgados por el Ejecutivo Nacional bajo la premisa de modernización y transformación universitaria de los IUT y CU.

Posteriormente, ante el carácter CUAL de la investigación, se procedió aplicar las entrevistas individuales semiestructuradas y profundas, al primer grupo de informantes descritos anteriormente (Ver Anexo B y C); para ello, en concordancia con Corbetta (2007) se dispuso de un “guión” con los puntos a tratar en la entrevista de manera conveniente y oportuna, con un estilo propio de conversación; concediendo amplia libertad tanto al entrevistado como al entrevistador; permitiendo el surgimiento de nuevos temas a lo largo de la misma.

Durante el transcurso de aplicación de este instrumento para la obtención de datos cualitativos; primeramente, se hizo contacto con el entrevistado, permitiendo su autorización a la misma, incorporando la comunicación no verbal, describiéndole con detalle el propósito de la investigación y justificando los recursos a utilizar (cámara de video, grabadora, entre otros). La entrevista estuvo conformada por algunas preguntas primarias y unas secundarias; las primeras permitieron introducirse en la conversación sobre el tema; y, las segundas facilitaron la estructuración y profundización en la temática propuesta por la pregunta primaria (Kahn y Cannel, citado por Corbetta, ob.cit)

Seguidamente, dado el enfoque CUAN, se aplicó un cuestionario individual al segundo grupo, comprendido por una muestra de la población

estratificada como se muestra en el **Cuadro 1**; el mismo, de acuerdo a Tejada (1997) consiste en un conjunto de preguntas o ítems acerca de un problema determinado que constituyen el objeto investigativo, y cuyas respuestas han de ser contestadas por escrito; aplicado de manera simultánea e individual a los sujetos; cuenta con una introducción y sugerencias de llenado, comenzando con algunas preguntas demográficas como: Actividad (Docente, Administrativo, Obrero o Estudiante), Edad, Años de Servicio, Nivel Académico; así como, comprende una serie de preguntas pre-elaboradas de manera sencilla, precisa y comprensible, permitiendo derivar respuestas abiertas del informante para cumplir con los propósitos de la investigación. (Ver Anexos D, E, F y G).

Estos instrumentos en conjunto, y de manera complementaria, tal como lo describe la investigación integrativa tipo DIAC; intentan indagar y profundizar sobre la opinión, manera de pensar y toma de decisiones de las personas encargadas y afectadas por el sistema gerencial del IUTPC, bajo el proceso de modernización y transformación de los IUT y CU; las competencias gerenciales; las posibles brechas entre el discurso y la acción de los directivos; y finalmente, lograr la resignificación conceptual de la gerencia universitaria del instituto en el marco de la transformación universitaria, desde la complejidad.

### ***Métodos de Análisis de la Información***

Para la construcción del corpus teórico propuesto; una vez recolectada toda la información de campo, en concordancia con Hernández y otros (ob. cit), su análisis constituye un procedimiento más extenso que una simple comparación e integración de los datos cuantitativos y cualitativos; en tal sentido, se requiere de una triangulación de datos: a) De distinta naturaleza (cuantitativos-cualitativos); y, b) De diferentes fuentes (archivos, cuestionarios estandarizados, observación).

Se acude al software Atlas.ti, versión 7.5.4, diseñado por Mühr y Frieze (2004), como herramienta computacional para analizar datos cualitativos de grandes grupos de testimonios textuales, gráficos y de video; provenientes, en éste caso, de la aplicación de las técnicas de recolección descritas; este software facilita la organización del proceso mental y permite construir una red de relaciones entre las categorías, códigos sub-categorías emergentes.

Esta herramienta facilita la visualización y forma en que los humanos piensan, planean y encuentran soluciones sistemáticamente, con flexibilidad y creatividad; integrando, de manera funcional tan general o específica como se requiera; serendipity, ayudando a descubrir algo sin necesariamente haberlo buscado; y, explorando, cuando provee las herramientas necesarias para que los investigadores indaguen con su propio estilo, nivel y adaptado a sus necesidades. Este programa, facilita especialmente aquellos estudios de alta complejidad, heterogeneidad y las múltiples interdependencias de los componentes; como el caso, del estudio del sistema gerencial del IUTPC ante una coyuntura de modernización y transformación decretada por el Ejecutivo Nacional, cumple con todas estas características.

Este tipo de investigación, considerada por Morin (2002), como estudio transdisciplinarios, es abordada utilizando esquemas cognitivos que atraviesan las diversas disciplinas; al respecto, se apoya en un esquema de carácter interdisciplinario que conduce a la comprensión del funcionamiento del sistema gerencial, ante la posible bifurcación de la trayectoria; conceptualizada por Prigogine y Stengers (ob. cit) “como el punto crítico a través del cual, el comportamiento del sistema se hace inestable y puede evolucionar hacia varios regímenes de funcionamiento estable” (p.69).

Por otro lado, para Reinoso (ob. cit) la bifurcación describe la partición de una tendencia en dos o más trayectorias; integrando las diversas disciplinas como la política, la economía, lo social y lo educativo en la comprensión del actuar gerencial del IUTPC, posterior a la emisión del

decreto que promulga el proceso de reestructuración del servicio público de educación superior de los IUT y CU ante una realidad social.

Para llevar a cabo lo descrito, la investigación tipo DIAC, plantea un método predominante que guía el proyecto, y en este caso, se refiere al método CUAL, por lo que, se develaron diversas categorías relacionadas entre sí; pues, tal como lo establece Martínez (2013), el procedimiento de teorización no es típicamente lineal, sino que consiste en un movimiento en espiral, del todo a las partes y de las partes al todo, como fundamento epistemológico complejo propio del estudio.

Las categorías seleccionadas constituyen las unidades de observación genéricas, extraídas de los propósitos específicos de la investigación, señaladas como categorías preestablecidas; los códigos, elementos extraídos de los párrafos seleccionados de los discursos emitidos por los diversos actores sociales, partiendo de técnicas cualitativas y cuantitativas utilizadas, para realizar el análisis; y las sub-categorías, constituyen la sección más específica del texto en el interior de un código dentro de una categoría, caracterizadas por permitir un recuento frecuencial de emergencia en el discurso.

Una vez, elaborado el paso anterior, se procede a una herramienta cognitiva novedosa para interrelacionar los conceptos, las categorías del lenguaje y la experiencia; como lo constituye, la metáfora; dado su carácter interdisciplinar; tal como lo establece Lakoff y Johnson (1986); siendo no sólo un fenómeno meramente lingüístico, sino que concierne la categorización conceptual de nuestra experiencia vital, compete al conocimiento; y cuya función primaria es cognitiva, ocupando un lugar central en nuestro sistema ordinario de pensamiento y lenguaje.

Por consiguiente; el significado de la expresión metafórica resultante del análisis; consiste en una sola expresión, producto de la interacción simultánea de dos pensamientos de cosas distintas. En este aspecto, los autores en comento, demuestran que las metáforas estructurales, permiten

construir un concepto en términos de otro mejor delineado o más conocido; debido a que, no sólo emergen de la experiencia; sino, que están constituidos a partir de las metáforas culturales dominantes. Finalmente, se integra, se articula, se entrelaza y se teoriza un postulado provisorio.

### ***Validez y Fiabilidad de la Investigación***

Para otorgarle validez y fiabilidad a la investigación realizada, se postula lo planteado por Martínez (ob. cit), “la validez de una investigación será alta en la medida en que sus resultados “reflejen” una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada” (p.171).

Partiendo de la importancia de toda investigación, los resultados representan un hecho real, exponiéndose algunos de los criterios utilizados con el fin de comprobar la objetividad de los datos obtenidos, específicamente para el caso en estudio seleccionado. En este sentido, el programa Atlas.ti, manejado por la propia investigadora, fue cargado directamente con los datos obtenidos por todas las fuentes primarias de la investigación; ha sido avalado por varios evaluadores como el mejor o más completo de todos los que están actualmente en el mercado. El programa visualiza, integra, “serendipity” y explora, como funciones principales del mismo, facilitando la triangulación entre los relatos de los actores, bajo diferentes técnicas.

Con respecto a la fiabilidad de una investigación integrativa; la misma es considerada como altamente fiable, pues, la interacción de datos provenientes de distintos métodos demuestra elevada estabilidad, seguridad, congruencia en diferentes tiempos y su previsibilidad para el futuro; de esta manera, la utilización del programa da fe de la consistencia interna en los datos obtenidos con las bases teóricas del estudio y su duplicidad en el tiempo; centrada en demostrar la obtención de la información y su estabilidad de las diversas referencias utilizadas; esto, con el propósito que, las

categorías, códigos y sub-categorías emergentes resulten reproducibles y demuestren un alto grado de estabilidad; así como, se complementa con la revisión del reporte generado por la investigadora y el aporte de los actores involucrados, asegurando que el análisis y el corpus teórico resultante refleje fidedignamente las respuestas y perspectivas de los entrevistados.

## CAPÍTULO IV

### Entramado Categorial

La alta complejidad, heterogeneidad y las múltiples interdependencias de los componentes que fundamentan el presente estudio; hacen de este capítulo, un entramado que desarrolla el análisis cualitativo predominante, organizado y riguroso; concebido por el Programa Atlas.ti descrito en el capítulo anterior. Por consiguiente, de manera sistemática, van surgiendo las ideas, reflexiones e información, respetando los derechos y la importancia de los postulados expresados por los diversos actores del IUTPC abordados; acudiendo al lenguaje como herramienta de comprensión de la realidad social.

La realidad social y experiencial de la autora, como parte integrante del capital social de esta institución, contribuyó a develar las categorías, códigos y sub-categorías inmersas, propias del referido estudio. Asistida por el Programa Atlas.ti, en su versión 7.5.4, la información fue procesada, bajo los fundamentos del mismo; se consideraron como documentos primarios de campo (Pn) la: Entrevista Gerente “Experiencia” (P9), la Entrevista Gerente “Ímpetu” (P10), los Cuestionarios de Docentes (P11), los Cuestionarios de Administrativos (P12), los Cuestionarios de Obreros (P13) y los Cuestionarios de Estudiantes (P14); cuya codificación se realizó en base a las categorías pre-seleccionadas, las cuales se muestran de manera sucinta en el **Cuadro 3**; así como, el desglose de la interacción discursiva correspondiente a las unidades de análisis: Transformación Tecnológica Universitaria y Gerencia en los Institutos Universitarios, se muestra en los **Cuadros 4, 5, 6 y 7**; más adelante, se construyen los diagramas emergentes respectivos.

## *Análisis del Discurso de los Actores Sociales*

### **Codificación**

**Cuadro 3.  
Resumen Matriz de Códigos**

Unidades de Análisis (02)		Códigos					
		(P9)	(P10)	(P11)	(P12)	(P13)	(P14)
<b>Transformación Tecnológica Universitaria Categorías (02)</b>	<b>Políticas de Estado Cita(s): 55 Códigos (3)</b>	Lineamientos Nuevo Modelo Educativo Transformación de la ETUV	Lineamientos Nuevo Modelo Educativo Transformación de la ETUV	Transformación de la ETUV	Transformación de la ETUV	Transformación de la ETUV	Transformación de la ETUV
	<b>Sistema Complejo Cita(s): 124 Códigos (4)</b>	Bienestar Bifurcación Complejidad Gerencia	Bienestar Bifurcación Complejidad Gerencia	Complejidad Gerencia	Complejidad Gerencia	Complejidad Gerencia	Complejidad Gerencia
<b>Gerencia en los Institutos Universitarios Categorías (02)</b>	<b>Competencias Gerenciales Cita(s): 75 Códigos (2)</b>	Capital Social Modelo Gerencial	Capital Social Modelo Gerencial	Capital Social	Capital Social	Capital Social	Capital Social
	<b>Discurso y Acción Directiva Cita(s): 68 Códigos (2)</b>	Dirección Discurso	Dirección Discurso	Discurso	Discurso	Discurso	Discurso

**Nota:** Elaborado con datos cualitativos del Programa Atlas.ti, Marcano, 2018.

**Cuadro 4.**

**Análisis del Entramado Emergente: Transformación Tecnológica Universitaria.**

**Categoría: Políticas de Estado**

POLÍTICAS DE ESTADO	CÓDIGOS/Sub-categorías	ENTRAMADO EMERGENTE
<p><u>9:16.</u> los Institutos y Colegios deben guardar una <u>cierta separación con otras instituciones universitarias</u>, llámese universidad experimental, universidades autónomas, porque <u>se ha incurrido en error sobre todo cuando se nombran cargos gerenciales</u></p> <p><u>9:37.</u> <u>la directiva en aquel tiempo se le cambio el nombre a Comisión de Modernización y Transformación</u></p> <p><u>10:12.</u> <u>en el nombramiento de la directiva en el año 2016, no se toma en cuenta el proceso de transformación en la gaceta</u>, como en oportunidades anteriores, situación que llama mucho la atención; desde 1999 hasta el 2010 todas las directivas fuimos nombradas como Comisión de Modernización y Transformación, sin embargo, <u>las autoridades recientes fueron nombradas como director encargado</u></p> <p><u>9:20.</u> <u>lineamientos generales, que lógicamente tienen que existir y deben venir del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (MPPEUCT)</u>, puedan hacer reglamentaciones internas</p> <p><u>10:13.</u> muy importante la <u>fusión del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU) con el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y la Tecnología (MPPCI)</u>, hoy día son uno solo, Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y la Tecnología (MPPECTI)</p> <p><u>9:35.</u> ¿Qué opina sobre el proceder o actuar del gerente iutpecista en su práctica y deber cotidiano? G1E: La voy a responder en función de mi percepción cuando por pocas veces visito el instituto, por mi condición de jubilado, prácticamente durante los últimos ocho (08)</p>	<p><b>Lineamientos</b> <b>Ruptura de la legitimidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nombramiento de cargos directivos directamente desde Ministerio</i></li> <li>• <i>Trato diferencial entre IUT y universidades</i></li> <li>• <i>En el 2016, se nombra directiva encargada, y no Comisión de Modernización y Transformación</i></li> </ul> <p><b>Enfoque segmentado por parte del Ministerio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta de lineamientos generales</i></li> <li>• <i>Fusión entre el MPPEU y MPPCTI, para dar origen al MPPEUCT</i></li> </ul> <p><b>Política institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La directiva debía surgir del mismo IUTPC</i></li> <li>• <i>Diferencia notable entre las políticas de los primeros</i></li> </ul>	<p>En base a <b>Lineamientos</b>, los actores sociales plantean una <b>ruptura de la legitimidad</b> cuando se evidencia el <i>nombramiento de cargos directivos directamente desde el Ministerio</i>, aplicando un <i>trato diferencial entre los IUT y la Universidades del país</i>; a partir del año 2016, <i>se nombra una directiva encargada, y no una Comisión de Modernización y Transformación</i> como se venía haciendo.</p> <p>De la misma manera, manifiestan un <b>enfoque segmentado por parte del Ministerio</b>, debido a la <i>falta de lineamientos generales</i>, aún cuando, <i>a lo largo del proceso se observó la fusión entre el MPPEU y el MPPCTI, para dar origen al MPPEUCT.</i></p> <p>Los relatos hacen énfasis en la existencia de una <b>política institucional</b>, donde la <i>directiva debía surgir del mismo IUTPC</i>, situación pasada por alto a partir de un momento en el transcurso del proyecto, generándose una</p>

---

años; pero comparando cuando conformé la directiva y lo que veo actualmente; al respecto, se nota una gran diferencia, porque en la época que yo fui directivo se manejaba la política que para ser cabeza de la institución, lo que se llamaba directiva, la primera condición "sine qua non" era que debía serse del instituto

**9:52.** Es indispensable para dirigir cualquier institución primeramente estar identificado con las políticas y objetivos emanados del órgano superior, MPPEUCT para nuestro caso, sin confundir políticas de Estado con políticas partidistas; estas últimas se corresponden sólo al manejo particular e interno de cada asociación política sin menoscabar el avance y aplicación de las primeras. En otras palabras, no es criticable que el potencial gerente sea un hombre o mujer de confianza política partidista, incluso lo considero necesario, pero cuando se trata del Estado y su buen funcionamiento, es este perfil el que debe privar. Esta sería una manera de enfrentar con éxito a la burocracia y la corrupción dentro de los organismos del Estado.

**9:69.** Qué cantidad de nuestro talento humano no se ha visto en la necesidad de incorporarse a otras actividades fuera de la institución, en ocasiones cabalgando sus horarios, para lograr medio mantener su estatus de vida, duramente golpeado actualmente. Pienso que estamos en el mejor momento de implementar políticas para que este esfuerzo humano sea aprovechado dentro y para la institución en general, con todos sus recursos y potencialidades para el engrandecimiento de la misma y en consecuencia de todos los que en ella convivimos.

**10:5.** consigo con una estructura organizativa del año 2001, no aprobada por el Ministerio, pero desde el 2001 al 2010, cuando yo me incorporo a la directiva, funcionaba en el Instituto, pero descajó a partir de la creación de la Misión Alma Mater en el año 2009, cuyo propósito principal era impulsar la transformación de la educación universitaria

*años y las actuales*

- *Gerencia identificada con las políticas Ministeriales*
- *No confundir políticas de Estado con políticas partidistas*
- *Gerente con potencial, de confianza política*
- *Enfrentar con éxito la burocracia y la corrupción*
- *Generar condiciones adecuadas para mantener un estatus de vida a sus trabajadores*
- *Implementar políticas para aprovechar el esfuerzo humano hacia el beneficio institucional*
- *Elaborar la estructura organizativa funcional con la Misión Alma Mater*

*diferencia notable entre las políticas de los primeros años de la transformación y las actuales; en este sentido, la gerencia debió estar identificada con las políticas ministeriales, pero, sin confundir políticas de Estado con políticas partidistas. Los relatores creen que el gerente debe poseer potencial para el cargo, y necesariamente ser de confianza política, con la convicción firme para enfrentar con éxito la burocracia y la corrupción, contribuyendo de esta manera, a generar condiciones adecuadas para mantener un estatus de vida a sus trabajadores, con la implementación de políticas que permitan aprovechar el esfuerzo humano dirigido al beneficio institucional, comenzando por ajustar y elaborar la estructura organizativa funcional con las propuestas educativas impulsadas por la Misión Alma Mater.*

---

venezolana

**9:64.** Gerencia con criterio propio no significa echar a un lado políticas, controles, normas, leyes y reglamentos y dejar todo a libre albedrío del gerente de turno, por el contrario, cada criterio gerencial particular debe estar en perfecta correspondencia con lo segundo, o sea, sin colidir sobre todo con Leyes y Reglamentos.

**10:33.** Un punto relevante es que el Presidente Hugo Chávez Frías, cuando dio el golpe, él llevaba una visión de una nueva República, la refundación de la Patria, y efectivamente eso se inicia con la Constituyente, para hacer una nueva Constitución, y dentro de esa Constitución está inmersa la transformación, porque cuando hablamos de la refundación de la Patria, hay una transformación a nivel nacional; con la actualización y/o creación de todas las Leyes, y ahí se incluye la transformación de los IUT y CU

**9:36.** en aquel momento no impulsaron este plan de transformación universitaria en materia educativa de manera concreta como ahora, en aquel momento se hablaba de una transformación universitaria enfocada más hacia la infraestructura y el presupuesto, haciendo bases sólidas en una transición; y no se habían bajado lineamientos hacia la formación del estudiante, sino simplemente se enfocó en la transformación física del IUTPC

**9:68.** generación de recursos propios pero bajo el criterio colectivo, para beneficio de la institución y en correspondencia de todos y cada uno de los que ahí convivimos en su tiempo productivo de permanencia en la institución. Generación de Recursos Propios a través de la Gerencia Colectiva de la Institución, no es más que involucrar bajo normas de funcionamiento y control, todos nuestros recursos materiales; insumos, herramienta, maquinarias y equipos, instalaciones, y el talento humano, llámese; docente, administrativo, obreros y alumnos, en la

#### **Criterio y sabiduría**

- *En correspondencia con políticas, normas, leyes y reglamentos*
- *Con visión transformadora global, acorde con la nueva República*

Entre los testimonios se destaca la necesidad de mantener un **criterio con sabiduría**, enmarcado y en correspondencia con las políticas, normas, leyes y reglamentos, bajo una *visión transformadora global, acorde con la nueva República*.

#### **Nuevo Modelo Educativo Transformación Educativa**

- *Falta de integración, entre los cambios físicos y los educativos*
- *Enfocada hacia la infraestructura y presupuesto*
- *Ausencia de lineamientos en materia curricular*
- *Limitación para la generación de recursos propios con criterio colectivo*
- *Presupuesto por proyectos con criterio de equidad, igualdad y justicia*

Los informantes plantean la implementación durante la trayectoria del proceso, de un **nuevo modelo educativo**, con el objetivo de reimpulsar una **transformación educativa**, sin embargo, sale a relucir la *falta de integración, entre los cambios físicos y los educativos*; en sus inicios centrada y enfocada hacia los cambios de infraestructura y el presupuesto del instituto; con notable *ausencia de lineamientos en materia curricular*, bloqueando y limitando la *generación de recursos propios con criterio colectivo*; sin embargo, aunque el presupuesto se elabora y ejecuta por proyectos, deben cumplirse los *criterios de equidad, igualdad y justicia* para la administración de los recursos. Ellos afirman que estos contratiempos pueden deberse a

---

producción de recursos y valor agregado con todas aquellas potencialidades que tenemos para revertirlos hacia la institución en general con criterios de equidad, igualdad y justicia.

**10:5.** consigo con una estructura organizativa del año 2001, no aprobada por el Ministerio, pero desde el 2001 al 2010, cuando yo me incorporo a la directiva, funcionaba en el Instituto, pero desencajó a partir de la creación de la Misión Alma Mater en el año 2009, cuyo propósito principal era impulsar la transformación de la educación universitaria venezolana

**10:6.** entran a jugar un papel importante los Programas Nacionales de Formación (PNF), tanto para su gestión, como en materia académica

**10:7.** los PNF habían sido creados en el año 2008 mediante Gaceta 38930; en consecuencia se gestionaban no sólo carreras técnicas, sino que también se comenzaron a gestionar los Programas Nacionales de Formación asignados al Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello (IUTPC), que en mi experiencia considero es lo que yo viví como parte de este proceso y fue a lo que le inyecte mayor énfasis para lograr la transformación

**10:8.** el IUTPC, la primera casa alma mater del municipio, comenzó a ofertar PNF, donde ofrecía salidas de profesionales, en calidad de técnicos superiores y posteriormente, en calidad de ingenieros y/o licenciados, además que se incorporaron nuevas carreras que satisfacían las necesidades locales; en ese sentido, mi experiencia y labor hizo más énfasis cumpliendo con la transformación universitaria.

**10:14.** la formación del estudiante se orienta a satisfacer las necesidades de los territorios, y ahí caemos nuevamente en lo que son los PNF, y donde yo digo que se ha hecho mayor énfasis en la transformación universitaria; porque ahora tenemos la gestión de los PNF que satisfacen las

- *Desvinculación de la estructura organizativa con los PNF*
- *Coexistencia de dos modelos educativos*
- *Formación de TSU*
- *Gestión de los PNF a partir del 2009*
- *Conversión a UPT*

#### **Modelo educativo socio-productivo**

- *Creación de los PNF*
- *Centrado en satisfacer necesidades locales, regionales y nacionales*
- *Transformación de los IUT a UPT*
- *Re-diseño curricular, en dirección a satisfacer necesidades territoriales*
- *Dificultades en la gestión*

la *desvinculación de la estructura organizativa con los PNF*, aunado a la *coexistencia de dos modelos educativos* totalmente enfrentados, por un lado, la *formación de TSU*, y por el otro, la *gestión de los PNF a partir del 2009*, cambios que direccionaban a los institutos a *convertirse en UPT*.

Mediante estos discursos y experiencias, se manifiesta el surgimiento de un **modelo educativo socio-productivo**, que nace con la *creación de los PNF, centrado en la formación de profesionales en miras de satisfacer necesidades locales, regionales y nacionales*; y que finalmente contribuye a la *transformación de los IUT a UPT*; para ello, el *re-diseño curricular*, se intenta conducir en *dirección a satisfacer necesidades territoriales*, presentando *diversas dificultades en la gestión* académico-administrativa del modelo.

---

necesidades por territorio, y así se establecen de hecho las Universidades Politécnicas Territoriales

10:15. el estudiante, se prepara en las áreas donde hay más debilidad a nivel territorial, guiado u orientado por lo establecido en el subcomité territorial, cuya intencionalidad es evaluar y orientar los PNF existentes y los que surjan de acuerdo a las solicitudes de cada institución a gestionar

10:17. Antes del 2009, fue cuando efectivamente nos autorizaron para gestionar PNF referentes al perfil de la Institución; desde la creación de ésta, se formaban profesionales en carreras técnicas en el área de mecánica, mecánica térmica, metalurgia, y más recientemente en mecánica automotriz y turismo; en el 2009 se autorizó a gestionar un programa nuevo, que es el PNF en mantenimiento; también se logra trasladar el PNF en turismo de la extensión en la Costa Oriental del Estado Falcón (COEF) a la sede principal en Puerto Cabello, y se han realizado convenios donde existe una mayor vinculación entre la universidad y la comunidad, eso básicamente se lleva a cabo bajo diversas dificultades, a través del rediseño curricular que enmarcan los diversos PNF

10:18. la implementación de la Unidad Curricular Proyecto, que es el eje fundamental de estos programas; allí efectivamente, el estudiante desde el inicio de sus estudios, como se tiene establecido en el diseño curricular, con la finalidad de formarse académicamente y como un profesional integral, en virtud de desarrollar un proyecto que va a satisfacer una necesidad tangible de la comunidad; por eso considero que todos los esfuerzos que se han hecho es para vincular más a la universidad con la comunidad

10:19. La comunidad para el área de proyecto se tiene establecida como la misma universidad, los consejos comunales, las empresas públicas y las empresas privadas; y se va formando al estudiante desde el primer trayecto, de cuatro trayectos en total para obtener el título de ingeniería;

***Nueva visión formadora mediante la Unidad Curricular Proyecto***

- *Formación integral*
- *Visión socio-productiva*
- *Vinculación permanente universidad-comunidad*
- *Satisfacción de una necesidad colectiva*

***Anulación del modelo tradicional y hegemónico***

Aunado a lo anterior, los relatos plantean la inquietud de una ***nueva visión formadora mediante la unidad curricular proyecto***, considerada el eje transversal del nuevo modelo educativo; esta visión trae consigo la *formación integral* del estudiante, bajo una *visión socio-productiva*, egresando un profesional en *vinculación permanente entre la universidad-comunidad*, dando cumplimiento en su mayoría con el objetivo de *satisfacer una necesidad colectiva*. Para ello, los informantes consideran necesaria la ***anulación del modelo tradicional y hegemónico***, heredado de otros países y

---

de esta forma, desde el primer trayecto va a desarrollar un proyecto de investigación que va dirigido a resolver un problema o una necesidad; en contraposición del modelo educativo anterior, donde el estudiante se formaba en toda la parte teórica o académica y después, casi culminando su carrera realizaba su pasantía, que era el contacto más directo con la empresa en este caso; la transformación permite en el rediseño curricular de los PNF que el estudiante se vaya formando y que desarrolle un proyecto con el contacto directo y constante con la comunidad, sea en la misma institución o empresa cercana, y con todos sus conocimientos vayan apuntando a desarrollar un proyecto de investigación que va a satisfacer una necesidad existente en una comunidad.

**10:23.** Fueron nombrados los miembros en los comités interinstitucionales de cada PNE, que son las personas, no solamente de las instituciones universitarias, sino también de los entes públicos; por ejemplo, el comité interinstitucional del PNF en Turismo, no solamente está conformado por profesores de las universidades, sino también por autoridades vinculadas al instituto de turismo, todo lo que tiene que ver con el ente de turismo de la zona donde se desarrolla; otro ejemplo, corresponde a la carrera de mecánica automotriz, el IUTPC actualmente es la única institución que forma profesionales en esa área, y aunque fue creado el PNF en mecánica automotriz ya publicado en gaceta oficial, en la mesa de ese comité técnico no solamente participan las universidades, sino también las ensambladoras, que efectivamente es donde está la experiencia de los ingenieros mecánicos en Venezuela; sin embargo, el IUTPC, aún no cuenta con la autorización para gestionar ese PNF, y actualmente egresa profesionales en calidad de TSU con el modelo tradicional. Todo tributa a la transformación del sector universitario en los IUT y CU. Antes, los diseños o rediseños curriculares se elaboraban

- Enfocado en la formación teórica
- Escaso contacto empresarial

#### **Comités interinstitucionales**

- *Conformadas por docentes universitarios y empresas públicas y/o privadas*
- *Sub-estructuras paralelas al subdirector académico*
- *Encargados de elaborar los diseños curriculares*

aplicado durante décadas en las universidades e institutos venezolanos; centrado en el paradigma de una *formación teórica*, con *escaso contacto empresarial*.

Estas tareas la debían cumplir y llevar a cabo los **comités interinstitucionales**, los cuales fueron *conformados por docentes universitarios en conjunto con la empresa pública y privada*; sin embargo, los actores sociales aseguran que se convirtieron en *sub-estructuras paralelas al subdirector académico* con poca interrelación, pero se le asignó por parte del ministerio la enorme responsabilidad de *elaborar los diseños curriculares* de los programas nacionales de formación que gestionaba el IUTPC.

---

dentro de las universidades, mientras que hoy día, en los diseños o rediseños curriculares de los PNF, no solamente participan los académicos, sino que también se involucran las comunidades y personas impregnada con el mayor conocimiento en las áreas específicas, eso también forma parte de esta transformación universitaria.

**10:60.** Y si hablamos de la incorporación de los PNF, como un nuevo modelo de educación, podemos enumerar un sin fin de fallas en los docentes. Que si bien es cierto, la improvisación ante la aplicación y creación de este nuevo modelo a nivel ministerial influye, aguas abajo (instituciones y personal) el docente no hace el menor de los esfuerzos por ir adecuando sus herramientas y métodos a la nueva propuesta, me refiero a los PNF, al momento de impartir o facilitar sus conocimientos.

**10:61.** Este nuevo modelo es más exigente, en cuanto a tiempo, preparación y compromiso por parte del docente en el aula y mas allá.

**9:1.** Al respecto, siempre he visto mucho problema porque precisamente esa transformación universitaria se pidió, pero desde mi punto de vista, se incurrió en mucha improvisación, precisamente desde los niveles más altos, que son los que primero tienen que adecuarse, integrarse, tanto político, como económico, desde todos los aspectos; ellos tenían que tener un conocimiento pleno de la situación, y no solamente tenían que tener conocimiento, tenían que estar perfectamente creídos, convencidos de esa transformación

**9:38.** se habló más definitivamente de esa integración universidad-comunidad al declarar los Programas Nacionales de Formación (PNF) en el 2009; creo que cuando se promulgó la Misión Alma Mater, el Ministerio se vio en la necesidad de impulsar la transformación que ya existía y había la necesidad de culminar para el mejor desarrollo de los PNF

#### ***Dificultades del nuevo modelo educativo***

- *Falta de compromiso en los docentes*
- *Improvisación*
- *Docente no hace el menor esfuerzo por adaptarse*
- *Modelo más exigente*

#### ***Transformación de la Educación Tecnológica Universitaria Venezolana Gestión integradora***

- *Improvisación desde los altos niveles*
- *Falta de interacción entre aspectos políticos y económicos*
- *Desconocimiento del proceso por parte del gerente*
- *Falta de compromiso al cambio*

Los diversos relatos ponen de manifiesto las ***dificultades del nuevo modelo educativo***, donde se evidencia la *falta de compromiso por parte de los docentes*, haciéndose notable la recurrente *improvisación* de los directivos para canalizarlo, presenciándose de anteojo como el *docente no hace el menor esfuerzo por adaptarse* a los nuevos esquemas educativos, pues, necesariamente es un *modelo más exigente* al servicio de la humanidad.

Durante el desarrollo de las narraciones, los actores hacen hincapié en apoyar la ***transformación de la educación tecnológica universitaria***, considerándola como un proceso que debió ser manejado bajo una ***gestión integradora***; pues, observaron como reina la *improvisación desde los altos niveles*, evidenciándose la *falta de interacción entre los aspectos políticos y los económicos*; se hace latente el *desconocimiento del proceso por parte de algunos gerentes*, la *falta de compromiso al cambio* en el marco de una tardía *declaración de los PNF en el año 2009, con la intención de re-impulsar la transformación decretada por el proceso desde el año 1999*;

---

**10:1.** la transformación de los institutos y colegios universitarios, se inicia en el año 1999, con la promulgación de la Gaceta 36808 de octubre del 1999, cuando el Ministerio declara en proceso de restauración a la Educación Superior de los Institutos Universitarios de Tecnología y Colegios Universitarios en el país, que inicia con la designación de las Comisiones de Modernización y Transformación

**10:2.** se inicia la transformación universitaria con las comisiones desde el año 1999, pasamos a una designación inmediata a través del órgano superior que sería el Ministerio.

**10:3.** La transformación también se inicia no solo en los Institutos y Colegios universitarios, sino en el Ministerio como tal, estableciéndose lo que eran las nuevas estructuras, pero en este caso, las nuevas estructuras ministeriales; y seguidamente bajarían hacia las estructuras de los institutos y los colegios universitarios, las estructuras organizativas como tal; ya no se nombraban Directores, sino, Coordinador de una Comisión de Modernización y Transformación, y Subdirectores tanto administrativo como académico; pero ya no elegidos, sino designados por el propio ministerio.

**10:4.** se hizo la transformación estructural desde el ministerio, en las direcciones, vice ministerios y todavía se continúan transformando algunas Instituciones que quedaron en el camino; específicamente en la parte estructural, donde cada instituto y colegio universitarios la realizaba de manera independiente

**10:8.** el IUTPC, la primera casa alma mater del municipio, comenzó a ofertar PNF, donde ofrecía salidas de profesionales, en calidad de técnicos superiores y posteriormente, en calidad de ingenieros y/o licenciados, además que se incorporaron nuevas carreras que satisfacían las necesidades locales; en ese sentido, mi experiencia y labor hizo más énfasis cumpliendo con la transformación

- *Declaración de los PNF en el 2009, para re-impulsar la transformación*
- *Proceso iniciado en el año 1999*
- *Designación directa e inmediata de comisiones directivas por parte del Ministerio, no elegidos*
- *Nuevas estructuras ministeriales engranadas con las institucionales*

#### **Proceso de reestructuración de la educación superior de los IUT y CU**

- *Inicia en 1999*
- *Comisiones de Modernización y Transformación*
- *Transformación estructural en el Ministerio*
- *Cada IUT y CU, debía proponer su propia estructura*
- *El IUTPC como primera alma mater del municipio, oferta PNF desde el 2009*
- *Proceso abocado a funciones docentes, investigación y extensión*
- *Nuevo modelo participativo y tecnológico*

manifestando que la desvinculación se hizo notar, una vez efectuada la *designación directa e inmediata de comisiones directivas por parte del Ministerio, no elegidos* por la comunidad universitaria, requiriendo desde entonces, *nuevas estructuras ministeriales engranadas con las institucionales.*

La institución experimenta un **proceso de reestructuración de la educación superior de los IUT y CU**, que inició en 1999, con el nombramiento de *comisiones de modernización y transformación*, que direccionaran los cambios; paralelamente se experimenta la *transformación estructural en el Ministerio*, dejando a libre albedrío que *cada IUT y CU propusiera su propia estructura*. Se destaca en sus comentarios la relevancia de que *el IUTPC es la primera alma mater del municipio, que oferta PNF desde el año 2009*, orientando un *proceso abocado a funciones docentes, de investigación y extensión*, con miras a un *nuevo modelo participativo y tecnológico*; cuya *intención primordial sería la formación integral del individuo y profesional en lo económico, social, político, cultural y tecnológico, así como, lograr impartir carreras completas y no sólo técnicas.*

---

universitaria.

**11:3.** Proceso que establece las condiciones para realizar las funciones de docencia, investigación y extensión que permitan la formación integral del individuo y del profesional que se requiere para la transformación del país en lo económico, social, político, cultural y tecnológico.

**14:21.** Es una ventaja que nos ayuda a todos los estudiantes universitarios, ofreciendo diferentes profesiones, aumentando la capacidad de alumnos, beneficiando al instituto.

**14:27.** Se define como la estructuración de un nuevo modelo participativo y tecnológico en el sentido social con las áreas adyacentes a sus alrededores, además de la evolución socio-tecnológica del estudiante con el propósito de la institución y sus filiales; esta transformación busca la integración de los egresados con las comunidades y su desarrollo socio personal.

**14:34.** En teoría se define como una nueva forma en la cual se imparten carreras completas y no solo técnicas, cabe destacar que es importante este hecho ya que así se desarrollan las carreras (nuevas carreras) que ofrece la universidad, aunque como es un sistema nuevo, contienen fallas que se espera como estudiantes sean mejoradas, ya que es un buen sistema.

**11:10.** Deficiente, ya que no se realizó un estudio previo sobre la implementación de la malla curricular y las necesidades actuales del país, para dar una respuesta satisfactoria al momento histórico que se ha desarrollado en el país.

**11:17.** Como una buena idea, pero falta voluntad política y humana para lograr una verdadera transformación.

**11:23.** Es un proceso revolucionario, innovador que ataca las instancias y conceptos anclados a una visión reduccionista y parcelada de la educación universitaria venezolana.

**11:29.** La transformación universitaria de la IES es un

- *Intención para la formación integral del individuo y profesional en lo económico, social, político, cultural y tecnológico*
- *Impartir carreras completas y no sólo técnicas*

#### **Visión compleja de la transformación**

- *Deficiente en el estudio de la malla curricular y las necesidades actuales del país*
- *Falta voluntad política y humana*
- *Proceso revolucionario innovador, venciendo la visión reduccionista*
- *Proceso complejo, que involucra a personas (capital social), estructura y acciones (gestión)*
- *Alta participación y compromiso para la toma de decisiones*
- *Beneficio de los actores sociales, en la utilización de recursos humanos y económicos*
- *Vinculado con el Plan de la Nación*
- *Requiere personas que promuevan, impulsen y*

A lo largo de las entrevistas, persisten construcciones discursivas políticas e ideológicas, que manifiestan la necesidad de consolidar una **visión compleja de la transformación**, que supere la *deficiencia en el estudio de la malla curricular y las necesidades actuales del país*, la *incorrecta voluntad política y humana* del capital social institucional; que impulse un verdadero *proceso revolucionario innovador*, en el marco de un *proceso complejo involucrando a personas (capital social) y acciones (gestión)*, contando con una *alta participación y compromiso para la toma de decisiones* dirigidas al beneficio de los actores sociales en la *adecuada utilización de recursos humanos y económicos*; en *vinculación directa con el Plan de la Nación*; y para ello, los informantes opinan que se requieren *gerentes centrados en promover, impulsar y desarrollar el proceso*, constituyéndose según sus experiencias en un *sinónimo de evolución e innovación*. Plantean para ello, la *unificación y modernización de procesos administrativos, académicos, estructura organizativa, infraestructura, potencial humano, tecnológico*; reconociendo el *cambio de paradigma que rompe con viejos*

---

proceso complejo ya que involucra a las personas y sus acciones, con un alto nivel de participación y compromiso para tomar decisiones, que generen políticas y estrategias que beneficien a los actores sociales involucrados en función de los lineamientos del Estado; en muchos casos, las transformaciones traen consigo cambios que no son de la aceptación de algunos, los cuales pueden resistirse a estos.

**11:35.** La transformación universitaria es un proceso complejo en el que tanto sus actores como las estructuras organizativas evolucionan hacia un modelo inclusivo, abierto y de cara a la sociedad y sus necesidades; persigue alcanzar la integración del sector universitario en sí mismo y su vinculación protagónica con el Plan de la Nación.

**11:41.** Como la gran oportunidad de salir del hueco donde se encuentran, siempre y cuando las personas encargadas de promover, impulsar y desarrollar la transformación, sepan administrar y utilizar los recursos ya sean humanos y económicos de la mejor manera para que se lleve a cabo la transformación.

**12:3.** Transformación universitaria es sinónimo de evolucionar e innovar las instituciones, es el cambio en función de mejorar y unificar a nivel nacional todos los procesos administrativos, académicos, estructura organizativa, infraestructura, potencial humano, tecnológico, es decir, modernizar todo el sistema universitario.

**12:9.** Transformación universitaria: cambio de paradigma, es un conjunto de formas que sirven de modelo en distintos tipos de flexión, es decir, por ejemplo romper esquemas del pasado y poner en práctica la innovación, la creatividad, etc.

**12:15.** En base a los planteamientos antes expuestos, se puede evidenciar la interacción social de las instituciones con la sociedad pero en cuanto a la reformulación de la estructura organizativa, integración (personal-estudiante), liderazgo, modelo gerencial y otros, considero que sólo está plasmado en papel, es decir, no se pone en práctica.

desarrollen el proceso

- Sinónimo de evolución e innovación
- Unificación y modernización de procesos administrativos, académicos, estructura organizativa, infraestructura, potencial humano, tecnológico
- Cambio de paradigma, romper viejos esquemas
- Poner en práctica la innovación, la creatividad
- Interacción social de las instituciones con la sociedad
- Estancamiento en la reformulación de estructura organizativa, interacción personal-docente, liderazgo, modelo gerencial
- Involución del proceso educativo a causa de la tecnocracia
- Recurrente sometimiento y manipulación hacia el personal
- Predominio de la mediocridad política

esquemas, poniendo en práctica la innovación, la creatividad; destacando la interacción social de las instituciones con la sociedad; para definitivamente, vencer el estancamiento en la reformulación de la estructura organizativa, la interacción personal-docente, el liderazgo, y un modelo gerencial que produce la involución del proceso educativo a causa de la tecnocracia, viciado por el recurrente sometimiento y manipulación hacia el personal, imperando el predominio de la mediocridad política en nuestra casa de estudio.

---

**13:3.** Desde mi punto de vista no hay ninguna transformación sino al contrario, lo que existe es una involución producto de la tecnocracia que existe en la institución, ya que se pone en primer lugar lo político partidista que los beneficios laborales, ya que ponen muchas trabas, y es cuando activa la tecnocracia, ya que existen pasos intencionales para atrasar los beneficios a los trabajadores y toda la comunidad.

**13:9.** Como un total fracaso, la transformación a traído sometimiento y manipulación hacia el personal, en donde predomina la mediocridad política.

**13:15.** Como una reformulación de las estructuras organizativas del sistema educativo, tomando siempre en cuenta la interacción social.

**9:59.** Fuimos mejorando con sacrificio, compromiso y los pocos recursos asignados, pero avanzando. Para colmo, vivimos en lo más crudo el golpe de estado de abril 2002 y el paro petrolero de diciembre 2002 y ello no fue motivo para amilanarnos, seguimos en ascenso, la prueba está a la vista; incremento y atención de la matrícula estudiantil, mejores servicios, comedor estudiantil, re-potenciación y nuevas unidades de transporte, biblioteca, nuevos laboratorios y talleres, computación (infocentro), etc., y en paralelo la institución funcionando en todas esas edificaciones que recuperamos en unos casos, ampliamos, mejoramos y/o construimos en otras, lamentablemente hoy, en muy mal estado producto de la desidia, falta de compromiso, responsabilidad y moral de quienes han seleccionado y seguido en funciones de dirección, desarrollándose en toda la época de bonanza vivida luego de la recuperación de los embates que causó el paro petrolero.

**10:22.** la transformación universitaria abarca todo lo referente a la estructura organizativa, por ahí se comienza y un gerente debe comenzar, revisando y ajustando la normativa, el reglamento interno, las normas de convivencia

#### **Avance en los primeros diez (10) años**

- *Mejorando con sacrificio, compromiso, pocos recursos*
- *Superación de adversidades políticas en el 2002 con el paro petrolero*
- *Incremento de matrícula*
- *Mejoramiento de servicios estudiantiles*
- *Dotación y acondicionamiento de espacios académicos*
- *Infraestructura recuperada*
- *Hoy en día, infraestructura en mal estado, por desidia, falta de compromiso,*

Se ostenta en la información suministrada, el **avance en los primeros diez (10) años** del proceso de transformación, donde la gestión permitió ir *mejorando con sacrificio y compromiso a pesar de los pocos recursos*; de esta manera, se apreció la *superación de adversidades políticas en el 2002 con el paro petrolero*, beneficiando el *incremento de la matrícula*, con el *mejoramiento de servicios estudiantiles*; aunado a ello se complementó con la *dotación y acondicionamiento de espacios académicos, en una infraestructura recuperada en su mayoría*; los manifiestos comparan que *hoy en día, se cuenta con una infraestructura en mal estado, por desidia, falta de compromiso, responsabilidad y moral; sumándose una estructura organizativa elaborada en el 2001*, que no responde con las necesidades académico-administrativas actuales, a pesar de las

---

interna, los rediseños curriculares, las revisiones de esos diseños curriculares.

**10:25.** la transformación universitaria no se planteó entre cuatro paredes, los únicos los profesores de la universidad no son los únicos que piensan e impulsan el cambio, pues, la universidad va más allá, ha ido más allá, y seguirá creciendo; considero que apenas los PNF, son un niño gateando: y aunque la transformación universitaria se inicia en el año 1999, los mayores frutos en algunas instituciones se están recogiendo del 2009 para acá

**10:68.** logre evidenciar con todo lo antes dicho esa doble trayectoria que impide el cambio, la transformación. Doble trayectoria presente a nivel ministerial, sindical.

**14:3.** Defino la transformación universitaria en los institutos venezolanos como algo inconcluso, ya que en la actualidad no contamos con una Ley adaptada al nuevo sistema educativo venezolano, es por ende que deberíamos partir de ahí, plantearse objetivos que nos permitan lograr a través del debate nacional una Constituyente Universitaria para alcanzar un nuevo paradigma en las universidades venezolanas.

**14:9.** Es buena, pero tiene sus debilidades, que en opinión personal no debería existir.

**14:15.** La transformación universitaria ha sido buena, siempre va a depender del sistema educativo que se lleve a cabo en cuanto a cómo sean los profesores a la hora de dar clases a los mismos alumnos al recibirla; por esta razón, pienso que ha sido buena, pero a la vez ha decaído un poco.

---

**Nota:** Elaborado con datos cualitativos del Programa Atlas.ti, Marcano, 2018.

*responsabilidad y moral*

- *Estructura organizativa elaborada en el 2001*
- *Progresivas reuniones en materia educativa entre profesores, con frutos en el 2009*
- *Generación de doble trayectoria, tanto ministerial, sindical, que impide el cambio y transformación*
- *Transformación inconclusa, sin leyes adaptadas al nuevo sistema educativo*
- *Buena, pero con debilidades y ha decaído un poco*

*progresivas reuniones en materia educativa entre profesores, cuyos frutos se recogen en el 2009. Por innumerables contradicciones, los informantes responden a la generación de una doble trayectoria, tanto ministerial, como sindical que impide el cambio y transformación, manteniendo una transformación inconclusa, sin leyes adaptadas al nuevo sistema educativo; sin embargo, la misma es aclamada como buena y necesaria, pero con debilidades y lamentablemente, ha decaído un poco.*

**Cuadro 5.**

**Análisis del Entramado Emergente: Transformación Tecnológica Universitaria.**

**Categoría: Sistema Complejo**

SISTEMA COMPLEJO	CÓDIGOS/Sub-categorías	ENTRAMADO EMERGENTE
<p><u>9:17.</u> si la persona se desarrolla dentro de su instituto, tiene más posibilidades de conocer a la comunidad que está a su alrededor, en comparación con otra persona que pueda tener el título</p> <p><u>9:19.</u> Cuando alguien que se ha desarrollado dentro de la misma institución, no es tomada en cuenta para asumir cargos de dirección, es un problema, <u>creo que siempre debe seleccionarse a la persona dentro de la institución y que cumpla con todos los requisitos que van adjuntos a todas esas decisiones,</u> pero que sea gente que se haya desarrollado y que haya nacido dentro de la institución</p> <p><u>9:32.</u> La gente a veces se convence con sólo ver que las cosas están bien hechas; si hablamos de los docentes a veces ni les interesa el pago, <u>ven con más responsabilidad y se involucran más con el proyecto, el interés lo dejan a un lado cuando evidencian que las cosas van por buen camino.</u></p> <p><u>9:69.</u> <u>Qué cantidad de nuestro talento humano no se ha visto en la necesidad de incorporarse a otras actividades fuera de la institución, en ocasiones cabalgando sus horarios, para lograr medio mantener su estatus de vida, duramente golpeado actualmente.</u> Pienso que estamos en el mejor momento de <u>implementar políticas para que este esfuerzo humano sea aprovechado dentro y para la institución en general,</u> con todos sus recursos y potencialidades para el engrandecimiento de la misma y en consecuencia de todos los que en ella convivimos.</p> <p><u>10:33.</u> Un punto relevante es que el Presidente Hugo Chávez Frías, cuando dio el golpe, él llevaba <u>una visión de una nueva República, la refundación de la Patria,</u> y efectivamente eso se inicia con la Constituyente, para hacer una nueva Constitución, y <u>dentro de esa Constitución está inmersa la transformación,</u> porque cuando hablamos de la refundación de la Patria, hay una transformación a nivel nacional; con la <u>actualización y/o creación de todas las Leyes,</u> y ahí se incluye la</p>	<p><b>Bienestar</b>  <b>Ambiente de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gerente conocedor de la institución y del contexto</i></li> <li>• <i>Tomar en cuenta al personal interno para los cargos directivos</i></li> <li>• <i>Cumplir con todos los requisitos para designación de cargos</i></li> <li>• <i>Convencer al personal con buena gestión</i></li> <li>• <i>Dejar el interés individual por el colectivo</i></li> <li>• <i>Estrategias para mantener el estatus de vida del personal</i></li> <li>• <i>Implementar políticas para el aprovechamiento del esfuerzo humano</i></li> <li>• <i>Adaptación y actualización de las leyes y la refundación de la Patria</i></li> <li>• <i>Implementación de correctivos pertinentes en el seguimiento de la gestión</i></li> <li>• <i>Celeridad en los procesos administrativos para evitar injusticia y desosiego</i></li> </ul>	<p>Los informantes consideran que en el <b>Bienestar</b> individual y colectivo de La comunidad iutpecista, interrelacionan diversos aspectos sobre el <b>ambiente de trabajo</b>, comenzando por designar un <i>gerente conocedor de la institución y del contexto</i>, que tome en cuenta al personal interno para los cargos directivos, los cuales deben <i>cumplir con todos los requisitos establecidos para la designación en los cargos</i>, centrados en <i>hacer las cosas bien</i>, con la finalidad de <i>convencer al personal con una buena gestión</i>, enfocados en <i>dejar el interés individual por el colectivo</i>, que coordine <i>estrategias para mantener el estatus de vida del personal</i>; para ello, se deben <i>implementar políticas para el aprovechamiento del esfuerzo humano</i>, enmarcándose fielmente en <i>adaptar y actualizar las leyes con la refundación de la Patria</i>. En tal sentido, para mantener un ambiente óptimo, plantean <i>implementar correctivos pertinentes en el seguimiento de la gestión</i>, dándole <i>celeridad en los procesos administrativos para evitar injusticia y</i></p>

transformación de los IUT y CU

**10:40.** Ante la falta de correctivos por falta de seguimiento por parte de la directiva del IUTPC en su momento, también su suma la ausencia en poner correctivos por parte del ministerio, se levantaron varios expedientes a docentes que incurrieron en faltas graves en la institución, y el ministerio no les daba celeridad ¿Dónde está la aplicación de leyes cuando un personal falta?, ahí es donde los esfuerzos se dispersan u observamos que se aplicaban a unos y a otros no; eso genera un ambiente de injusticia y desosiego.

**10:67.** Y se necesita mucho apoyo, apoyo político tan indispensable en la gerencia pública. En mi experiencia llega a sentir que era un estorbo para la mala política que se práctica últimamente.

**9:38.** se habló más definitivamente de esa integración universidad-comunidad al declarar los Programas Nacionales de Formación (PNF) en el 2009; creo que cuando se promulgó la Misión Alma Mater, el Ministerio se vio en la necesidad de impulsar la transformación que ya existía y había la necesidad de culminar para el mejor desarrollo de los PNF

**10:14.** la formación del estudiante se orienta a satisfacer las necesidades de los territorios, y ahí caemos nuevamente en lo que son los PNF, y donde yo digo que se ha hecho mayor énfasis en la transformación universitaria; porque ahora tenemos la gestión de los PNF que satisfacen las necesidades por territorio, y así se establecen de hecho las Universidades Politécnicas Territoriales

**10:15.** el estudiante, se prepara en las áreas donde hay más debilidad a nivel territorial, guiado u orientado por lo establecido en el subcomité territorial, cuya intencionalidad es evaluar y orientar los PNF existentes y los que surjan de acuerdo a las solicitudes de cada institución a gestionar

**10:18.** la implementación de la Unidad Curricular Proyecto, que es el eje fundamental de estos programas; allí efectivamente, el estudiante desde el inicio de sus estudios, como se tiene establecido en el diseño curricular, con la finalidad de formarse académicamente y como un profesional integral, en virtud de desarrollar un proyecto que va a satisfacer una necesidad tangible de la comunidad; por eso considero

- *Apoyo político en la gerencia pública*
- *Generación de desánimo y cansancio*

#### ***Integración universidad-comunidad del nuevo modelo educativo***

- *A partir del año 2009, declaración de los PNF*
- *Reimpulso con la creación de la MAM*
- *PNF satisfacen las necesidades territoriales*
- *Establecimiento de las UPT*
- *Existencia de los Sub-comités territoriales encargados del diseño curricular de los PNF*
- *Implementación de la Unidad Curricular Proyecto*
- *Formación académica e integral del estudiante*
- *Vinculación universidad-comunidad*

*desosiego. Sabiendo aprovechar pertinentemente y dándole mayor valor al apoyo político en la gerencia pública, que minimice o impida la generación de desánimo y cansancio en el capital social institucional.*

*De los informantes emerge que para lograr un adecuado bienestar se debe orientar la educación universitaria hacia la **integración universidad-comunidad del nuevo modelo educativo**, implementado a partir del año 2009, con la declaración de los PNF, procurando su reimpulso con la creación de la MAM. Con ese fundamento, los PNF pretenden satisfacer las necesidades territoriales, para finalmente lograr que los IUT se establezcan como UPT. De manera paralela se crearon y se mantuvo la existencia de los Sub-comités territoriales encargados del diseño curricular de los PNF, para darle curso al proceso, se implementó la Unidad Curricular Proyecto, cuyo fin primordial consistió en la formación académica e integral del estudiante en vinculación universidad-comunidad*

que todos los esfuerzos que se han hecho es para vincular más a la universidad con la comunidad

**10:63.** Pero lamentablemente lo que reina es la falta de compromiso, allí entra en juego la política, el docente que es opositor a las políticas, no se identifica con la gestión de los PNF, ya que fue planteado por este gobierno y para ello todo lo que hace está malo. Por otro lado está el docente adepto al gobierno a quien tampoco le interesa salir de su zona de confort, re-aprender y dejar atrás lo que es costumbre hacer y enseñar y por ende no asume su compromiso efectivo y necesario para lograr los objetivos

**9:42.** Recuerdo que en la época del 2003-2006, el alumno era más sacrificado en el aspecto de sus estudios; pero también se integraba en su comunidad, en resolverle sus problemas; ellos se integraban con la finalidad de que el instituto saliera adelante, se observaba el sacrificio por la institución; actualmente veo mucha comodidad en los alumnos, primero, no se preocupan como deben preocuparse por sus estudios, pero tampoco se preocupan por el instituto, buscan su propio beneficio.

**9:48.** existían muchos alumnos que discutían y solicitaban sus recursos con respeto, pero también tenían dignidad, no existía la extorsión de su conciencia.

**10:48.** los otros miembros de la Comisión, se inclinaban en complacer a grupos sindicales, a movimientos estudiantiles; para satisfacer los capricho, en algunos casos, de los movimientos estudiantiles partidistas pasando por encima de todo, faltándole el respeto al personal que no percibía viáticos para cumplir responsabilidades inherentes a su cargo, pero se veía como descaradamente se utilizaban los recursos en la desvinculación total del objetivo institucional y que en ese momento no era necesario

**9:56.** al menos en el IUT Puerto Cabello, existen evidencias de casos de corrupción que por el hecho de contar sus actores con indebidos apoyos políticos partidistas, han sido relegados al olvido y perdón, sin responsables y menos culpables, acción que crea un ambiente de impunidad general que se va propagando en cada nueva gerencia, redundando, según mi criterio e incluso hechos y estado actual de la

### **Juegos políticos**

- Falta de compromiso del docente para lograr los objetivos
- Politización de la academia, gestión PNF
- Poca credibilidad en el gobierno
- Des-interés en salir de la zona de confort
- Dejar atrás la costumbre
- Imperante lucha de poder

### **Solvencia moral del estudiante**

- Entre el 2003-2006, se contaba con alumnos más sacrificados
- Integración estudiante-comunidad
- Interés institucional por encima del individual
- Discusiones estudiante-directivo con respeto y dignidad
- Actualmente, se evidencia comodidad en el estudiantado
- Despreocupados por los estudios y por el instituto
- Surgimiento de extorsión de su conciencia
- Complacencia a movimientos estudiantiles

para dar respuesta a sus necesidades locales, regionales y nacionales de la sociedad.

Sin embargo, plantean en sus discursos que se mantiene un ambiente donde los **juegos políticos** salen a relucir, cuando se palpa la falta de compromiso del docente para lograr los objetivos, manifestándose la politización de la academia, afectando la gestión de los PNF, poca credibilidad en el gobierno, un elevado des-interés en salir de la zona de confort, impidiendo dejar atrás la costumbre en las conductas de todo el personal, reflejándose de manera negativa hacia la gestión, una imperante lucha de poder entre la misma comunidad iutpecista.

Una vez expuestos sus comentarios, se evidencia la inminente distorsión en la **solvencia moral del estudiante**; pues entre el 2003-2006, se contaba con alumnos más sacrificados, que facilitaban la integración estudiante-comunidad, y superponían el interés institucional por encima del individual; en aquella época, las discusiones estudiante-directivo se hacían con respeto y dignidad. Por el contrario, actualmente, se evidencia

institución que; desde diciembre 2006 a la fecha, cada gerencia nueva resulta peor que la anterior.

**10:46.** Otra variable al momento de asumir o pretender asumir un liderazgo, es el factor político; actualmente han confundido las políticas con proselitismo político, aprovechándose de ello para jugarse todo tipo de cartas cuando se ven desplazados, atropellando a quien se encuentre por delante; y en ese sentido, se evidencia una lucha de poder entre los miembros de la misma directiva, dos de ellos se las jugaron todas en contra del equipo académico que en mi opinión, sobresalía por su trabajo institucional, generando desánimo, cansancio y falta de experiencia de este lado.

**9:58.** Nos tocó dirigir una institución con sus instalaciones en estado deprimente, conducida irremediablemente a su eliminación, debido a que la política de la cuarta república era la privatización de la educación superior.

**9:59.** Fuimos mejorando con sacrificio, compromiso y los pocos recursos asignados, pero avanzando. Para colmo, vivimos en lo más crudo el golpe de estado de abril 2002 y el paro petrolero de diciembre 2002 y ello no fue motivo para amilanarnos, seguimos en ascenso, la prueba está a la vista; incremento y atención de la matrícula estudiantil, mejores servicios, comedor estudiantil, re-potenciación y nuevas unidades de transporte, biblioteca, nuevos laboratorios y talleres, computación (infocentro), etc., y en paralelo la institución funcionando en todas esas edificaciones que recuperamos en unos casos, ampliamos, mejoramos y/o construimos en otras, lamentablemente hoy, en muy mal estado producto de la desidia, falta de compromiso, responsabilidad y moral de quienes han seleccionado y seguido en funciones de dirección, desarrollándose en toda la época de bonanza vivida luego de la recuperación de los embates que causó el paro petrolero.

**9:60.** Entre los años 2001-2004 con apenas Bs. 1.000.000.000,00 (hoy Bs. 1.000.000,00) logramos construir, dotar y poner en funcionamiento el Aula Taller de Mecánica Térmica y Metalurgia (Nave D), edificación de 2.400,00 M2 distribuidos en dos pisos de 1.200,00 M2 cada uno, del cual el segundo piso por falta de recursos quedaron pendientes los

*partidistas*

- *Abusiva falta de respeto al personal*
- *Desviación de recursos para complacencia de caprichos estudiantiles*
- *Existencia de casos de corrupción, sin responsables ni culpables*
- *Ambiente de impunidad generalizado*
- *Confusión entre políticas educativas y proselitismo político*

#### **Gestión gerencial**

- *Recuperación de instalaciones en estado deprimente*
- *Lucha con políticas de la cuarta república*
- *Enfrentar y superar las turbulencias políticas nacionales*
- *Incremento y atención de la matrícula estudiantil*
- *Mejoramiento de servicios*
- *Ampliación, mejoramiento y construcción de edificaciones*
- *Recurrentes auditorías académicas y administrativas*
- *Poco apoyo político por*

*comodidad en el estudiantado, despreocupados por los estudios y por el instituto, surgiendo un vicio como la extorsión de su conciencia; y donde se manifiesta constantemente la complacencia a movimientos estudiantiles partidistas, así como, la abusiva falta de respeto hacia el personal por parte de los estudiantes, presenciándose una descarada desviación de recursos para complacencia de caprichos estudiantiles, la innegable existencia de casos de corrupción, sin responsables ni culpables; creando un ambiente de impunidad generalizado, como también, confusión entre políticas educativas y proselitismo político.*

Con respecto a la **gestión gerencial**, aprueban que durante los primeros años se enfocó en la *recuperación de instalaciones en estado deprimente*, aunado a la fuerte *lucha con políticas de la cuarta república, enfrentando y superando las turbulencias políticas nacionales*; desafío que permitió el *incremento y atención de la matrícula estudiantil, mejoramiento de servicios, y la evidente ampliación, mejoramiento y construcción de edificaciones*; todo ello, bajo la mirada del Ministerio, que podían valorar durante las

acabados internos y en 11 años las siguientes administraciones no han sido capaces de culminarlos, para colocar al servicio de la comunidad tan importante e invaluable área de construcción de 1.200 M2. Todo ello se califica como; falta de política coherente y controlable para quienes designan en las gerencias, desidia, inmoralidad, falta de compromiso y responsabilidad, evidenciando todo ello una corrupción inocultable y una burocracia indefendible.

**9:61.** Con todos esos logros a la vista, éramos objeto constante de auditorías de todo tipo, alcance y súper alcance, ya en las postrimerías trabajamos más para responder a las auditorias que para el crecimiento y beneficio de la institución, así eran las cosas. Fuimos la única directiva “destituida” según la nueva “por hechos graves de corrupción”, como si los hechos de corrupción no fueran todos graves. Para esa grave acusación no contamos, ¡Gracias a Dios! con ningún apoyo político partidista indebido, éstos deben ser indeseables para cualquier buen gerente. Recurrimos a la vía legal y como debe ser formalizamos una querrela judicial en contra de los difamadores la cual ganamos logrando en alguna medida; recuperar nuestro honor y minimizar el daño moral causado, no pudiendo evitar el mismo a la institución que de ahí en adelante ha ido, según mi criterio, en progresivo deterioro.

**9:67.** Generación de Recursos Propios a través de la Gerencia Colectiva de la Institución, menciono la palabra retrospectiva porque en tiempos de la cuarta república en algunos Institutos y Colegios Universitarios se formaron las mal llamadas; “Fundación IUT-X” que no eran otra cosa que organizaciones que a la sombra, cobijo y recursos de cada instituto beneficiaban a un selecto, en ocasiones ocultos, grupo de docentes, empleados y obreros, escudándose en una supuesta generación de recursos propios; una vergüenza total.

**9:68.** generación de recursos propios pero bajo el criterio colectivo, para beneficio de la institución y en correspondencia de todos y cada uno de los que ahí convivimos en su tiempo productivo de permanencia en la institución. Generación de Recursos Propios a través de la Gerencia Colectiva de la Institución, no es más que involucrar bajo normas de funcionamiento y control, todos nuestros

*parte del ministerio*

- *Daño a la moral y al honor de los directivos*
- *Hoy en día, edificaciones en mal estado*
- *Falta de política coherente*
- *Desidia, falta de compromiso, responsabilidad y moral por parte de los directivos*
- *Corrupción inocultable*
- *Burocracia indefendible*
- *Tiempo y dinero perdido, de la época de bonanza*
- *Daño a la institución, sin correctivos y en progresivo deterioro*

#### **Administración de recursos**

- *Ausencia de una cultura de ingresos propios*
- *Fundaciones corrompidas, beneficiando a grupos selectos*
- *Poca vergüenza de docentes, administrativos y obreros*
- *Nueva cultura de criterio colectivo e institucional*
- *Creación de normas de funcionamiento y control del manejo de los recursos*
- *Otorgarle valor agregado a las potencialidades*

*recurrentes auditorias académicas y administrativas; sin embargo, el poco apoyo político por parte del ministerio, hacia la comisión del momento, produjo eventos puntuales, causando daño a la moral y al honor de los directivos de la época. Ese esfuerzo realizado se vio esfumado cuando conseguimos hoy en día, edificaciones en mal estado, por falta de una política coherente desde el ente ministerial, originado por desidia, falta de compromiso, responsabilidad y moral en los directivos posteriores, y en la comunidad en general. Se destaca en sus relatos el surgimiento de una corrupción inocultable y una burocracia indefendible, que lamentablemente se traduce en un tiempo y dinero perdido de la época de bonanza, causando daño a la institución, sin correctivos y en progresivo deterioro.*

Por otra parte, en cuanto a la **administración de recursos**, evidenciaron la ausencia de una cultura de ingresos propios, en virtud, que esto tiende a convertirse en fundaciones corrompidas, beneficiando a grupos selectos, destacando como conducta tradicional y recurrente, la poca vergüenza de docentes,

recursos materiales; insumos, herramienta, maquinarias y equipos, instalaciones, y el talento humano, llámese; docente, administrativo, obreros y alumnos, en la producción de recursos y valor agregado con todas aquellas potencialidades que tenemos para revertirlos hacia la institución en general con criterios de equidad, igualdad y justicia.

**10:24.** en cuanto a la transformación universitaria; corresponde a que hoy día, la ejecución o la asignación de recursos del presupuesto anual de la institución, se lleva a cabo a través de proyectos; esos están ligados directamente con la formación del estudiante, con los objetivos institucionales, pero también, con el Plan de la Patria; entonces ya no es entre las paredes de la universidad, es una universidad que abrió sus puertas y salió a la comunidad, que se vincula con la petroquímica, que se vincula con el sector eléctrico; porque por ejemplo, cuando se elabora el PNF en electricidad, participa la academia, las instituciones, pero también participan los gerentes, los ingenieros de las termoeléctricas, de las hidroeléctricas, para crear un PNF en electricidad acorde a la realidad.

**9:2.** las directivas lo vieron como una imposición y muchos, no estaban de acuerdo con ello; ya ahí, hay un resquebramiento y no comienza con buen pié el proceso de transformación, que dentro de todo, lo comparto, tanto a nivel político, como a nivel social, desde todo punto de vista; y en eso, era que los entes directivos, llámese Ministerio de Educación Universitaria, debían haber ahondado primeramente, en convencer a las personas que se iban a encargar de llevar a todos los niveles ese proceso de transformación universitaria, que lógicamente involucra indirectamente a las comunidades

**9:36.** en aquel momento no impulsaron este plan de transformación universitaria en materia educativa de manera concreta como ahora, en aquel momento se hablaba de una transformación universitaria enfocada más hacia la infraestructura y el presupuesto, haciendo bases sólidas en una transición; y no se habían bajado lineamientos hacia la formación del estudiante, sino simplemente se enfocó en la transformación física del IUTPC

- *Implementación de criterios de equidad, igualdad y justicia*
- *Presupuesto por proyectos*
- *Prioridad a la formación del estudiante, con los objetivos institucionales y el Plan de la Patria*
- *Impulso financiero para la vinculación académica-empresarial*

#### **Bifurcación Integración ministerio-institución**

- *Las directivas sintieron el proceso como una improvisación*
- *Generación de resquebrajamiento del proceso*
- *Aceptación por parte del personal iutpecista, a nivel político y social*
- *Falta de convencimiento a los directivos*
- *No se impulsó el cambio en concatenación con el*

administrativos y obreros, los cuales debieran internalizar una nueva cultura de criterio colectivo e institucional, aunado a la creación de normas de funcionamiento y control del manejo de los recursos, esto traería como resultado el otorgarle valor agregado a las potencialidades institucionales, con la implementación de criterios de equidad, igualdad y justicia; para ello, se innovó en este proceso, la elaboración y ejecución del presupuesto por proyectos, acentuando la prioridad a la formación del estudiante, con los objetivos institucionales y el Plan de la Patria, en conjunto con el impulso financiero para la vinculación académica-empresarial.

Dentro del contenido del discurso, surge la **Bifurcación** como una característica del proceso transformador, cuando los actores evalúan la **integración ministerio-institución**, y primeramente destacan que las directivas sintieron el proceso como una improvisación, causa primordial para generar el resquebrajamiento del proceso, impidiendo notablemente la aceptación por parte del personal iutpecista, a nivel político y social, resaltando la falta de convencimiento de los mismos directivos, originando

**9:40.** los resultados al momento, no son los adecuados.

**9:55.** Esta debía ser una condición sine qua non que incluso el Reglamento vigente establece y lamentablemente de un tiempo para acá ha sido ignorada en el hoy MPPEUCT no escapándose las otras denominaciones anteriores que ha tenido el Ministerio, voy más allá, desde que inicio sus funciones como Ministro

**9:57.** coloco como ejemplo la gestión en la cual me desempeñé como Subdirector Administrativo. Debo decir con propiedad que en esa gestión todos sus integrantes fuimos formados como funcionarios dentro de la institución, con las condiciones y perfiles académicos exigidos por el Reglamento lo cual nos colocaba en la condición de mucho que perder (tiempo de servicio, jubilación digna, prestaciones sociales, amistades, tranquilidad, entre otras) dentro de la institución en caso de fallar moral y responsablemente en la gestión, y por supuesto, con la confianza y apoyo político partidista, más éste nunca fue indebido sino con la obligación de cumplir a cabalidad con la función encomendada o de lo contrario podríamos ser objeto de demanda.

**10:38.** la tarea de llevar a la institución a su adecuada transformación, se debe contar con el apoyo y convicción de muchos trabajadores; esta resistencia se suma como limitante

**9:49.** La gerencia en general, ha permitido este tipo de distorsión en la comunidad; y esta distorsión juega en contra de lograr la transformación de la cual son objeto los institutos tecnológicos universitarios

**9:50.** En aquel tiempo se pretendía de la municipalización de la educación y posteriormente lo definieron transformación universitaria, y particularmente lo comparto; sin embargo los esfuerzos y resultados no han sido los más satisfactorios; en líneas generales, se ha involucrado

**10:58.** se evidencian caminos distintos a los necesarios para lograr los objetivos por falta de compromiso y por la resistencia al cambio que los seres humanos por naturaleza solemos presentar.

**10:68.** logre evidenciar con todo lo antes dicho esa doble trayectoria que impide el cambio, la transformación. Doble trayectoria presente a

*modelo educativo*

- *Se centró en la infraestructura y el presupuesto*
- *Surgió una transición, con resultados no adecuados*
- *Actualmente, incumplimiento de lo establecido en el reglamento*
- *En sus inicios, existió formación como funcionarios a los integrantes de las comisiones*
- *Surgimiento de resistencia al cambio por parte de los trabajadores, como limitante*

#### **Desviación de la trayectoria**

- *Causada principalmente por la gerencia*
- *Cambios repentinos en las pretensiones de transformación*
- *Resultados poco satisfactorios*
- *Involución del proceso*
- *Se evidencian dispersión de los caminos para el logro de los objetivos*
- *Resistencia al cambio y falta de compromiso*

*que no se impulsara el cambio en concatenación con el modelo educativo necesario; en la primera etapa se centró en la infraestructura y el presupuesto institucional, entrando en una transición hacia el cambio, con resultados no adecuados. Se profundiza esta percepción cuando actualmente, se continúa incumplimiento con lo establecido en el reglamento, comparando que en los inicios, existió formación como funcionarios a los integrantes de las comisiones, y posteriormente surge una resistencia al cambio por parte de los trabajadores, como limitante al avance.*

Aunado a lo anterior, los informantes concuerdan en la **desviación de la trayectoria** hacia el logro total del proceso transformador, *causada principalmente por la gerencia*, al acentuarse los cambios repentinos en las pretensiones de transformación, generando resultados poco satisfactorios y la involución del proceso. Manifiestan que se evidencia dispersión de los caminos para el logro de los objetivos, a causa de la resistencia al cambio y falta de compromiso. Esta

nivel ministerial, sindical.

**10:69.** Estas últimas organizaciones reyes para impulsar la doble trayectoria y quienes parecen ir en contra de los objetivos de la institución. Se olvidan de que son sindicalistas porque son trabajadores en primer lugar y solo estimulan con su accionar el compromiso personal en sus agremiados. Ahora bien todo esto tiene un mismo matiz a nivel nacional, nada está desvinculado, cuando hablamos de la improvisación a nivel ministerial, unos sindicatos alejados de sus objetivos como organización y enfocados al igual que la gerencia en logros personales esto se va arrastrando aguas a bajos y terminamos con una comunidad estudiantil y comunidad universitaria vividora y conformista de lo que puede conseguir y alejándonos de los principios de justicia, inclusión y de educación con calidad. Para finalizar considero que si hace un año la brecha entre los dos caminos era grande hoy lo es aún mayor.

**9:71.** ellos no tenían credibilidad en ese proyecto, como en su mayoría estoy casi seguro que ocurrió, no creían en él, podría ser la razón por la que ha costado esa integración, y honestamente, yo no veo todavía que el proceso de llevar a las universidades a las comunidades, en este caso, propiamente al Instituto de Puerto Cabello, lamentablemente no se ha cuajado

**9:72.** mi principal percepción es porque los encargados en involucrarse inicialmente y encargarse de involucrar después a las comunidades, no han digerido de ninguna manera esa nueva transformación que se quiere.

**10:59.** Si me refiero al logro de la transformación universitaria en el IUTPC, modificar, cambiar, alterar (como se quiera llamar) la cultura de la organización y como dicen por allí, a nadie le gusta salirse de su área de confort. E indiscutiblemente allí se evidencia la falta de compromiso institucional.

**9:1.** Al respecto, siempre he visto mucho problema porque precisamente esa transformación universitaria se pidió, pero desde mi punto de vista, se incurrió en mucha improvisación, precisamente desde los niveles más altos, que son los que primero tienen que

- *Doble trayectoria desde el nivel ministerial y sindical*
- *Grupos sindicales pioneros en desviar las rutas en contra de los objetivos*
- *Impulsan el beneficio individual sobre el institucional*
- *Vinculación entre las fallas ministeriales y las institucionales*
- *Aumento de la brecha entre el deber ser y lo hecho*
- *Alto grado de incredulidad sobre el proyecto por parte de los directivos*
- *Poca capacidad para incorporar a las comunidades*
- *Ausencia de cultura y compromiso organizacional*

situación conlleva a pensar que la *doble trayectoria se origina desde el nivel ministerial y sindical.* Estos grupos sindicales pioneros en desviar las rutas en contra de los objetivos, cuando impulsan el beneficio individual sobre el institucional. De esta manera, opinan que existe cierta relación al vincular las fallas ministeriales y las institucionales, originando el aumento de la brecha entre el deber ser y lo hecho, debido a que es evidente el alto grado de incredulidad sobre el proyecto por parte de los directivos, la poca capacidad para incorporar a las comunidades, y la inminente ausencia de cultura y compromiso organizacional.

### **Complejidad** **Visión compleja de la gestión transformadora**

- *Falta de planificación*

En consecuencia a los relatos, se pone de manifiesto la **Complejidad** del sistema, y por ello, los autores

adecuarse, integrarse, tanto político, como económico, desde todos los aspectos; ellos tenían que tener un conocimiento pleno de la situación, y no solamente tenían que tener conocimiento, tenían que estar perfectamente creídos, convencidos de esa transformación

9:22. ha prevalecido mucho la improvisación; sobre todo cuando considero que es una transformación necesaria. Si hubiese una buena integración entre una comunidad universitaria con su entorno, social, político, cultural sería más fácil afrontar los problemas que hoy en día estamos viviendo, los cuales se hacen más complicados porque precisamente, no hay una integración, y el hecho no es simplemente inclusión y oportunidad de estudio, va más allá, se trata de solventar las necesidades de las comunidades del entorno al IUTPC y por ende del país.

10:35. Ahora te hablo de las otras dependencias paralelas a la Subdirección Académica y que tienen la responsabilidad como gerencia del IUTPC, en ella participan dos (02) subdirectores y un (01) director, y me atrevo a afirmar que estas tres (03) personas, lamentablemente, no teníamos el mismo objetivo institucional.

9:65. Se trata de aprovechar al máximo el potencial de conocimiento que cada quien tenga de su institución y bajo las políticas, objetivos, normas leyes y reglamentos del órgano central rector ponerlo al servicio de las mejores causas para su instituto en particular, utilizando los resultados positivos para el posterior ajuste y aplicación hacia otras instituciones con ciertas similitudes; es decir, una constante retroalimentación y reajuste entre el Ministerio y sus dependencias institucionales.

10:19. La comunidad para el área de proyecto se tiene establecida como la misma universidad, los consejos comunales, las empresas públicas y las empresas privadas; y se va formando al estudiante desde el primer trayecto, de cuatro trayectos en total para obtener el título de ingeniería; de esta forma, desde el primer trayecto va a desarrollar un proyecto de investigación que va dirigido a resolver un problema o una necesidad; en contraposición del modelo educativo anterior, donde el estudiante se formaba en toda la parte teórica o académica y después, casi culminando su carrera realizaba su

*académica-administrativa, se incurrió en improvisación*

- *Adaptación e integración política y económica*
- *Conocimiento pleno de la transformación*
- *Integración universidad-comunidad, en lo social, político, económico y cultural*
- *Solventar las necesidades de las comunidades del entorno al IUTPC*
- *Cohesión gerencial de los objetivos institucionales*

#### **Dirección institucional**

- *Aprovechar al máximo el potencial del conocimiento del capital social*
- *Acciones al servicio de las mejores causas de la institución*
- *Ser pionero en la gestión, para dar el ejemplo a otras instituciones*
- *Impulsar los proyectos de investigación al servicio directo de la comunidad*
- *Integral el cambio curricular de los PNF, evaluando continuamente*

introducen aspectos sobre la **visión compleja de la gestión transformadora**, donde faltó planificación académica-administrativa, y se incurrió en improvisación; bajo esta premisa debe concretarse la adaptación e integración política y económica, teniendo conocimiento pleno de la transformación, priorizar la integración universidad-comunidad, en lo social, político, económico y cultural, y de esta manera ser más efectivo al solventar las necesidades de las comunidades del entorno al IUTPC, propulsando la cohesión gerencial con los objetivos institucionales.

Bajo esta visión, entra en juego la **dirección institucional**, la cual debe aprovechar al máximo el potencial del conocimiento del capital social, concentrando sus acciones al servicio de las mejores causas de la institución como incentivo al personal, convertirse en un pionero en la gestión, para dar el ejemplo a otras instituciones, impulsando los proyectos de investigación al servicio directo de la comunidad, integrando con ello, cambio curriculares de los PNF, una vez evaluados continuamente los egresados; consideran necesario **direccionar**

pasantía, que era el contacto más directo con la empresa en este caso; la transformación permite en el rediseño curricular de los PNF que el estudiante se vaya formando y que desarrolle un proyecto con el contacto directo y constante con la comunidad, sea en la misma institución o empresa cercana, y con todos sus conocimientos vayan apuntando a desarrollar un proyecto de investigación que va a satisfacer una necesidad existente en una comunidad.

**11:11.** Debe estrechar los lazos empresa-institución para dar una respuesta positiva al país; debe mantener y propiciar las relaciones con los egresados para reforzar y actualizar el currículo; debe mantener una buena comunicación con el Ministerio de Educación para atender todos los cambios que tienen lugar

**11:12.** Debe hacer conexión con otras instituciones universitarias, así como también empresas privadas y públicas; gestionar personalmente ante los organismos competentes los recursos suficientes para lograr cumplir con lo planificado previamente

**10:52.** La administración con la satisfacción de las necesidades de la academia, y todo eso ligado directamente al liderazgo que pueda tener el directivo; que los tres directivos tengan un liderazgo, es indispensable, porque somos los que vamos a mover; y que nuestra palabra valga. Todo eso te lo relacioné con la cabeza de la transformación del país, con el ex presidente Hugo Chávez Frías, su palabra valía.

**10:62.** Pues se requiere ir relacionando desde el inicio de los estudios esos conocimientos con propuestas que satisfagan necesidades, dentro y fuera de la universidad. Se necesita un mayor acompañamiento y que todos tributen a la concreción de la transformación. Al final, el beneficio institucional es el beneficio de la comunidad universitaria y en particular de los trabajadores.

**11:18.** Con mucha creatividad en el mensaje que pretende dar.

**11:24.** Deben asumir una postura de reajuste, constante adaptación a lo nuevo para responder a las exigencias del contexto donde se desenvuelven; tener claro la visión de la planificación como acto flexible que permite modificaciones, esta interacción debe ser consensuada, recursiva, transfigurada (asumir una forma o figura).

a los egresados

- *Direccional adecuadamente la co-existencia de los dos modelos educativos*
- *Estrechar lazos empresa-institución hacia la transformación productiva del país*
- *Comunicación permanente y eficiente con el ministerio*
- *Re-orientar los recursos presupuestarios hacia la realización los objetivos*

#### **Características del gerente**

- *Liderazgo, desde los entes superiores*
- *Visión integradora y global del contexto*
- *Creatividad en el mensaje*
- *Dispuesto a reflexionar y adaptarse a las modificaciones*
- *Actitud optimista, perseverante y transformador de amenazas a oportunidades*
- *Comunicador, fomentando el dialogo*
- *Preservador de los valores institucionales*
- *Con alta preparación*

*adecuadamente la co-existencia de los dos modelos educativos, y estrechar lazos empresa-institución hacia la transformación productiva del país; todo lo expuesto, con la inevitable comunicación permanente y eficiente con el ministerio, así como, concentrar esfuerzos para re-orientar los recursos presupuestarios hacia la realización de los objetivos transformadores.*

De manera retórica, en los relatos se destacan las **características del gerente**, bajo una visión compleja y transformadora; al parecer de los informantes, deben desempeñarse bajo la premisa de un *liderazgo, proveniente desde los entes superiores, con una visión integradora y global del contexto*, sin dejar de lado la *creatividad en el mensaje*; este gerente universitario debe estar *dispuesto a reflexionar y adaptarse a las modificaciones*, en aras de lograr la transformación planeada, resaltando una *actitud optimista, perseverante y transformadora de amenazas a oportunidades*; sin olvidar o

11:30. Debe ser un gerente que visualice los problemas más allá de lo negativo, que no se deje vencer por los obstáculos y que las amenazas/debilidades las transforme en oportunidades de nuevas acciones planificadas que permitan cumplir con los objetivos; no rendirse ante la resistencia al cambio, fomentar el dialogo y preservar los valores institucionales, ser crítico para lograr proponer cambios acertados.

12:16. Presencia, comunicación, debe estar preparado académicamente para adaptarse a los cambios que se presentan.

13:10. Si los gerentes no tienen liderazgo, no puede haber interacción con lo cotidiano.

14:4. El actuar cotidiano de un gerente universitario, debe ser la transparencia, actuar siempre, siempre en pro de los objetivos propuestos, planificar en equipo para lograr así un clima de confianza y de liderazgo gerencial

14:35. Debe llevarse de manera pacífica y tranquila, ya que pueden estar expuestos a cualquier cambio que se dé en el día durante la jornada; aunque es difícil de mantener la calma en un contexto cambiante, se debe hacer lo posible por no perder la calma.

11:36. Deben existir múltiples oportunidades de comunicación a fin de evaluar las acciones a seguir en este contexto cambiante; estar en conocimiento de la evolución de los distintos procesos a fin de permitir la toma asertiva de decisiones y generar dinámicas de trabajo que permitan las interacciones entre los actores en busca de apoyo y asesoría según la realidad abordada.

11:42. Principalmente llenándose de paciencia, consultar, oír sugerencias, opiniones y no dejarse llevar por la situación y trabajar en equipo para resolver.

12:4. Los gerentes universitarios deben trabajar en equipos e incentivar al personal subordinado a trabajar en equipo de manera coordinada y organizada, mantener todos los procesos administrativos ordenados y dispuestos a laborar de manera eficaz ante cualquier contingencia que se presente de manera imprevista.

12:10. Práctica gerencial: pragmatismo gerencial debe llevarse a cabo la interacción ante lo planificado previamente, para cumplir con un

*académica*

- *Transparente, sincero, paciente y fomentador del trabajo en equipo*

menospreciar la capacidad comunicadora, fomentando el dialogo, garante y preservador de los valores institucionales, con alta preparación académica, y con virtudes personales, tales como, contar con *transparente, sinceridad, paciencia y fomento del trabajo en equipo.*

#### ***Triada individuo-sociedad-especie***

- *Comunicación constante con el personal*
- *Conocimiento de los distintos procesos*
- *Emisión de decisiones acertadas*
- *Generar dinámica de trabajo en equipo*
- *Paciencia, con humildad para consultar y oír sugerencias u opiniones*
- *Incentivar al personal subordinado a trabajar de manera coordinada y*

Engranando las experiencias y relatos de los informantes, es evidente la ***triada individuo-sociedad-especie*** inmersa en la gerencia encargada de la transformación en la educación tecnológica universitaria, debido a que, los individuos conformadores de esa gerencia en miras a lograr los objetivos han demostrado necesaria una *comunicación constante con el personal*, así como, el *conocimiento de los distintos procesos, la emisión de decisiones acertadas*, sin perder la perspectiva de *generar dinámica*

cronograma de actividades establecidas, es decir, el gerente actúa en base a los procesos o procedimientos administrativos de la estructura de la organización, con sus respectivas funciones, coordinando, dirigiendo, organizando, evaluando para alcanzar los resultados.

**13:1.** Si existe una reunión en la cual los seres que van a interactuar establecen las reglas del juego y luego una de las partes incumple con lo pautado, se debe parar lo que se está realizando y aclarar los pasos a seguir, manifestándole al infractor su error y luego continuar con lo acordado, digo esto porque si en común acuerdo acordamos los pasos, se debe respetar las reglas del juego inclusive que las dinámicas del mismo sea cambiante.

**13:16.** A través de un proceso decisorio.

**14:10.** Adaptándose, dando respuestas y sobre todo cada día ir investigando para mejorar profesionalmente.

**14:16.** Siempre se deben entender entre sí, para poder resolver un problema o poder buscar

**14:22.** Debe ser con ética, conocimientos, incentivando a los alumnos a continuar y mejorar el rendimiento académico del instituto.

**14:29.** Debe saber trabajar bajo distintas variables de interacción sabiendo los pasos a seguir para un cambio de planes en su planificación sin perder el control de sus acciones.

**9:14.** A veces pienso que no se necesita ser un académico “plus ultra” para lograr ese objetivo, pero si se requiere que sea una persona profesional y profundamente académica que conozca al menos los fundamentos básicos del funcionamiento tanto educativo, como administrativo de una institución universitaria.

**9:18.** no se le menosprecia todo el conocimiento que pueda tener, pero no tiene algo importante que es la convivencia diaria, permanente con un personal a todos los niveles, y más, con la comunidad que está viviendo alrededor de ella durante décadas, desarrollándose en ese hecho

**9:23.** es problemático, cuando indistintamente del nivel de estudio de la persona, se nombran directivos de una institución a personas que no se han desenvuelto primero en su propio instituto, porque si no se han

*organizada*

- *Prepararse para cualquier contingencia*
- *Canalizar el pragmatismo gerencial hacia el logro de los objetivos institucionales*
- *Respetar las reglas y dinámicas del grupo de trabajo*
- *Efectuar un proceso decisorio*
- *Mejorar profesionalmente ante la nueva realidad*
- *Crear un clima de entendimiento, ética y respeto con los estudiantes*
- *Tener como premisa la interacción, sin desviar los planes propuestos*

*de trabajo en equipo, llenándose de paciencia, y humildad para consultar y oír sugerencias u opiniones; por otra parte, con capacidad para incentivar al personal subordinado a trabajar de manera coordinada y organizada, y estar preparado ante cualquier contingencia. No obstante, debe canalizar el pragmatismo gerencial hacia el logro de los objetivos institucionales, respetar las reglas y dinámicas del grupo de trabajo ante un proceso decisorio; trabajar en su mejoramiento profesional ante la nueva realidad, y primordialmente, crear un clima de entendimiento, ética y respeto con los estudiantes, teniendo como premisa la interacción, sin desviar los planes propuestos.*

## **Gerencia**

### **Filosofía de gestión**

- *Gerentes con 4to o 5to nivel académico*
- *Directivos provenientes del mismo instituto*
- *Prometer lo que se puede cumplir*
- *Conocimiento pleno del proyecto*
- *Conocimiento mínimo en planificación estratégica*

Con respecto a la temática **Gerencia,** los actores sociales aportan diversos puntos en cuanto a **filosofía de gestión;** en tal sentido, reiteran que los gerentes *deben poseer 4to o 5to nivel académico y ser provenientes del mismo instituto;* entre otras características priva que *deben prometer lo que pueden cumplir,* otro aporte importante que consideran es el *conocimiento pleno del proyecto,* además de

---

desenvuelto en su instituto, difícilmente se van a desenvolver en su comunidad

**10:31.** se debe prometer lo que efectivamente se puede cumplir, a nivel nacional vemos mucha ligereza en el discurso, los gerentes o actores políticos hacen promesas que en efecto no pueden cumplir, ¿cuándo sucede eso?, cuando la persona no tiene un objetivo claro, de que es lo que va hacer en ese cargo

**11:6.** Formación académica de 4to ó 5to nivel; ética, moral, liderazgo, buena salud; capaz de planear, organizar y ejecutar; capaz de conducir y dirigir reuniones de trabajo; supervisor; capaz de plantear soluciones, negociarlas, establecer alcances y hacerlos cumplir.

**11:13.** Debe poseer cualidades de ser serio, responsable, honesto, humilde, poseer ética profesional, méritos profesionales, cumplir con un perfil diseñado para el cargo; debe poseer características de líder que garantice el cumplimiento de los principios de transparencia y rendición de cuentas que rigen la administración pública, además de motivar al personal a hacer bien su trabajo.

**11:19.** Respetuoso, crítico, trabajador, desinteresado, práctico, analista.

**11:42.** Principalmente llenándose de paciencia, consultar, orí sugerencias, opiniones y no dejarse llevar por la situación y trabajar en equipo para resolver.

**11:43.** Los gerentes universitarios deberían ser personas con un alto nivel académico, honestas, honradas, con una gran capacidad para el manejo de personal y situaciones conflictivas, con una gran visión para fomentar y desarrollar la institución, la cual representa; en pro del bienestar y el progreso tanto de la institución como del país.

**12:4.** Los gerentes universitarios deben trabajar en equipos e incentivar al personal subordinado a trabajar en equipo de manera coordinada y organizada, mantener todos los procesos administrativos ordenados y dispuestos a laborar de manera eficaz ante cualquier contingencia que se presente de manera imprevista.

**12:5.** En mi opinión un gerente universitario representa la máxima autoridad de la institución, por lo tanto debe ser una persona que refleje respeto, autoridad, responsabilidad, rectitud, compromiso con la

- *Gerentes que tome decisiones con ética, moral, liderazgo, buena salud, compromiso social*
- *Gerentes con cualidades como seriedad, responsabilidad, honestidad, motivación, crítico, ética, méritos profesionales y perfil para el cargo*
- *Impulsar la cultura de trabajo en equipo*

*conocimiento mínimo en planificación estratégica; constituye como filosofía, la actitud de un gerente que tome decisiones con ética, moral, liderazgo, buena salud, compromiso social; además de poseer cualidades como seriedad, responsabilidad, honestidad, motivación, crítico, ético, con méritos profesionales y perfil para ejercer el cargo, así como, impulsar la cultura de trabajo en equipo.*

---

institución, con trayectoria intachable, dispuesto a trabajar por mejorar la institución, además de tener liderazgo, toma de decisiones.

**12:11.** Rasgos personales que debe tener un gerente universitario: dominio del conocimiento, es donde demuestra el conjunto de saberes sobre un tema o sobre una ciencia. Rasgos profesionales más relevantes que debe tener un gerente: liderazgo, es una condición que se tiene para realizar las actividades ante la representación de un colectivo, es decir, es la persona que toma el dominio y control en una organización para alcanzar las metas proyectadas.

**12:17.** Valores, principios, preparación académica.

**13:11.** Honestidad, responsabilidad, liderazgo, visión; con estudios de 4to nivel, comprometido con la institución, en donde lo académico esté por encima de la política.

**13:17.** Dominio del conocimiento, vanguardista, manteniendo siempre la ética y el compromiso social.

**14:23.** Uno de los rasgos principales es la ética, el respeto; ya que de estos rasgos depende su personalidad y educación, el cual se lograría una mejor evolución educativa.

**14:30.** Un gerente universitario debe poseer rasgos representativos como presencia, educación, respeto, desenvolvimiento, etc.; y obtener buenos resultados personales; en el ámbito profesional debe poseer los conocimientos necesarios de sus especialidades.

**9:25.** no solamente son los problemas, sino que esos problemas se deben ajustar competentemente a lo que como gerente se puede ofrecer; entonces, ese es un trabajo que nace ¿de quién?, de ese gerente

**9:26.** Y si ese gerente llega como un paracaídas, llegará el momento que pedirá opiniones, pero a la final la responsabilidad de la decisión le corresponde es a él, y lo más seguro, es que escoja la menos adecuada porque él no ha vivido históricamente las experiencias allí.

**10:37.** Porque se necesita del trabajo de todos los que forman parte, tanto de las jefaturas, de toda la directiva, como del docente de aula, que forma parte de esa estructura organizativa.

**10:42.** faltó liderazgo. Al inicio, la subdirección académica liderada por mí persona, gozaba de ímpetu y emanaba una pasión desbordada por

### **Legitimación de los cargos**

- *Gerente con conocimiento en el área para resolver los problemas*
- *Directivos de la propia institución*
- *Integración de los cargos, basados en la estructura organizativa*
- *Personas con liderazgo, ímpetu y pasión para emprender planes*
- *Cumplir con todos los*

Otro aporte significativo en la gerencia corresponde a la **legitimación de los cargos**, al respecto, los actores reiteran la condición de contar con un *gerente con conocimiento en el área para resolver los problemas*, y para desempeñarse en los cargos *directivos deben ser personas de la propia institución*; en este sentido, se hace más fácil la *integración de los cargos, basados en la estructura*

---

el trabajo, con lo que se propuso hacer desde esa trinchera; sin embargo, considero que esa actitud despertó en mis compañeros de la Comisión un desplazamiento en cuanto al liderazgo que estaba tomando la otra parte, en este caso, la subdirección académica; quizás porque se tenían unos objetivos más definidos, y en función a ellos el equipo estaba enfocado; pero reconozco que el liderazgo central debía llevarlo la coordinación de la Comisión, o quizás debía haber un equilibrio en ese liderazgo, sin embargo, no fue así. Para conducir con liderazgo, se debe tener una serie de cualidades personales y profesionales, que se vieron ausentes en la persona que se encargaba de la Coordinación

**10:29.** efectivamente todo proyecto viene enlazado con el presupuesto, por ello, la vinculación debe ser directa entre la administración y la academia; es importante destacar que la administración está para gestionar los recursos y colocar las condiciones adecuadas en función de que la academia avance y mejore

**10:32.** Entre las cosas limitantes, encontramos los recursos financieros y materiales

**9:27.** ¿Cómo capta usted, el discurso gerencial en el IUTPC; tomando en cuenta el juego de lenguaje, transparencia, credibilidad y discurso dominante?

G1E: Esto lo puedo enfocar desde el siguiente punto de vista, primero, para tener credibilidad y demostrar transparencia, y aparte de eso, manejar un discurso creíble y además que convenza, porque de eso se trata un discurso dominante, el gerente debe creer en el proyecto, conocerlo y conocer el entorno donde se aplicará éste

**9:29.** no va a manejar un discurso transparente si no tiene conocimiento de lo que él va a transmitir, y mucho menos, va a convencer a alguien o le va a resultar muy difícil convencer a alguien.

**9:30.** la gerencia está fallando desde el principio, cuando no tiene ni creencia, ni cómo lo vas hacer, ni siquiera, donde lo vas hacer, y ¿con qué vas a contar para hacerlo?, sigue prevaleciendo la improvisación.

**9:32.** La gente a veces se convence con sólo ver que las cosas están bien hechas; si hablamos de los docentes a veces ni les interesa el

requisitos y cualidades para el cargo

- *Cohesión permanente entre la administración y la academia*
- *Manejo eficiente de los recursos financieros y materiales*

*organizativa* requerida. Una vez declarado el proceso transformador se debió escoger *personas con liderazgo, ímpetu y pasión para emprender planes*, los cuales debían *cumplir con todos los requisitos y cualidades para el cargo*, procurando una *cohesión permanente entre la administración y la academia*, y con la capacidad para el *manejo eficiente de los recursos financieros y materiales*, con el propósito final de llegar a buen término con todo el proyecto.

#### **Discurso y actuar gerencial**

- *Credibilidad y transparente*
- *Mostrar conocimiento del tema, para convencer al personal*
- *Concreto y centrado en los objetivos a alcanzar*
- *Hacer las cosas bien desde el principio*
- *Asumir la responsabilidad en sus palabras y acciones*
- *Incentivar y motivar a las mayorías*
- *Evitar la improvisación para minimizar desviaciones*

Con respecto al **discurso y actuar gerencial**, los relatores afirman que debe enfocarse en la *credibilidad y transparencia*, *demonstrando conocimiento del tema, para convencer al personal*; un discurso verbal y escrito *concreto y centrado en los objetivos a alcanzar*; con la premisa de *hacer las cosas bien desde el principio*, entendiendo firmemente que *se debe asumir la responsabilidad en las palabras y acciones*, cuya finalidad intrínseca es la de *incentivar y motivar a las mayorías*. Esto se logra, *evitando la*

---

pago, ven con más responsabilidad y se involucran más con el proyecto, el interés lo dejan a un lado cuando evidencian que las cosas van por buen camino.

**9:34.** Lo que el gerente debe hacer es involucrar y motivar a la gran mayoría en la conducción de un proyecto de transformación fructífero y exitoso. Reitero entonces que la improvisación, genera estas desviaciones.

**10:43.** Este tipo de competencias, considero son influenciadas por la forma de ser de la persona, obvio que cada quien es como es, extrovertido, introvertido, y la personalidad inyecta sustancialmente en este tipo de desempeños.

**11:18.** Con mucha creatividad en el mensaje que pretende dar.

**14:10.** Adaptándose, dando respuestas y sobre todo cada día ir investigando para mejorar profesionalmente.

**14:11.** Proactivo, carácter dulce, líder, con disposición a resolver todas las dificultades, profesional en el área.

**14:16.** Siempre se deben entender entre sí, para poder resolver un problema o poder buscar

**14:17.** Los rasgos personales que debería tener un gerente universitario son: personalidad, ética, humildad, ser organizado y sobre todo saber ser un buen líder.

**14:22.** Debe ser con ética, conocimientos, incentivando a los alumnos a continuar y mejorar el rendimiento académico del instituto.

**14:35.** Debe llevarse de manera pacífica y tranquila, ya que pueden estar expuestos a cualquier cambio que se dé en el día durante la jornada; aunque es difícil de mantener la calma en un contexto cambiante, se debe hacer lo posible por no perder la calma.

**9:51.** personas comprometidas; política, moral y responsablemente, con el proceso de cambios que vive el País en el área de educación universitaria, principalmente desde que ésta constitucionalmente se aprobó gratuita, de calidad y libre acceso.

**9:54.** Cada gerente debe ser responsable con su desempeño dentro de cada institución, debe existir una autoevaluación, pero para ello se debe conocer en profundidad a la institución que se pretende dirigir, no basta el apoyo político partidista, es obligatorio para quien dirige una

- *Consciente de la diversidad de personalidades en la organización*
- *Creativo en el discurso*
- *Dispuesto a adaptarse a los cambios e incertidumbres diarias*
- *Con actuar proactivo, ético, humilde*
- *Se distingue una gran brecha en el manejo de la política de un gerente del instituto a uno externo*
- *Incentivar al inadecuado comportamiento del estudiante ante coyunturas inesperadas*

*improvisación para minimizar desviaciones, e internalizando y estando consciente de la diversidad de personalidades dentro de la organización.* Los actores plantean que el directivo podría ser *creativo en el discurso, dispuesto a adaptarse a los cambios e incertidumbres diarias,* presentando y alimentando un *actuar proactivo, ético, humilde;* pues, todo lo contrario, trajo como consecuencia *la distinción de una gran brecha al comparar el manejo de la política de un gerente del instituto a uno externo;* así como, en la manera de *incentivar el inadecuado comportamiento del estudiante ante coyunturas inesperadas.*

### **Competencias profesionales desde la complejidad**

- *Compromiso político, moral institucional y responsable*
- *Auto-evaluación permanente*
- *Conocedor de la institución y sus necesidades, debilidades,*

Los discursos permiten constatar la ausencia de **competencias profesionales desde la complejidad** en los gerentes del instituto, resaltando que debía prevalecer en ellos, el *compromiso político, moral institucional y*

---

institución haber hecho carrera y formado dentro de la misma, que conozca como a sí mismo de sus necesidades, debilidades, potencialidades, entre otras características, y con un nivel académico mínimo.

**10:45.** La falta de liderazgo puede deberse a muchas variables, la falta de claridad de lo que se debe o pudiera hacerse desde ese cargo gerencial, la falta de objetivos definidos en un equipo de trabajo, en este caso, la directiva; e incluso porque la Comisión no cumplió con los objetivos intrínsecos para la que fue conformada, establecidos en los documentos legales.

**10:64.** Claro en efecto, existe un porcentaje pequeño de docentes comprometidos con la institución y por tal, comprometidos con la transformación en esta. Pero hace falta mucha voluntad y más aun, trabajo. Y te hablo de los docentes pues pertenezco a este gremio, pero los administrativos y los obreros no escapan de esta realidad, pues, el trabajador no se desprende de esa mala costumbre de solo cobrar sin trabajar. Aun menos sentido tiene para ese tipo de empleado la frase compromiso institucional.

**11:5.** Debe hacer conexión con otras instituciones universitarias, así como también empresas privadas y públicas; gestionar personalmente ante los organismos competentes los recursos suficientes para lograr cumplir con lo planificado previamente.

**11:11.** Debe estrechar los lazos empresa-institución para dar una respuesta positiva al país; debe mantener y propiciar las relaciones con los egresados para reforzar y actualizar el currículo; debe mantener una buena comunicación con el Ministerio de Educación para atender todos los cambios que tienen lugar

**13:10.** Si los gerentes no tienen liderazgo, no puede haber interacción con lo cotidiano.

**14:4.** El actuar cotidiano de un gerente universitario, debe ser la transparencia, actuar siempre, siempre en pro de los objetivos propuestos, planificar en equipo para lograr así un clima de confianza y de liderazgo gerencial.

**9:62.** veo con preocupación cierto pragmatismo aplicado en la gerencia del instituto. No estoy en contra de lo pragmático, éste resulta

*potencialidades*

- *Nivel académico mínimo para el cargo*
- *Liderazgo y habilidades para trabajar en equipo*
- *Voluntad para trabajar y dar el ejemplo*
- *Coadyuvador en la conexión y comunicación con otras instituciones y el Ministerio*
- *Priorizar la academia universitaria, actualizar los currículos*

*responsable, la auto-evaluación permanente, para ir corrigiendo fallas, aseguran que era necesario un conocedor de la institución y sus necesidades, debilidades, potencialidades, con un nivel académico mínimo para el cargo; entre otras cualidades debe privar el liderazgo y habilidades para trabajar en equipo; así como voluntad para el trabajo, dando el ejemplo; firme coadyuvador en la conexión y comunicación con otras instituciones y el Ministerio, y más importante aún, priorizar la academia universitaria y la actualización de los currículos, antes que cualquier otra tarea.*

---

**Pragmatismo gerencial**

- *Soluciones rápidas*

Persisten construcciones discursivas

---

---

positivo porque lleva a soluciones rápidas de los problemas, sin embargo, el mismo debe ser consciente, sin vulnerar las reglas y normas más elementales de la administración, es decir, se debe ser práctico sin menoscabo de la Ley y Reglamento imperante, considero que ésta es una excelente condición de un buen gerente o servidor público. Lo contrario, que denomino muy particularmente; pragmatismo vicioso, es una actuación indeseable en cualquier administración porque bajo la excusa de resolver problemas con urgencia, se busca ocultar e incluso justificar hechos de corrupción. Con todo respeto, percibo que esta mala praxis ha sido una política constante en el actuar de algunos responsables de nuestra gerencia.

**12:10.** Práctica gerencial: pragmatismo gerencial debe llevarse a cabo la interacción ante lo planificado previamente, para cumplir con un cronograma de actividades establecidas, es decir, el gerente actúa en base a los procesos o procedimientos administrativos de la estructura de la organización, con sus respectivas funciones, coordinando, dirigiendo, organizando, evaluando para alcanzar los resultados.

**13:4.** Si existe una reunión en la cual los seres que van a interactuar establecen las reglas del juego y luego una de las partes incumple con lo pautado, se debe parar lo que se está realizando y aclarar los pasos a seguir, manifestándole al infractor su error y luego continuar con lo acordado, digo esto porque si en común acuerdo acordamos los pasos, se debe respetar las reglas del juego inclusive que las dinámicas del mismo sea cambiante.

**13:5.** Honestidad, humildad, vocación social con sus subalternos, sensibilidad, perseverante, sensibilidad social, educado y por sobre todas las cosas, practicar la justicia como norte, partiendo desde el punto de vista de la situación actual del país y deponer las actitudes políticas, ya que sin querer dividen las personas que hacemos vida en la institución, desde donde se origina el caos que acá reina; ya que los que no hacen lo que ellos dicen, son vistos como traidores (error garrafal), ya que en Venezuela existe la libertad de pensamiento como lo establece la constitución.

**9:63.** Gerencia con Criterio Propio, la misma está asociada con el conocimiento, preparación y crecimiento personal que cada gerente

- *Tiende a vulnerar las normas y reglas más elementales de la administración*
- *Convertido en un pragmatismo vicioso*
- *Incentiva a la corrupción*
- *Mala praxis gerencial*
- *Debe estar interaccionado permanentemente con los objetivos planificados*
- *Respeto a la organización, estructura, funciones, reglas del juego y dirección*
- *Originando incertidumbre y contradicciones (corrupción)*
- *Privilegiar la honestidad, humildad, vocación social, sensibilidad, perseverancia y la justicia ante las acciones políticas*

políticas e ideológicas propias de la época, saliendo a relucir el **pragmatismo gerencial**, como una estrategia para *soluciones rápidas*, pero que en su mayoría *tiende a vulnerar las normas y reglas más elementales de la administración, convirtiendo este hecho en un pragmatismo vicioso, que incentiva a la corrupción y maximiza la mala praxis gerencial.* Por ello, opinan que *debe estar interaccionado permanentemente con los objetivos planificados, manteniendo el respeto a la organización, estructura, funciones, reglas del juego y dirección; no contribuyendo en su utilización a originar incertidumbre y contradicciones (corrupción);* mantener la convicción de *privilegiar la honestidad, humildad, vocación social, sensibilidad, perseverancia y la justicia ante las acciones políticas.*

---

**Gerencia con criterio propio**

- *Asociada con el*

El conjunto de testimonios

---

---

tenga dentro de la institución que pretende dirigir, vale decir, resulta más fácil y provechoso administrar una institución que conozco al detalle todas sus debilidades, potencialidades y condicionamientos; por el contrario, si desconozco estas circunstancias, la tarea sería muy cuesta arriba y con resultados inexorablemente desastrosos.

**9:64.** Gerencia con criterio propio no significa echar a un lado políticas, controles, normas, leyes y reglamentos y dejar todo a libre albedrío del gerente de turno, por el contrario, cada criterio gerencial particular debe estar en perfecta correspondencia con lo segundo, o sea, sin colidir sobre todo con Leyes y Reglamentos.

**11:24.** Deben asumir una postura de reajuste, constante adaptación a lo nuevo para responder a las exigencias del contexto donde se desenvuelven; tener claro la visión de la planificación como acto flexible que permite modificaciones, esta interacción debe ser consensuada, recursiva, transfigurada (asumir una forma o figura).

**11:25.** Personal (ontológico y axiológico: humano, líder, con visión transdisciplinaria, integrador, dispuesto al cambio, solidario, respetuoso de las leyes, actualizado. Profesional: manejo de conocimiento en su área de trabajo, dispuesto a la formación permanente, manejo de técnicas para la organización y dirección de grupos, formado en motivación al logro.

**11:30.** Debe ser un gerente que visualice los problemas más allá de lo negativo, que no se deje vencer por los obstáculos y que las amenazas/debilidades las transforme en oportunidades de nuevas acciones planificadas que permitan cumplir con los objetivos; no rendirse ante la resistencia al cambio, fomentar el dialogo y preservar los valores institucionales, ser crítico para lograr proponer cambios acertados.

**11:31.** Un gerente universitario debería ser una persona: motivadora, inteligente, comunicativa, liderazgo, integridad, capacidad de análisis y razonamiento, voz de mando, saber dirigir a personas, moral y ética.

**11:36.** Deben existir múltiples oportunidades de comunicación a fin de evaluar las acciones a seguir en este contexto cambiante; estar en conocimiento de la evolución de los distintos procesos a fin de permitir la toma asertiva de decisiones y generar dinámicas de trabajo que

*conocimiento, preparación y crecimiento personal*

- *Contribuir a superar las debilidades, fortaleciendo potencialidades y condicionamientos*
- *Respetar las políticas, controles, normas, leyes y reglamentos establecidos*
- *Gerencia con cultura de adaptación con las exigencias del contexto*
- *Interacción consensuada, recursiva y transfigurada*
- *Personal humano, líder, con visión transdisciplinaria, integrador, solidario, optimista, perseverante, respetuoso, proactivo, tolerante y actualizado*
- *Profesional con capacidad y conocimiento en el área de trabajo, en formación permanente y trabajo en equipo*
- *Comunicador por excelencia para la toma de decisiones*

convergió en la idea de una **gerencia con criterio propio**, donde la misma, debía estar *asociada con el conocimiento, preparación y crecimiento personal*, que permita *contribuir a superar las debilidades, fortaleciendo potencialidades y condicionamientos*, manteniendo y reforzando el *respeto por las políticas, controles, normas, leyes y reglamentos establecidos*. Reclaman una *gerencia con cultura de adaptación con las exigencias del contexto, en constante interacción consensuada, recursiva y transfigurada* con la comunidad universitaria. Para ello, debe estar conformada por un *personal humano, líder, con visión transdisciplinaria, integrador, solidario, optimista, perseverante, respetuoso, proactivo, tolerante y actualizado*, además de considerarse un *profesional con capacidad y conocimiento en el área de trabajo, en formación permanente y trabajo en equipo*, que cumpla la tarea impostergable de convertirse en un *comunicador por excelencia para la toma de decisiones y acciones*.

---

permitan las interacciones entre los actores en busca de apoyo y asesoría según la realidad abordada.

**11:37.** Me parece que desde el punto de vista de los rasgos personales un gerente universitario en el contexto de la transformación debe ser abierto, asertivo, proactivo, comunicativo, tolerante, responsable y comprometido con acometer tal transformación; en relación a los rasgos profesionales debe tener formación y entrenamiento en planificación estratégica, gerencia pública y presupuesto, dominio de herramientas tecnológicas y formado según su área de responsabilidad gerencial.

**12:16.** Presencia, comunicación, debe estar preparado académicamente para adaptarse a los cambios que se presentan.

**13:16.** A través de un proceso decisorio.

**14:29.** Debe saber trabajar bajo distintas variables de interacción sabiendo los pasos a seguir para un cambio de planes en su planificación sin perder el control de sus acciones.

**14:5.** Un gerente universitario en primer lugar debe contar con el conocimiento, la ética y el liderazgo necesario para desarrollar una buena gerencia a nivel universitario.

**14:36.** Pertenecer al área de estudio al cual se está desarrollando en el instituto y estar graduado en el área; además debe poseer una buena presencia personal y ser puntual.

---

**Nota:** Elaborado con datos cualitativos del Programa Atlas.ti, Marcano, 2018.

**Cuadro 6.**

**Análisis del Entramado Emergente: Gerencia en los Institutos Universitarios.**

**Categoría: Competencias Gerenciales**

COMPETENCIAS GERENCIALES	CÓDIGOS/Sub-categorías	ENTRAMADO EMERGENTE
<p><u>9:2.</u> las directivas lo vieron como una imposición y muchos, <u>no</u> estaban de acuerdo con ello; ya ahí, <u>hay un resquebramiento y no comienza con buen pié el proceso de transformación</u>, que dentro de todo, lo comparto, tanto a nivel político, como a nivel social, desde todo punto de vista; y en eso, era que los entes directivos, llámese Ministerio de Educación Universitaria, <u>debían haber ahondado primeramente, en convencer a las personas que se iban a encargar de llevar a todos los niveles ese proceso de transformación universitaria, que lógicamente involucra indirectamente a las comunidades</u></p> <p><u>9:72.</u> mi principal percepción es porque los encargados en involucrarse inicialmente y encargarse de involucrar después a las comunidades, <u>no han digerido de ninguna manera esa nueva transformación que se quiere.</u></p> <p><u>10:28.</u> <u>En cuanto a debilidades</u>, si las hay, <u>no solo en relación al seguimiento, sino, la falta de compromiso que como seres humanos pudiera tener todo el personal</u>, en ese tema difícilmente podamos llegar a una conclusión definitiva, <u>que si el salario, que si la directiva, que si los sindicatos; en efecto, a veces uno no ve o no valora lo que tiene, hasta que el personal se jubila, y no están tanto en la institución; pero, fortalezas tenemos muchísimas para gestionar los PNF, se cuenta con laboratorios medianamente dotados</u>, y te agrego que durante mi gestión, siendo tu misma testigo cuando te encargaste de la División de Docencia, se trabajó en la dotación del nuevo laboratorio para mantenimiento, una carrera nueva en el IUTPC; el laboratorio de diseño también se realizó el proyecto y se aprobó con la lucha del equipo académico, entonces <u>efectivamente hay fortalezas, cuando hay voluntad de hacer las cosas.</u></p> <p><u>10:36.</u> como en efecto estamos aún inmersos en esa</p>	<p><b>Capital Social</b>  <b>Articulación entre principios y práctica gerencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Imposición y desacuerdo por directrices de transformación</i></li> <li>• <i>Inminente resquebrajamiento</i></li> <li>• <i>Falta de convencimiento por parte del Ministerio a los directivos del proceso</i></li> <li>• <i>Reflejo negativo sobre las comunidades</i></li> <li>• <i>Muchas debilidades, en cuanto a la falta de seguimiento</i></li> <li>• <i>Falta de compromiso institucional de todo el personal</i></li> <li>• <i>Coyuntura económica que afecta los salarios, y la acción de los directivos y sindicatos</i></li> <li>• <i>Resistencia al cambio en materia de PNF, más intensa en el docente</i></li> <li>• <i>Impedimentos para cambiar, modificar o alterar la cultura de la organización</i></li> </ul>	<p>Como parte del <b>Capital Social</b> los informantes comunican una <b>articulación entre principios y práctica gerencial</b>, caracterizada por la <i>imposición y desacuerdo por las directrices de transformación</i> emanadas del Ministerio en sus inicios, las cuales originaron un <i>inminente resquebrajamiento</i>; aunado a ello, se evidencio la <i>falta de convencimiento por parte del Ministerio a los directivos del proceso</i>, situación que progresivamente <i>reflejó negativamente sobre las comunidades</i>. Con todo lo expuesto en el transcurrir del proceso, se ponen de manifiesto <i>muchas debilidades, en cuanto a la falta de seguimiento y falta de compromiso institucional de todo el personal</i>. Inmersos en turbulencias políticas y económicas nacionales, se presenta una <i>coyuntura económica que afecta los salarios, y el accionar de los directivos y sindicatos</i>. Todo ello, enfrentando una <i>resistencia al cambio en materia de PNF, más intensa en el docente</i>, emergiendo así, diversos <i>impedimentos para</i></p>

transformación universitaria, la resistencia al cambio para la implementación de los PNF desde el punto de vista del personal docente, es mayor que la del personal administrativo y así, sucesivamente, que la del personal obrero; porque la transformación abarca a todos

**10:59.** Si me refiero al logro de la transformación universitaria en el IUTPC, modificar, cambiar, alterar (como se quiera llamar) la cultura de la organización y como dicen por allí, a nadie le gusta salirse de su área de confort. E indiscutiblemente allí se evidencia la falta de compromiso institucional.

**9:43.** ¿No crees que tiene que ver con el actuar del gerente actual?

**G1E:** ¡Lógicamente!, no sé si la comunidad iutpecista lo ha mal interpretado o no se lo han explicado bien; pero eso se refleja en el alumno, en su comportamiento, y bueno, posiblemente se deba mucho a la gerencia

**10:20.** el convenio realizado con la Empresa Planta Centro, en el área de metalurgia, donde se hicieron pruebas y los estudiantes repararon las boquillas de los quemadores de combustible pesado de las calderas de las unidades generadoras 3 y 4 en ella, por medio de tratamientos térmicos, debido a que las boquillas duraban 15 días; y con esa vinculación, se logró mejorar el diseño con un material que tiene más durabilidad hoy día, por consiguiente, dependiendo de la calidad del combustible usado, duran actualmente entre 4 a 6 meses.

**9:51.** personas comprometidas; política, moral y responsablemente, con el proceso de cambios que vive el País en el área de educación universitaria, principalmente desde que ésta constitucionalmente se aprobó gratuita, de calidad y libre acceso.

**10:37.** Porque se necesita del trabajo de todos los que forman parte, tanto de las jefaturas, de toda la directiva, como del docente de aula, que forma parte de esa estructura organizativa.

**10:38.** la tarea de llevar a la institución a su adecuada transformación, se debe contar con el apoyo y convicción de muchos trabajadores; esta resistencia se suma como limitante

**9:57.** coloco como ejemplo la gestión en la cual me desempeñé

- *La mayoría prefiere quedarse en su zona de confort*
- *Muchas fortalezas en materia educativa y dotación*
- *Voluntad de algunos para hacer las cosas bien*

#### **Gerencia social**

- *Actuar mal interpretado o mal explicado*
- *Reflejo en el alumno, en su comportamiento*
- *Integración con las empresas estratégicas del Estado*
- *Enfoque con sentido de pertenencia nacional y local*

#### **Valores sociales**

- *Personas comprometidas política y moralmente*
- *Responsabilidad en el proceso de cambio educativo*
- *Trabajo en equipo, integrando todos los saberes*
- *Código de ética y trabajo*

*cambiar, modificar o alterar la cultura de la organización, donde la mayoría de los trabajadores prefiere quedarse en su zona de confort. Sin embargo, se intentó aprovechar las muchas fortalezas en materia educativa y dotación existente en el instituto, identificando la voluntad de algunos para hacer las cosas bien.*

Estos puntos de vista ponen de manifiesto las características de una **gerencia social**, presentándose un *actuar mal interpretado o mal explicado* por parte de la directiva con la comunidad iutpecista, produciendo un efecto recursivo y se *reflejo en el alumno, en su comportamiento*. La misma, cumpliría con la función principal a nivel nacional de fomentar la *integración con las empresas estratégicas del Estado*, para ir solventando las necesidades de la sociedad, y cambiando conductas en base a un *enfoque con sentido de pertenencia nacional y local*.

Aunado a lo anterior, sus discursos reflejan la preocupación por los **valores sociales** en la dirección de la institución, requiriendo para ello, a *personas comprometidas política y moralmente* que se ocuparan y dirigieran esta transformación, con

como Subdirector Administrativo. Debo decir con propiedad que en esa gestión todos sus integrantes fuimos formados como funcionarios dentro de la institución, con las condiciones y perfiles académicos exigidos por el Reglamento lo cual nos colocaba en la condición de mucho que perder (tiempo de servicio, jubilación digna, prestaciones sociales, amistades, tranquilidad, entre otras) dentro de la institución en caso de fallar moral y responsablemente en la gestión, y por supuesto, con la confianza y apoyo político partidista, más éste nunca fue indebido sino con la obligación de cumplir a cabalidad con la función encomendada o de lo contrario podríamos ser objeto de demanda.

**9:71.** ellos no tenían credibilidad en ese proyecto, como en su mayoría estoy casi seguro que ocurrió, no creían en él, podría ser la razón por la que ha costado esa integración, y honestamente, yo no veo todavía que el proceso de llevar a las universidades a las comunidades, en este caso, propiamente al Instituto de Puerto Cabello, lamentablemente no se ha cuajado

**10:39.** La falta de compromiso del personal para llevar a cabo con éxito los PNF, y eso como consecuencia de la resistencia al cambio, expresiones como “eso no sirve”, sin bases, y peor aún sin el aporte sustancial para mejorar, entonces ¿sirve o no sirve?, yo también me pregunto eso

**10:42.** faltó liderazgo. Al inicio, la subdirección académica liderada por mí persona, gozaba de ímpetu y emanaba una pasión desbordada por el trabajo, con lo que se propuso hacer desde esa trinchera; sin embargo, considero que esa actitud despertó en mis compañeros de la Comisión un desplazamiento en cuanto al liderazgo que estaba tomando la otra parte, en este caso, la subdirección académica; quizás porque se tenían unos objetivos más definidos, y en función a ellos el equipo estaba enfocado; pero reconozco que el liderazgo central debía llevarlo la coordinación de la Comisión, o quizás debía haber un equilibrio en ese liderazgo, sin embargo, no fue así. Para conducir con liderazgo, se debe tener una serie de cualidades personales y profesionales, que se vieron ausentes en la persona que se encargaba de la Coordinación

*por parte de los integrantes de las jefaturas directivas de la estructura*

- *Apoyo y convicción de todos los actores, minimizando resistencia*

#### **Formación gerencial**

- *Las primeras comisiones recibieron formación como funcionarios públicos*
- *Cumplimiento de condiciones y perfil académico para el cargo*
- *Moral y responsabilidad en la gestión*
- *Confianza y apoyo político partidista*
- *Credibilidad en el proyecto*
- *Conocimiento pleno del proyecto universidad-comunidad*
- *Preparación y compromiso en gestionar los PNF*
- *Contrarrestar la resistencia al cambio*
- *Liderazgo, ímpetu, pasión por el trabajo*
- *Enfoque en el logro de los objetivos definidos*
- *Cualidades profesionales y personales para encargarse de la coordinación de la*

*una firme responsabilidad en el proceso de cambio educativo, impulsando el trabajo en equipo, integrando todos los saberes, defendiendo el código de ética y trabajo por parte de los integrantes de las jefaturas directivas de la estructura, cuyo valor dominante sería encontrar y contar con el apoyo y convicción de todos los actores, para minimizar la resistencia a la gestión del proceso.*

Por ello, con respecto a la **formación gerencial**, consideran que a lo largo de los años, se hace estricta y necesaria, debido a que en los inicios, *las primeras comisiones recibieron formación como funcionarios públicos y para su nombramiento cumplieron las condiciones y perfil académico para el cargo; colmados de moral y responsabilidad para una adecuada gestión, contando de manera irrestricta con confianza y apoyo político partidista; teniendo elevada credibilidad en el proyecto, para desarrollar un conocimiento pleno del proyecto universidad-comunidad, así como, la preparación y el compromiso en gestionar los PNF; de hecho, contribuye a implementar estrategias para contrarrestar la resistencia al cambio; así como,*

**10:43.** Este tipo de competencias, considero son influenciadas por la forma de ser de la persona, obvio que cada quien es como es, extrovertido, introvertido, y la personalidad inyecta sustancialmente en este tipo de desempeños.

**9:53.** No sólo se debe contar previamente con solvencia moral para dirigir, manejar y responder por las instituciones y recursos del Estado, sino demostrarla en todas y cada una de las acciones que el día a día frente a la institución nos presenta, es como una gráfica (Moral vs Tiempo) donde la moral va in crescendo en el tiempo. Si cada gerente se empeñara en ello, se verían en corto plazo el florecer, avance y mejoras positivas en cada institución, debido a que sus recursos serían utilizados sin ningún tipo de desviación particularmente interesada. Aquí quiero resaltar que los presupuestos de las instituciones del Estado no se hacen para el beneficio de alguien en particular, sino de la propia institución de la cual formamos parte todos.

**10:56.** Por naturaleza, porque somos seres humanos, se evidenció la inclinación de aplicar procedimientos administrativos a los que no eran amigos, y a otros no, porque eran amigos; jeso es lamentable! pero se vive aún.

**10:57.** Como gerente en una gestión pública, a merced de todos y todo se sabe, debemos cuidar nuestra reputación, credibilidad, principios morales; pero lamentablemente, las instituciones universitarias están siendo coordinadas por personas cuyo actuar es inadecuado e incorrecto, reinando los intereses individuales, sobre los colectivos, y es lamentable que es la realidad de hoy.

**10:65.** Y si llevo el cambio de rumbo a nivel gerencial, con gran convicción te digo que aun en ese nivel se pierde el rumbo por la falta de compromiso pues no se cree en un proceso de transformación con honestidad, equidad, justicia, honradez.

**9:65.** Se trata de aprovechar al máximo el potencial de conocimiento que cada quien tenga de su institución y bajo las políticas, objetivos, normas leyes y reglamentos del órgano central rector ponerlo al servicio de las mejores causas para su instituto en particular, utilizando los resultados positivos para el posterior ajuste

*institución*

- *Manejo adecuado de diversas personalidades para el mejor desempeño*

### **Cultura institucional**

- *Directivos con solvencia moral para dirigir, manejar y responder por la institución*
- *Acciones directivas coherentes*
- *Sembrar una cultura institucional de control y seguimiento para evitar desviación de recursos*
- *Presupuesto para beneficio institucional, donde todos somos parte*
- *Reconocer que la institución está formada por seres humanos que merecen honestidad, equidad, justicia y honradez*
- *Erradicar la complacencia, el amiguismo, los intereses individuales*
- *Fortalecer entre todos la reputación, credibilidad, principios morales, el compromiso*

desarrollar *liderazgo, ímpetu, pasión por el trabajo, siempre enfocados en el logro de los objetivos definidos;* finalmente, los actores aspiran una formación adecuada para desarrollar *cualidades profesionales y personales y encargarse de la coordinación de la institución,* permitan desenvolverse en el *manejo adecuado de diversas personalidades para el mejor desempeño* gerencial.

Con respecto a la **cultura institucional**, coinciden en que los *directivos posean solvencia moral para dirigir, manejar y responder por la institución,* engranando *acciones directivas coherentes,* con el fin de *sembrar una cultura institucional de control y seguimiento para evitar desviación de recursos; fundamentados en que el presupuesto se direcciona hacia el beneficio institucional, de donde todos somos parte.* De hecho, el gerente debe *reconocer que la institución está formada por seres humanos que merecen honestidad, equidad, justicia y honradez; ahora bien, se requiere erradicar la complacencia, el amiguismo, los intereses individuales, fortaleciendo entre todos: la reputación, credibilidad, los principios morales y*

**Lo no intencional y los**

---

y aplicación hacia otras instituciones con ciertas similitudes; es decir, una constante retroalimentación y reajuste entre el Ministerio y sus dependencias institucionales.

**10:64.** Claro en efecto, existe un porcentaje pequeño de docentes comprometidos con la institución y por tal, comprometidos con la transformación en esta. Pero hace falta mucha voluntad y más aun, trabajo. Y te hablo de los docentes pues pertenezco a este gremio, pero los administrativos y los obreros no escapan de esta realidad, pues, el trabajador no se desprende de esa mala costumbre de solo cobrar sin trabajar. Aun menos sentido tiene para ese tipo de empleado la frase compromiso institucional.

**11:1.** Veintiséis (26) años.

**11:2.** Ingeniero Metalúrgico.

**11:8.** Veinticuatro (24) años.

**11:9.** Ingeniero Químico.

**11:15.** Veintiún (21) años.

**11:16.** Profesor de Educación Física y Deporte.

**11:21.** Dieciséis (16) años.

**11:22.** Licenciada en Educación, mención Orientación.

**11:27.** Dieciséis (16) años.

**11:28.** Ingeniero Mecánico.

**11:33.** Quince (15) años.

**11:34.** Ingeniero Químico.

**11:39.** Nueve (09) años y seis (06) meses.

**11:40.** Ingeniero Mecánico.

**12:1.** Veinte (20) años.

**12:2.** Licenciada en Contaduría Pública.

**12:7.** Ocho (08) años.

**12:8.** Licenciada en Recursos Humanos y Magíster en Gerencia Ambiental.

**12:13.** Tres (03) años.

**12:14.** Licenciada en Contaduría Pública.

**13:1.** Veinticuatro (24) años.

**13:2.** TSU en Administración.

**13:7.** Once (11) años.

---

### **efectos colaterales**

- *Aprovechar al máximo el potencial de conocimiento de todos*
- *Enmarcarse bajo las políticas, objetivos, normas, leyes y reglamentos del instituto*
- *Convertirse en ejemplo de otras institucionales*
- *Contar con un porcentaje pequeño de docentes comprometidos*
- *Aumentar la voluntad de los trabajadores para realizar su labor eficientemente*
- *Eliminar la mala costumbre de cobrar sin trabajar*
- *Incentivar a los estudiantes a graduarse en el menor tiempo posible*

### **Experiencia y profesionalismo**

- *La mayoría de los docentes han sido testigos del cambio llevado a cabo en el IUTPC*
- *Contando el instituto con un elevado número de docentes con estudios de 4to nivel*
- *La mayoría de los*

*el compromiso.*

Dentro de ésta lógica, el capital social formado por seres humanos, y en especial la gerencia universitaria tienden a realizar acciones, que aún consideradas **no intencionales, producen efectos colaterales**; entre ellas reluce la capacidad para aprovechar al máximo el potencial de conocimiento de todos, tomando decisiones siempre *enmarcadas bajo las políticas, objetivos, normas, leyes y reglamentos del instituto*, considerando *convertirse en un equipo gerencial ejemplo para otras institucionales*; aplicar estrategias para no limitarse a *contar con un porcentaje pequeño de docentes comprometidos*, por el contrario, hay que *aumentar la voluntad de los trabajadores para realizar su labor eficientemente*, con la finalidad de *eliminar la mala costumbre de cobrar sin trabajar*. Aunado a lo anterior, los gerentes deben centrar esfuerzos en *incentivar a los estudiantes a graduarse en el menor tiempo posible*.

Sin embargo, los informantes están conscientes de la **experiencia y profesionalismo** con que cuenta el IUTPC; donde la *mayoría de los docentes han sido testigos del*

- 13:8. Bachiller.  
 13:13. Diez (10) años.  
 13:14. Bachiller.  
 14:1. Siete (07) años.  
 14:2. Sexto (6) semestre en Mecánica Automotriz.  
 14:7. Seis (06) años.  
 14:8. Doceavo semestre del PNF en Ingeniería de Mantenimiento.  
 14:13. Seis (06) años.  
 14:14. Doceavo semestre del PNF en Ingeniería de Mantenimiento.  
 14:19. Cinco (05) años.  
 14:20. Doceavo semestre del PNF en Ingeniería de Mantenimiento.  
 14:25. Cinco (05) años.  
 14:26. Doceavo semestre del PNF en Ingeniería de Materiales Industriales  
 14:32. Cinco (05) años.  
 14:33. Doceavo semestre del PNF en Ingeniería de Materiales Industriales

9:31. Por esa improvisación, te van a creer y seguir sólo quienes tengan un interés subalterno distinto al que se persigue. Cuando eso ocurre en cualquier organización, los proyectos se desvían por causa de intereses personales o pocos beneficiosos para la institución y difícilmente un proyecto de transformación universitaria de esta magnitud, pueda darse.

10:12. en el nombramiento de la directiva en el año 2016, no se toma en cuenta el proceso de transformación en la gaceta, como en oportunidades anteriores, situación que llama mucho la atención; desde 1999 hasta el 2010 todas las directivas fuimos nombradas como Comisión de Modernización y Transformación, sin embargo, las autoridades recientes fueron nombradas como director encargado

10:10. Esta estructura colisionó con la incorporación de la nueva modalidad de estudio; y como parte de las funciones del Coordinador y de la Comisión de Modernización y Transformación en general, se debía reestructurar la organización en función de los

*administrativos ingresaron luego de decretado el proceso*

- *Muy pocos obreros activos trabajaron antes del 2001, sólo conociendo el avance o desviación de la gestión de transformación*
- *La mayoría de los estudiantes son participantes del nuevo modelo educativo de PNF*

*cambio llevado a cabo en el mismo; donde el instituto cuenta con un elevado número de docentes con estudios de 4to nivel; como también, la mayoría de los administrativos ingresaron luego de decretado el proceso, permitiendo así una mayor integración; de igual forma muy pocos obreros activos trabajaron antes del 2001, sólo conociendo el avance o desviación de la gestión de transformación; y, finalmente, la mayoría de los estudiantes se forman bajo la modalidad del nuevo modelo educativo de PNF.*

#### **Modelo Gerencial Planificación del proceso transformador**

- *Ausencia de planificación, reinando una elevada improvisación*
- *Poca credibilidad en el proceso de cambio*
- *Violación de normativas y reglamentos para el nombramiento de directivos del 2016*
- *Entre el año 1999 y 2010, se nombraron comisiones de modernización y transformación*
- *Se elaboró una estructura*

Entre los relatos se destacan los aspectos de un **Modelo Gerencial**, que cumpliría con la **planificación del proceso transformador**; sin embargo, de acuerdo a sus experiencias, evidenciaron *ausencia de planificación, reinando una elevada improvisación*; los gerentes nombrados mostraban *poca credibilidad en el proceso de cambio*, presentando una *agobiante violación de normativas y reglamentos para el nombramiento de directivos del 2016*; destacándose que *entre el año 1999 y 2010, se nombraron comisiones de modernización y transformación, que elaboraron una*

---

nuevos cambios, un tema vital para el funcionamiento de la institución, se hicieron los esfuerzos, pero efectivamente hasta la fecha no se ha logrado, ¿porqué? porque el ministerio estableció que el IUTPC debía cumplir con todas las condiciones preestablecidas, para transformarlo a Universidad Nacional Experimental, donde adoptaría la estructura de éstas; sin embargo, el equipo de trabajo planteó una estructura que incorporaba ambos modelos y podía fácilmente trabajarse tanto como instituto, como universidad politécnica.

**10:11.** El otro tema también de vital importancia en cuanto a la gerencia y al funcionamiento, es la actualización de los reglamentos, obviamente, el reglamento interno de IUTPC; y por ende, la normativa de todas las entidades tanto académicas como administrativas. En la parte académica se lograron varias actualizaciones y revisiones de reglamentos, sobre todo en la parte de beneficios estudiantiles y en la parte de proyecto; pero hasta la fecha, aún no existe un reglamento interno en su totalidad actualizado.

**10:9.** En cuanto a lo que son las estructuras organizativas, volviendo al tema y al punto inicial, el IUTPC trabajaba con una estructura organizativa elaborada por la Comisión de Modernización y Transformación del 2001, pero cuando fue designada parte de ella en el 2010, la misma no permitía gestionar el nuevo modelo educativo de los Programas Nacionales de Formación.

**10:22.** la transformación universitaria abarca todo lo referente a la estructura organizativa, por ahí se comienza y un gerente debe comenzar, revisando y ajustando la normativa, el reglamento interno, las normas de convivencia interna, los rediseños curriculares, las revisiones de esos diseños curriculares.

**10:24.** en cuanto a la transformación universitaria; corresponde a que hoy día, la ejecución o la asignación de recursos del presupuesto anual de la institución, se lleva a cabo a través de proyectos; esos están ligados directamente con la formación del estudiante, con los objetivos institucionales, pero también, con el

en el año 2001, en desconocimiento del modelo educativo promulgado en el 2009

- Estructura organizativa colisionada desde el 2009
- Esfuerzos perdidos y agotados para el ajuste de la estructura
- Incumplimiento de condiciones para que el IUTPC se transformara a UPT
- Coexistencia de dos modelos educativos enfrentados
- Reglamentos desactualizados, con intenciones fallidas de ajuste
- Proceso de reajuste administrativo bajo la mirada del gerente
- Presupuesto por proyectos, orientados al cumplimiento de la vinculación academia-comunidad
- Establecer mecanismos de control y seguimiento académico-administrativo desde el Ministerio

estructura en el año 2001, pero en desconocimiento del modelo educativo en diseño y que se impulsaría luego, promulgándose para el 2009; por tanto, la estructura organizativa colisionó desde ese año, desperdiciando esfuerzos para el ajuste de la estructura; de esta manera, se incumplen condiciones para que el IUTPC se transformara a UPT, y paralelamente, se luchaba a nivel institucional, con la coexistencia de dos modelos educativos enfrentados, con reglamentos desactualizados, y una evidente intención fallida de ajuste, bajo la mirada de algunos gerentes; se intenta implementar diversos cambios, y entre los más notables, se comienza a elaborar y ejecutar del presupuesto por proyectos, orientados al cumplimiento de la vinculación academia-comunidad; obviándose el establecimiento de mecanismos de control y seguimiento académico-administrativo desde el Ministerio.

---

---

Plan de la Patria; entonces ya no es entre las paredes de la universidad, es una universidad que abrió sus puertas y salió a la comunidad, que se vincula con la petroquímica, que se vincula con el sector eléctrico; porque por ejemplo, cuando se elabora el PNF en electricidad, participa la academia, las instituciones, pero también participan los gerentes, los ingenieros de las termoeléctricas, de las hidroeléctricas, para crear un PNF en electricidad acorde a la realidad.

**10:27.** Dentro del decreto cuando a uno lo designan como miembro de la Comisión de Modernización y Transformación estaba establecido en las gacetas que debíamos proponer una estructura organizativa, y ¿desde cuándo se están designando Comisiones de Modernización y Transformación?, desde 1999 y hasta que no se hayan aspectos tan vitales como la estructura y los reglamentos, considero que pudiera ser una falta de seguimiento; por su parte el Ministerio presiona con la elaboración de la normativa y posteriormente, revisan; porque efectivamente, vinieron, revisaron e hicieron auditorías, pero queda allí, por falta de seguimiento; en tal sentido, considero pudiera ser una de las debilidades más significativas, que influye negativamente en la administración o gestión de los PNF, y por ende, de la institución, en la administración de recursos, tanto monetarios como capital humano.

**9:52.** Es indispensable para dirigir cualquier institución primeramente estar identificado con las políticas y objetivos emanados del órgano superior, MPPEUCT para nuestro caso, sin confundir políticas de Estado con políticas partidistas; estas últimas se corresponden sólo al manejo particular e interno de cada asociación política sin menoscabar el avance y aplicación de las primeras. En otras palabras, no es criticable que el potencial gerente sea un hombre o mujer de confianza política partidista, incluso lo considero necesario, pero cuando se trata del Estado y su buen funcionamiento, es este perfil el que debe privar. Esta sería una manera de enfrentar con éxito a la burocracia y la corrupción dentro de los organismos del Estado.

**10:30.** la administración centraba sus esfuerzos en pagar sueldos y

#### **Estrategias gerenciales con visión integradora**

- *Identificarse con las políticas y objetivos emanados del Ministerio*
- *Establecer límites entre políticas de Estado y políticas partidistas*
- *Mecanismos para enfrentar con éxito la burocracia y la corrupción*
- *Correlacionar sueldos y salarios con producción*

Por otra parte, sale a relucir la necesidad de utilizar **estrategias gerenciales con visión integradora**, cuyo marco básico comprende el *identificarse con las políticas y objetivos emanados del Ministerio, así como, establecer límites entre políticas de Estado y políticas partidistas; implementando mecanismos para enfrentar con éxito la burocracia y la corrupción, de la misma manera, ayudar a correlacionar sueldos y salarios con*

salarios, pero no hay sueldo ni salarios que se justifique si no están en función de la razón de ser institucional que es, la formación de los estudiantes; claro, ese aspecto es importante, porque los profesores y el personal en general, deben cobrar, comer y satisfacer sus necesidades como seres humanos; pero hay que orientar la institución hacia el objetivo final, evitando los derroches.

**10:60.** Y si hablamos de la incorporación de los PNF, como un nuevo modelo de educación, podemos enumerar un sin fin de fallas en los docentes. Que si bien es cierto, la improvisación ante la aplicación y creación de este nuevo modelo a nivel ministerial influye, aguas abajo (instituciones y personal) el docente no hace el menor de los esfuerzos por ir adecuando sus herramientas y métodos a la nueva propuesta, me refiero a los PNF, al momento de impartir o facilitar sus conocimientos.

**10:63.** Pero lamentablemente lo que reina es la falta de compromiso, allí entra en juego la política, el docente que es opositor a las políticas, no se identifica con la gestión de los PNF, ya que fue planteado por este gobierno y para ello todo lo que hace está malo. Por otro lado está el docente adepto al gobierno a quien tampoco le interesa salir de su zona de confort, re-aprender y dejar atrás lo que es costumbre hacer y enseñar y por ende no asume su compromiso efectivo y necesario para lograr los objetivos

**9:61.** Con todos esos logros a la vista, éramos objeto constante de auditorías de todo tipo, alcance y súper alcance, ya en las postrimerías trabajamos más para responder a las auditorias que para el crecimiento y beneficio de la institución, así eran las cosas. Fuimos la única directiva “destituida” según la nueva “por hechos graves de corrupción”, como si los hechos de corrupción no fueran todos graves. Para esa grave acusación no contamos, ¡Gracias a Dios! con ningún apoyo político partidista indebido, éstos deben ser indeseables para cualquier buen gerente. Recurrimos a la vía legal y como debe ser formalizamos una querrela judicial en contra de los difamadores la cual ganamos logrando en alguna medida; recuperar nuestro honor y minimizar el daño moral causado, no pudiendo evitar el mismo a la institución que de ahí en adelante ha

laboral e institucional

- Evitar los derroches
- Incorporar a los docentes en la elaboración de los PNF
- Evitar la improvisación, tener conocimiento del proyecto a nivel nacional
- Minimizar la apatía del docentes, incentivando su labor
- Integrar los diversos pensamientos políticos, convicciones sociales y personalidades hacia el logro de los objetivos institucionales

producción laboral e institucional, evitando los derroches. No obstante, en el área académica, los gerentes debieron incorporar a los docentes en la elaboración de los PNF, para evitar la improvisación, teniendo conocimiento del proyecto a nivel nacional, así como, minimizar la apatía del docente, incentivando su labor e integrando los diversos pensamientos políticos, convicciones sociales y personalidades hacia el logro de los objetivos institucionales como un todo.

#### **Sistema de control y seguimiento**

- Al inicio del proceso, se realizaban constantemente auditorias y controles
- Posteriormente se evidenciaron actos de injusticia a los gerentes que llevaron a cabo la iniciación de la transformación
- Reconocer que al inicio se vieron los mayores y más

En los relatos discursivos no podía faltar el **sistema de control y seguimiento** en el proceso transformador; resaltando que al inicio del proceso, se realizaban constantemente auditorias y controles, posteriormente se evidenciaron actos de injusticia a los gerentes que llevaron a cabo la iniciación de la transformación, a pesar de ello, se reconoce que en los primeros años se vieron los mayores y más relevantes resultados en

---

ido, según mi criterio, en progresivo deterioro.

**10:26.** la falta de seguimiento, porque según mi experiencia como gerente de la institución, comencé a trabajar con una estructura organizativa del año 2001 que aún a la fecha, no ha sido aprobada por el Ministerio, por tanto, que en la actualidad no se cuenta con una estructura organizativa adaptada a los nuevos cambios, la que existe, además de desactualizada, no ha sido aprobada por el ente superior; sin embargo, se ha trabajado en reformas, se han elaborado manuales, se han creado nuevos departamentos, pero es precisamente la falta de seguimiento, tanto del Ministerio; y seguidamente, por la Subdirección Académica, en cuanto a las divisiones, con los jefes de departamento.

**10:40.** Ante la falta de correctivos por falta de seguimiento por parte de la directiva del IUTPC en su momento, también su suma la ausencia en poner correctivos por parte del ministerio, se levantaron varios expedientes a docentes que incurrieron en faltas graves en la institución, y el ministerio no les daba celeridad ¿Dónde está la aplicación de leyes cuando un personal falta?, ahí es donde los esfuerzos se dispersan u observamos que se aplicaban a unos y a otros no; eso genera un ambiente de injusticia y desosiego.

**10:41.** Mecanismos de control y seguimiento que permitan el buen desarrollo y cumplimiento de las actividades laborales y académicas, tanto de parte de las Subdirección Académica, como directamente las competentes al Departamento de Recursos Humanos

*relevantes resultados en materia administrativa*

- *Luego de esos eventos, la gestión institucional entro en progresivo deterioro*
- *Falta de seguimiento y correctivos de los procesos académico-administrativos*

*materia administrativa; luego de esos eventos, la gestión institucional entro en progresivo deterioro, y hoy por hoy, ratifican la falta de seguimiento y correctivos en los procesos académico-administrativos en orientación al proceso de modernización y transformación aplicado al IUTPC.*

---

**Nota:** Elaborado con datos cualitativos del Programa Atlas.ti, Marcano, 2018.

**Cuadro 7.**

**Análisis del Entramado Emergente: Gerencia en los Institutos Universitarios.**

**Categoría: Discurso y Acción Directiva**

DISCURSO Y ACCIÓN DIRECTIVA	CÓDIGOS/Sub-categorías	ENTRAMADO EMERGENTE
<p><b>9:16.</b> los Institutos y Colegios deben guardar una cierta <u>separación con otras instituciones universitarias, llámese universidad experimental, universidades autónomas, porque se ha incurrido en error sobre todo cuando se nombran cargos gerenciales</u></p> <p><b>9:17.</b> <u>si la persona se desarrolla dentro de su instituto, tiene más posibilidades de conocer a la comunidad que está a su alrededor, en comparación con otra persona que pueda tener el título</u></p> <p><b>9:19.</b> Cuando alguien que se ha desarrollado dentro de la misma institución, <u>no es tomada en cuenta para asumir cargos de dirección, es un problema, creo que siempre debe seleccionarse a la persona dentro de la institución y que cumpla con todos los requisitos que van adjuntos a todas esas decisiones, pero que sea gente que se haya desarrollado y que haya nacido dentro de la institución</u></p> <p><b>9:21.</b> <u>para que esa integración sea la más adecuadamente posible, no debe ser impuesta, que nazca de unas necesidades internas y cercanas al instituto; con esto se ha fallado</u></p> <p><b>9:23.</b> <u>es problemático, cuando indistintamente del nivel de estudio de la persona, se nombran directivos de una institución a personas que no se han desenvuelto primero en su propio instituto, porque si no se han desenvuelto en su instituto, difícilmente se van a desenvolver en su comunidad</u></p> <p><b>9:26.</b> Y si <u>ese gerente llega como un paracaídas, llegará el momento que pedirá opiniones, pero a la final la responsabilidad de la decisión le corresponde es a él, y lo más seguro, es que escoja la menos adecuada porque él no ha vivido históricamente las experiencias allí.</u></p> <p><b>10:39.</b> <u>La falta de compromiso del personal para llevar a cabo con éxito los PNF, y eso como consecuencia de la resistencia al cambio, expresiones como “eso no sirve”, sin bases, y peor aún sin el aporte sustancial para mejorar, entonces ¿sirve o no sirve?, yo también me pregunto eso</u></p>	<p><b>Dirección</b>  <b>Legitimidad de los cargos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Método de nombramiento, diferentes a otras instituciones universitarias, impuesto</i></li> <li>• <i>Directivos autóctonos del IUTPC, conocen más a la comunidad</i></li> <li>• <i>Docentes del IUTPC no son tomados en cuenta</i></li> <li>• <i>Los directivos nombrados directamente por el Ministerio no cumplen los requisitos</i></li> <li>• <i>Directivos llegan como paracaídas, con ausencia de compromiso</i></li> <li>• <i>Incapacidad para enfrentar la resistencia al cambio del personal</i></li> <li>• <i>Falta de liderazgo y lucha de poder entre los directivos</i></li> <li>• <i>Incapacidad para manejar distintas personalidades</i></li> <li>• <i>Imposición de lo político partidista sobre lo institucional</i></li> </ul>	<p>Del entramado originado por los informantes, en materia de Dirección, surgen aspectos sobre la <b>legitimidad de los cargos</b>, mencionando que se utilizan <i>métodos de nombramiento, diferentes al de otras instituciones universitarias, con una metodología de imposición, resaltando que los directivos deben ser autóctonos del IUTPC, quienes conocen más a la comunidad del entorno.</i> Frecuentemente, los <i>docentes del IUTPC no son tomados en cuenta, para este tipo de decisiones, desde la promulgación del proceso de transformación, los directivos son nombrados directamente por el Ministerio y en su mayoría, no cumplen los requisitos establecidos; en los últimos nombramientos, algunos directivos han llegado como paracaídas, con ausencia de compromiso, demostrando la incapacidad para enfrentar la resistencia al</i></p>

**10:44.** Por ello, ya a finales del 2013, la subdirección académica fue siendo relegada, y más por razones personales que profesionales, no se asumió ningún tipo de liderazgo, dejándole su espacio a quienes por imposición nunca habían sabido ser líderes, pero si han sabido imponer y amedrentar. Además, hay que tener fortaleza y muchas ganas para nadar en contra de la corriente y luchar de cierto modo a que tome el rumbo adecuado, para el 2013, la otra parte por imposición y mayoría, y por causa de algunos problemas de incompatibilidad y personales, sustituyeron a tomo mi equipo, colocando personas de su confianza en los cargos que lideraba la subdirección académica, dejándola prácticamente sola, para no permitir el crecimiento de un liderazgo, y también eliminarle este equipo de la misma subdirección, eso tampoco es menos cierto. Es absurdo pero, siempre fue una lucha interna entre los miembros de la directiva, cuando la lucha debió ser unírnos para llevar adelante la transformación institucional.

**10:46.** Otra variable al momento de asumir o pretender asumir un liderazgo, es el factor político; actualmente han confundido las políticas con proselitismo político, aprovechándose de ello para jugarse todo tipo de cartas cuando se ven desplazados, atropellando a quien se encuentre por delante; y en ese sentido, se evidencia una lucha de poder entre los miembros de la misma directiva, dos de ellos se las jugaron todas en contra del equipo académico que en mi opinión, sobresalía por su trabajo institucional, generando desánimo, cansancio y falta de experiencia de este lado

**9:22.** ha prevalecido mucho la improvisación; sobre todo cuando considero que es una transformación necesaria. Si hubiese una buena integración entre una comunidad universitaria con su entorno, social, político, cultural sería más fácil afrontar los problemas que hoy en día estamos viviendo, los cuales se hacen más complicados porque precisamente, no hay una integración, y el hecho no es simplemente inclusión y oportunidad de estudio, va más allá, se trata de solventar las necesidades de las comunidades del entorno al IUTPC y por ende del país.

**9:30.** la gerencia está fallando desde el principio, cuando no tiene ni creencia, ni cómo lo vas hacer, ni siquiera, donde lo vas hacer, y ¿con

- *Desánimo, cansancio y falta de experiencia*

*cambio del personal, propiciándose una falta de liderazgo y lucha de poder entre los directivos, haciendo evidente la incapacidad para manejar distintas personalidades. Todo ello, debido a la imposición de lo político partidista sobre lo institucional, generando desánimo, cansancio y falta de experiencia.*

#### **Sistema gerencia-comunidad**

- *Prevaleció la improvisación desde el ministerio*
- *Ausencia de integración del directivo con la comunidad, empresas, entre otros*
- *Satisfacer las necesidades del entorno*

Los relatos coinciden en la necesidad de considerar la relación **sistema gerencial-comunidad;** destacando que en ella, *prevaleció la improvisación desde el ministerio,* profundizando la *ausencia de integración del directivo con la comunidad, empresas, entre otros,* no logrando *satisfacer las*

---

qué vas a contar para hacerlo?, sigue prevaleciendo la improvisación.

**9:31.** Por esa improvisación, te van a creer y seguir sólo quienes tengan un interés subalterno distinto al que se persigue. Cuando eso ocurre en cualquier organización, los proyectos se desvían por causa de intereses personales o pocos beneficiosos para la institución y difícilmente un proyecto de transformación universitaria de esta magnitud, pueda darse.

**9:34.** Lo que el gerente debe hacer es involucrar y motivar a la gran mayoría en la conducción de un proyecto de transformación fructífero y exitoso. Reitero entonces que la improvisación, genera estas desviaciones.

**9:74.** Si desde allá comienza la improvisación, lógicamente va a bajar para acá es una improvisación mayor, y además se une que no se cree en eso. Esto lo veo, porque el hecho de creer, no significa que la persona tenga o no una parcialidad política, porque me inclino a que esa creencia debe ser desde el punto de vista académico; se debe aplicar la academia, no importa la convicción política que compartas, la intención es creer académicamente en ese proyecto y trabajar sin ningún tipo de mezquindad en llevar eso adelante; ahí se ha fallado mucho.

**10:28.** En cuanto a debilidades, si las hay, no solo en relación al seguimiento, sino, la falta de compromiso que como seres humanos pudiera tener todo el personal, en ese tema difícilmente podamos llegar a una conclusión definitiva, que si el salario, que si la directiva, que si los sindicatos; en efecto, a veces uno no ve o no valora lo que tiene, hasta que el personal se jubila, y no están tanto en la institución; pero, fortalezas tenemos muchísimas para gestionar los PNF, se cuenta con laboratorios medianamente dotados, y te agrego que durante mi gestión, siendo tu misma testigo cuando te encargaste de la División de Docencia, se trabajó en la dotación del nuevo laboratorio para mantenimiento, una carrera nueva en el IUTPC; el laboratorio de diseño también se realizó el proyecto y se aprobó con la lucha del equipo académico, entonces efectivamente hay fortalezas, cuando hay voluntad de hacer las cosas.

**10:32.** Entre las cosas limitantes, encontramos los recursos financieros y materiales

**9:35.** ¿Qué opina sobre el proceder o actuar del gerente iutpecista en su práctica y deber cotidiano?

- *Falta de conocimiento y credibilidad en el proceso*
- *Intereses personales producen desviación*
- *Motivación e incorporación de toda la comunidad*
- *Afianzar los objetivos académicos sobre los partidistas*
- *Falta de compromiso, amilanado por la coyuntura política-económica y la calidad de vida*

*necesidades del entorno; esta eventualidad, piensan los actores, se originó por la falta de conocimiento y credibilidad en el proceso, anteponiendo los intereses personales que inevitablemente producen desviación. Por ello, el gerente debe centrarse en la motivación e incorporación de toda la comunidad, afianzando los objetivos académicos sobre los partidistas y contrarrestar la falta de compromiso, amilanado por la coyuntura política-económica y la búsqueda de la calidad de vida.*

---

#### **Actuar del gerente**

- *En los primeros años,*

Los discursos permiten constatar el **actuar del**

---

**G1E:** La voy a responder en función de mi percepción cuando por pocas veces visito el instituto, por mi condición de jubilado, prácticamente durante los últimos ocho (08) años; pero comparando cuando conformé la directiva y lo que veo actualmente; al respecto, se nota una gran diferencia, porque en la época que yo fui directivo se manejaba la política que para ser cabeza de la institución, lo que se llamaba directiva, la primera condición “sine qua non” era que debía serse del instituto

**9:41.** el mismo comportamiento estudiantil, está muy alejado de lo que se desea para ese proyecto, no sé si es porque ellos no lo han entendido o no se lo han hecho ver como es, y se percibe mucho interés por parte de los alumnos y poco esfuerzo

**9:44.** Se evidencia que estos gerentes de hoy, por su condición de que no es el más idóneo para el cargo, para continuar en el mismo, lo primero que hace es otorgarle a los alumnos, lo que no está permitido darle. No pueden complacer al estudiante en todo o casi todo lo que por capricho se antojen

**9:45.** Con una falsa creencia de que “no me puedo meter con los alumnos, porque sino mañana me sacan”, ese problema no sé si es por la actuación misma del MPPECT, que impulsan ese tipo de conducta o creencia.

**9:47.** siempre hay que tener un nivel para satisfacer necesidades, no un derroche.

**10:47.** Con respecto al pragmatismo en la práctica gerencial, se evidenció constantemente, pero considero que si es para el bien de la institución, se es pragmático

**10:48.** los otros miembros de la Comisión, se inclinaban en complacer a grupos sindicales, a movimientos estudiantiles; para satisfacer los capricho, en algunos casos, de los movimientos estudiantiles partidistas pasando por encima de todo, faltándole el respeto al personal que no percibía viáticos para cumplir responsabilidades inherentes a su cargo, pero se veía como descaradamente se utilizaban los recursos en la desvinculación total del objetivo institucional y que en ese momento no era necesario

**10:49.** Cuando el pragmatismo es bueno, ¡lo justifico! Todo gerente en cualquier momento, es pragmático.

---

*sentido de pertenencia con su institución*

- *Desviación del comportamiento estudiantil*
- *Gerentes no idóneos para el cargo*
- *Complacencia de caprichos a los estudiantes y grupos sindicales, incluso desde el ministerio*
- *Marcado pragmatismo gerencial*
- *Falta de respeto hacia el personal*
- *Desviación de recursos de manera descarada*

**gerente** durante el proceso de transformación, entre ellos manifiestan que *en los primeros años, imperaba el sentido de pertenencia con su institución;* posteriormente, la nuevas comisiones profundizaron la *desviación del comportamiento estudiantil,* debido al nombramiento de *gerentes no idóneos para el cargo;* aunado a esto, se pone de manifiesto la *complacencia de caprichos a los estudiantes y grupos sindicales, incluso desde el ministerio,* y la utilización de un *marcado pragmatismo gerencial,* que intensifica la *falta de respeto hacia el personal* y la *desviación de recursos de manera descarada.*

**9:53.** No sólo se debe contar previamente con solvencia moral para dirigir, manejar y responder por las instituciones y recursos del Estado, sino demostrarla en todas y cada una de las acciones que el día a día frente a la institución nos presenta, es como una gráfica (Moral vs Tiempo) donde la moral va in crescendo en el tiempo. Si cada gerente se empeñara en ello, se verían en corto plazo el florecer, avance y mejoras positivas en cada institución, debido a que sus recursos serían utilizados sin ningún tipo de desviación particularmente interesada. Aquí quiero resaltar que los presupuestos de las instituciones del Estado no se hacen para el beneficio de alguien en particular, sino de la propia institución de la cual formamos parte todos.

**9:54.** Cada gerente debe ser responsable con su desempeño dentro de cada institución, debe existir una autoevaluación, pero para ello se debe conocer en profundidad a la institución que se pretende dirigir, no basta el apoyo político partidista, es obligatorio para quien dirige una institución haber hecho carrera y formado dentro de la misma, que conozca como a sí mismo de sus necesidades, debilidades, potencialidades, entre otras características, y con un nivel académico mínimo.

**9:56.** al menos en el IUT Puerto Cabello, existen evidencias de casos de corrupción que por el hecho de contar sus actores con indebidos apoyos políticos partidistas, han sido relegados al olvido y perdón, sin responsables y menos culpables, acción que crea un ambiente de impunidad general que se va propagando en cada nueva gerencia, redundando, según mi criterio e incluso hechos y estado actual de la institución que; desde diciembre 2006 a la fecha, cada gerencia nueva resulta peor que la anterior.

**10:50.** En cuanto a la ambigüedad, creo que si no sabemos a dónde vamos, damos vueltas y vueltas ¿qué vamos a decir? Somos ambiguos porque no tenemos ni la menor idea de ¿cuál es nuestro objetivo en el cargo? Pero si la ambigüedad se convierte en la cotidianidad del hacer del gerente, tenemos que reaccionar y tomar medidas, especialmente cuando se trata de una institución pública.

**10:53.** Lamentablemente, en muchas ocasiones, el accionar cotidiano de ese gerente no es el adecuado.

**10:55.** Cuando se tiene prioridades importantes enmarcadas dentro de la

### **Solvencia moral**

- *Gerente con solvencia moral para dirigir, manejar y responder por la institución y recursos*
- *Intereses institucionales sobre los particulares*
- *Responsabilidad en el desempeño*
- *Auto-evaluación de la gestión y del gerente*
- *Priorizar necesidades y debilidades*
- *Reforzar potencialidades*
- *Luchar contra la injusticia e impunidad*
- *Evidencias de casos de corrupción, relegados al olvido*
- *Grupos sindicales que encubren la ineficiencia*
- *Progresivo deterioro de la gestión gerencial en el IUTPC*
- *Cotidiana ambigüedad en el gerente, convertida en accionar inadecuado*
- *Aplicación preferencial de procedimientos administrativos a grupos específicos*
- *Organizaciones sindicales reyes en desviar los objetivos de la*

El grupo de informantes contribuyó a develar la **solvencia moral** del gerente, con la finalidad de *dirigir, manejar y responder por la institución y los recursos*, que definitivamente, superponga los *intereses institucionales sobre los particulares, cultivando la responsabilidad en su desempeño*, con la implementación de una cultura de *auto-evaluación de la gestión y del gerente, priorizando necesidades y debilidades y reforzando potencialidades institucionales*. Sabiendo de antemano que *debe luchar contra la injusticia e impunidad, pues, se evidenciaron casos de corrupción, relegados al olvido, en complicidad con grupos sindicales que encubren la ineficiencia*. En consecuencia, es notable el *progresivo deterioro de la gestión gerencial en el IUTPC, ante una ambigüedad en el gerente, convertida en cotidiana hacia un accionar inadecuado, impulsando la aplicación preferencial de procedimientos administrativos a grupos específicos*, con la

academia, la gerencia debe tributar con sus acciones y proceder a que se lleven a cabo tales prioridades, en ese sentido, se evidenció que en efecto, el accionar no es el adecuado, y lo peor es que se hacía público

**10:56.** Por naturaleza, porque somos seres humanos, se evidenció la inclinación de aplicar procedimientos administrativos a los que no eran amigos, y a otros no, porque eran amigos; jeso es lamentable! pero se vive aún.

**10:69.** Estas últimas organizaciones reyes para impulsar la doble trayectoria y quienes parecen ir en contra de los objetivos de la institución. Se olvidan de que son sindicalistas porque son trabajadores en primer lugar y solo estimulan con su accionar el compromiso personal en sus agremiados. Ahora bien todo esto tiene un mismo matiz a nivel nacional, nada está desvinculado, cuando hablamos de la improvisación a nivel ministerial, unos sindicatos alejados de sus objetivos como organización y enfocados al igual que la gerencia en logros personales esto se va arrastrando aguas a bajos y terminamos con una comunidad estudiantil y comunidad universitaria vividora y conformista de lo que puede conseguir y alejándonos de los principios de justicia, inclusión y de educación con calidad. Para finalizar considero que si hace un año la brecha entre los dos caminos era grande hoy lo es aún mayor.

**9:58.** Nos tocó dirigir una institución con sus instalaciones en estado deprimente, conducida irremediamente a su eliminación, debido a que la política de la cuarta república era la privatización de la educación superior.

**9:60.** Entre los años 2001-2004 con apenas Bs. 1.000.000.000,00 (hoy Bs. 1.000.000,00) logramos construir, dotar y poner en funcionamiento el Aula Taller de Mecánica Térmica y Metalurgia (Nave D), edificación de 2.400,00 M2 distribuidos en dos pisos de 1.200,00 M2 cada uno, del cual el segundo piso por falta de recursos quedaron pendientes los acabados internos y en 11 años las siguientes administraciones no han sido capaces de culminarlos, para colocar al servicio de la comunidad tan importante e invaluable área de construcción de 1.200 M2. Todo ello se califica como; falta de política coherente y controlable para quienes designan en las gerencias, desidia, inmoralidad, falta de compromiso y responsabilidad, evidenciando todo ello una corrupción inocultable y una

*transformación institucional hacia objetivos personales*

*presión y tensión de organizaciones sindicales reyes en desviar los objetivos de la transformación institucional hacia objetivos personales.*

#### **Proceso decisorio**

- *Orientar las decisiones para levantar la planta física del instituto, en estado deprimente*
- *Rendimiento del presupuesto en alto grado*
- *Discontinuidad de los procesos administrativos, por falta de políticas coherentes*
- *Durante la trayectoria, progresivo deterioro de infraestructura, desidia y*

La necesaria agenda de transformación, exigió en los primeros años de un **proceso decisorio** orientado en levantar la planta física del instituto en estado deprimente, rindiendo el presupuesto asignado en alto grado; sin embargo la discontinuidad de los procesos administrativos, por falta de políticas coherentes, durante la trayectoria, relegaron directrices de comisiones anteriores originando el

burocracia indefendible.

**9:62.** veo con preocupación cierto pragmatismo aplicado en la gerencia del instituto. No estoy en contra de lo pragmático, éste resulta positivo porque lleva a soluciones rápidas de los problemas, sin embargo, el mismo debe ser consciente, sin vulnerar las reglas y normas más elementales de la administración, es decir, se debe ser práctico sin menoscabo de la Ley y Reglamento imperante, considero que ésta es una excelente condición de un buen gerente o servidor público. Lo contrario, que denomino muy particularmente; pragmatismo vicioso, es una actuación indeseable en cualquier administración porque bajo la excusa de resolver problemas con urgencia, se busca ocultar e incluso justificar hechos de corrupción. Con todo respeto, percibo que esta mala praxis ha sido una política constante en el actuar de algunos responsables de nuestra gerencia.

**9:63.** Gerencia con Criterio Propio, la misma está asociada con el conocimiento, preparación y crecimiento personal que cada gerente tenga dentro de la institución que pretende dirigir, vale decir, resulta más fácil y provechoso administrar una institución que conozco al detalle todas sus debilidades, potencialidades y condicionamientos; por el contrario, si desconozco estas circunstancias, la tarea sería muy cuesta arriba y con resultados inexorablemente desastrosos.

**9:66.** resulta chocante y estólida la gerencia que sólo se limita a decir: “vamos a esperar a ver que dice Caracas”, considerando a “Caracas” al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología; o “Caracas dijo tal o cual cosa, no se puede hacer más nada”. Como si Caracas conociera todos los problemas que a diario vive, enfrenta y debe resolver cada institución y que de ésta, cuando sea el caso, no puedan surgir ideas y propuestas con perfecta motivación y criterios para enfrentarlos y solucionarlos.

**9:73.** También veo, cierta problemática en la misma política que toma el Ministerio con respecto a definir ese plan, pareciera que no es un criterio perfecto del cual deben todos seguir esa línea, es decir, la improvisación comienza desde allá

**10:7.** los PNF habían sido creados en el año 2008 mediante Gaceta 38930; en consecuencia se gestionaban no sólo carreras técnicas, sino

*falta de compromiso*

- *Pragmatismo gerencial mal utilizado que incentiva corrupción y burocracia*
- *Violación de reglas y normas elementales de la administración*
- *Política para resolver lo urgente, sin planificación*
- *Criterio propio de la gerencia, para tomar decisiones con conocimiento, preparación y crecimiento personal e institucional*
- *Decisiones engranadas unas con otras*
- *Improvisación recurrente ante lo emergente*
- *Falta de compromiso*
- *Planificación deficiente desde el ministerio, ante la coexistencia de dos modelos educativos y la estructura organizativa*
- *Proponer una estructura organizativa de transición*
- *Actualización de los reglamentos y normativas*
- *Impulsar los convenios universidad-empresa*
- *Engranar todas las decisiones gerenciales*

*progresivo deterioro de infraestructura, desidia y falta de compromiso; también domina el pragmatismo gerencial mal utilizado que incentiva corrupción y burocracia, cuando constantemente existe una violación de reglas y normas elementales de la administración. En su mayoría los relatores plantean la repetida política para resolver lo urgente, sin planificación; cuya gerencia carecía de criterio propio, para tomar decisiones con conocimiento, preparación y crecimiento personal e institucional; donde se evidenciara la toma de decisiones engranadas unas con otras; por el contrario, imperaba la improvisación recurrente ante lo emergente, la falta de compromiso y lamentablemente, la planificación deficiente desde el ministerio, ante la coexistencia de dos modelos educativos sin una estructura organizativa propuesta para la transición, la des-actualización de los reglamentos y normativas, el re-impulso de los convenios universidad-*

---

que también se comenzaron a gestionar los Programas Nacionales de Formación asignados al Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello (IUTPC), que en mi experiencia considero es lo que yo viví como parte de este proceso y fue a lo que le inyecte mayor énfasis para lograr la transformación

**10:9.** En cuanto a lo que son las estructuras organizativas, volviendo al tema y al punto inicial, el IUTPC trabajaba con una estructura organizativa elaborada por la Comisión de Modernización y Transformación del 2001, pero cuando fui designada parte de ella en el 2010, la misma no permitía gestionar el nuevo modelo educativo de los Programas Nacionales de Formación.

**10:10.** Esta estructura colisionó con la incorporación de la nueva modalidad de estudio; y como parte de las funciones del Coordinador y de la Comisión de Modernización y Transformación en general, se debía reestructurar la organización en función de los nuevos cambios, un tema vital para el funcionamiento de la institución, se hicieron los esfuerzos, pero efectivamente hasta la fecha no se ha logrado, ¿porqué? porque el ministerio estableció que el IUTPC debía cumplir con todos las condiciones preestablecidas, para transformarlo a Universidad Nacional Experimental, donde adoptaría la estructura de éstas; sin embargo, el equipo de trabajo planteó una estructura que incorporaba ambos modelos y podía fácilmente trabajarse tanto como instituto, como universidad politécnica.

**10:11.** El otro tema también de vital importancia en cuanto a la gerencia y al funcionamiento, es la actualización de los reglamentos, obviamente, el reglamento interno de IUTPC; y por ende, la normativa de todas las entidades tanto académicas como administrativas. En la parte académica se lograron varias actualizaciones y revisiones de reglamentos, sobre todo en la parte de beneficios estudiantiles y en la parte de proyecto; pero hasta la fecha, aún no existe un reglamento interno en su totalidad actualizado.

**10:21.** se trabajó en un convenio con la Empresa Pequiven, donde implantamos un aula de clase in situ, en el Centro de Capacitación de la Petroquímica (CAPET), y los estudiantes son los mismos trabajadores de Pequiven que están desarrollando su proyecto en la misma área de

---

*hacia un mismo objetivo*

*empresa; y definitivamente, el engranaje de todas las decisiones gerenciales hacia un mismo objetivo.*

---

trabajo y éstos solucionarían sustancialmente los problemas de esa área. Este proceso de transformación, permite la formación de los profesores a nivel de postgrado en las instalaciones de los Institutos y Colegios Universitarios; en nuestro caso, tenemos convenios con Universidades de Cuba, y se está gestionando a través de éstas, dos (02) maestrías, una de ellas, en diseño mecánico, que va ligado totalmente con el área de formación pregrado que tienen los PNF.

**9:27.** ¿Cómo capta usted, el discurso gerencial en el IUTPC; tomando en cuenta el juego de lenguaje, transparencia, credibilidad y discurso dominante?

**G1E:** Esto lo puedo enfocar desde el siguiente punto de vista, primero, para tener credibilidad y demostrar transparencia, y aparte de eso, manejar un discurso creíble y además que convenza, porque de eso se trata un discurso dominante, el gerente debe creer en el proyecto, conocerlo y conocer el entorno donde se aplicará éste

**9:29.** no va a manejar un discurso transparente si no tiene conocimiento de lo que él va a transmitir, y mucho menos, va a convencer a alguien o le va a resultar muy difícil convencer a alguien.

**10:50.** En cuanto a la ambigüedad, creo que si no sabemos a dónde vamos, damos vueltas y vueltas ¿qué vamos a decir? Somos ambiguos porque no tenemos ni la menor idea de ¿cuál es nuestro objetivo en el cargo? Pero si la ambigüedad se convierte en la cotidianidad del hacer del gerente, tenemos que reaccionar y tomar medidas, especialmente cuando se trata de una institución pública.

**11:14.** Debe ser transparente, que tenga credibilidad y que maneje las normas del buen hablante y oyente; que demuestre dominio del tema, sobre gerencia en las organizaciones educativas, industriales y las competencias a la que tenga lugar; dominio de las políticas institucionales, que respete y haga respetar las leyes, normativas reglamentos y convenciones colectivas.

**11:20.** Libre de política y adecuado a la realidad de la institución.

**11:26.** El discurso debe ser coherente, ajustado a la teoría oficial de la organización (normas), en concordancia con lo establecido en los reglamentos; debe manejar la información veraz y actual sobre su

## **Discurso**

### **Formas de expresión**

- *Credibilidad y transparencia*
- *Mostrar conocimiento del proyecto y del entorno*
- *Enfrentar y superar la ambigüedad*
- *Poder de convencimiento*
- *Asumir con responsabilidad su desempeño en el juego del lenguaje*
- *Respetuosa y haciendo respetar las leyes, normativas y reglamentos*
- *Libre de política*
- *Coherencia, veraz y actual*
- *Motivador y entusiasta*
- *Comunicativo y no autoritario*
- *Reflejar integridad, trabajo colaborativo y agradecimiento*

Con respecto al **discurso**, se hacen necesarias diversas **formas de expresión**, saturadas de *credibilidad y transparencia* en los mismos, el directivo debe *demostrar conocimiento del proyecto y del entorno; enfrentar y superar la ambigüedad*; así como, poseer un notable *poder de convencimiento*. En otro orden de ideas, destacan que cada gerente debe *asumir con responsabilidad su desempeño en el juego del lenguaje*, de manera *respetuosa y haciendo respetar las leyes, normativas y reglamentos*; en lo posible, emitir un discurso *libre de política, repleto de coherencia, veracidad y actualidad, sin olvidar inyectarle un espíritu motivador y entusiasta*; un gerente cuyo discurso sea *comunicativo y no autoritario, que refleje integridad, trabajo*

---

organización a fin, de generar credibilidad en lo que facilita a la gente que dirige.

**11:32.** Debe poseer un discurso motivador y entusiasta, que sepa dirigirse ante los grupos que lidera, ser comunicativo y no autoritario, mantener informada a la comunidad universitaria de los objetivos y las metas logradas, así como los planes a ejecutar, involucrar al personal en las acciones a seguir y trabajar con ellos; no puede ser ofensivo, acosador, agresivo, tramposo, debe reflejar integridad, trabajo colaborativo y ser agradecido valorando el apoyo y reconocer el trabajo.

**12:6.** El discurso de un gerente o líder en una organización universitaria debe ser el discurso directivo en donde exista la comunicación y sobre todo la transparencia y credibilidad.

**12:18.** Credibilidad, debe ser transparente en su gestión.

**13:18.** Debe ser transparente y con credibilidad para así lograr y mantener la confianza y el respeto de los que le escuchan.

**9:28.** para demostrar transparencia hay que tener conocimiento, ya que, el que no conoce una cosa, ¿cómo puede ser transparente?, siempre va existir en él la contradicción

**10:31.** se debe prometer lo que efectivamente se puede cumplir, a nivel nacional vemos mucha ligereza en el discurso, los gerentes o actores políticos hacen promesas que en efecto no pueden cumplir, ¿cuándo sucede eso?, cuando la persona no tiene un objetivo claro, de que es lo que va hacer en ese cargo

**10:51.** La ambigüedad surge cuando se desconoce o se oculta algo, y de eso “hay mucha tela que cortar” no solamente aquí en la institución.

**11:7.** El discurso debe ser: apolítico, sencillo, claro, emotivo, respetuoso, intelectual, motivador, directo, solidario, veraz.

**11:38.** Lo principal debe ser la coherencia entre el discurso y la acción; debe atender a un lenguaje claro, directo, que promueva el aparte de los otros actores de la organización, sin ambigüedades.

**11:44.** El discurso debería ser conciliador, apolítico, siempre con la mejor y mayor disposición de escuchar, atender y resolver, enfocado en mejorar y desarrollar la institución.

**12:12.** Discurso directivo: juego de lenguaje, transparencia y credibilidad, son condiciones necesarias, conjuntamente con las actitudes para

*colaborativo y agradecimiento.*

### **Métodos y promesas incumplidas**

- *Evitar las contradicciones y ambigüedades*
- *Prometer lo que se puede cumplir*
- *Coherencia entre el discurso y la acción*
- *Libre de arrogancia, dialéctico*
- *Discurso apolítico e integral, centrado en lo académico*
- *Disposición para escuchar, atender y resolver*
- *Inyectar optimismo y motivación*
- *Demostrar educación y respeto, resaltando los*

Se hace notar en los discursos, la aplicación de **métodos y promesas incumplidas**, por lo que apuestan a *evitar las contradicciones y ambigüedades*, consideran que todo directivo debe *prometer lo que se puede cumplir*; como también, tener *coherencia entre el discurso y la acción*, con un lenguaje *libre de arrogancia, dialéctico*, en un *discurso apolítico e integral, centrado en lo académico*; un gerente *dispuesto a escuchar, atender y resolver*, que le *inyecte a sus palabras optimismo y motivación*. Consideran que esa persona

---

dirigirse o interactuar con el personal, donde se brinde seguridad en sí mismo, respeto y claridad en los diferentes escenarios.

**13:6.** El lenguaje o discurso debe girar en primer lugar con la verdad, desprendido de la arrogancia de creerse un ser superior, manteniendo y ejemplarizando con el respeto para con todos y de esa manera exigiendo lo que practicas, situación ésta que en la institución no se practica ya, que nuestro Director en las reuniones que asiste, en una cuestión nos dejó a todos con la palabra en la boca, comportamiento prosaico y soez para con todos los presentes.

**13:12.** Debe ser orientado siempre hacia lo académico.

**14:6.** El discurso de un gerente o líder de una organización universitaria debe estar centrado siempre en el respeto, en la identidad, manejar muy bien la dialéctica, los argumentos, la moral, lo ético para poder generar confianza en el colectivo o núcleo universitario.

**14:12.** Siempre positivo, con discurso de avance, entendiendo que lo malo es circunstancial, resaltando los logros, siempre de manera educada.

**14:18.** El discurso debe ser real, debe convencer y la mejor manera de convencer es siendo real y humilde con convicción sobre todo y siempre decir lo que en realidad debe ser y como debe ser.

**14:24.** Debe ser un discurso ejemplar, educativo, de respeto hacia los estudiantes, el cual sea para evolucionar.

**14:31.** Debe concretar mensajes de positividad y esfuerzo para un funcionamiento ejemplar motivando a sus trabajadores y estudiantes a lograr las metas con mayor eficiencia sin desviarse del rumbo fijado.

**14:37.** Debe ser de una buena expresividad y dominio del tema el cual quiera expresar a sus interlocutores; además de conocer los temas a tratar o tener una idea de la cual pueda responder ante cualquier pregunta que se le pueda formular en su gerencia.

*logros*

- *Abundan los gerentes de comportamiento prosaico y soez*
- *Lograr las metas de manera sistemática, sin desviarse del rumbo fijado*

*debe demostrar educación y respeto, resaltando los logros, pues, abundan los gerentes de comportamiento prosaico y soez; en fin, cumplir y lograr las metas de manera sistemática, sin desviarse del rumbo fijado.*

---

**Nota:** Elaborado con datos cualitativos del Programa Atlas.ti, Marcano, 2018.

**Cuadro 8.**  
**Categorías, Códigos y Sub-categorías Emergentes de los Discursos de los Actores Sociales**

<i>Unidad de Análisis</i>	<b>Categorías, Códigos y Sub-categorías</b>	
<b>Transformación Tecnológica Universitaria</b>	<p><b>Políticas de Estado</b></p> <p><b>Lineamientos</b></p> <p><b>Ruptura de la legitimidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nombramiento directo desde el Ministerio</i></li> <li>• <i>Trato diferencial entre IUT y universidades</i></li> <li>• <i>En el 2016, se nombra directiva encargada</i></li> </ul> <p><b>Enfoque segmentado por parte del Ministerio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta de lineamientos generales</i></li> <li>• <i>Fusión entre el MPPEU y MPPCTI, para dar origen al MPPEUCT</i></li> </ul> <p><b>Política institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La directiva del mismo IUTPC</i></li> <li>• <i>Diferencia notable entre las políticas de los primeros años y las actuales</i></li> <li>• <i>Gerencia identificada con las políticas Ministeriales</i></li> <li>• <i>Políticas de Estado vs políticas partidistas</i></li> <li>• <i>Gerente de confianza política</i></li> <li>• <i>Enfrentar la burocracia y la corrupción</i></li> <li>• <i>Estatus de vida a sus trabajadores</i></li> <li>• <i>Políticas para aprovechar el esfuerzo humano</i></li> <li>• <i>Estructura organizativa funcional con la Misión Alma Mater</i></li> </ul> <p><b>Criterio y sabiduría</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Políticas, normas, leyes y reglamentos</i></li> <li>• <i>Visión transformadora global</i></li> </ul> <p><b>Nuevo Modelo Educativo</b>  <b>Transformación Educativa</b></p>	<p><b>Sistema Complejo</b></p> <p><b>Bienestar</b></p> <p><b>Ambiente de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gerente conocedor</i></li> <li>• <i>Personal interno para los cargos directivos</i></li> <li>• <i>Requisitos para cargos</i></li> <li>• <i>Convencer al personal</i></li> <li>• <i>Interés individual vs el colectivo</i></li> <li>• <i>Estrategias para mantener el estatus de vida</i></li> <li>• <i>Esfuerzo humano</i></li> <li>• <i>Adaptación y actualización de las leyes</i></li> <li>• <i>Seguimiento de la gestión</i></li> <li>• <i>Celeridad en los procesos administrativos</i></li> <li>• <i>Apoyo político</i></li> <li>• <i>Desánimo y cansancio</i></li> </ul> <p><b>Integración universidad-comunidad del nuevo modelo educativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>A partir del 2009, PNF</i></li> <li>• <i>Misión Alma Mater</i></li> <li>• <i>PNF vs necesidades territoriales</i></li> <li>• <i>Establecimiento de las UPT</i></li> <li>• <i>Sub-comités territoriales</i></li> <li>• <i>Unidad Curricular Proyecto</i></li> <li>• <i>Formación académica e integral del estudiante</i></li> <li>• <i>Vinculación universidad-comunidad</i></li> </ul> <p><b>Juegos políticos</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta de integración</i></li> <li>• <i>Infraestructura y presupuesto</i></li> <li>• <i>Ausencia de lineamientos en materia curricular</i></li> <li>• <i>Limitación para la generación de recursos propios</i></li> <li>• <i>Presupuesto por proyectos con equidad, igualdad y justicia</i></li> <li>• <i>Desvinculación de la estructura organizativa con los PNF</i></li> <li>• <i>Coexistencia de dos modelos educativos</i></li> <li>• <i>Formación de TSU</i></li> <li>• <i>Gestión de los PNF a partir del 2009</i></li> <li>• <i>Conversión a UPT</i></li> </ul> <p><b>Modelo educativo socio-productivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Creación de los PNF</i></li> <li>• <i>Necesidades locales, regionales y nacionales</i></li> <li>• <i>Transformación de los IUT a UPT</i></li> <li>• <i>Re-diseño curricular</i></li> <li>• <i>Dificultades en la gestión</i></li> </ul> <p><b>Nueva visión formadora mediante la Unidad Curricular Proyecto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Formación integral</i></li> <li>• <i>Visión socio-productiva</i></li> <li>• <i>Vinculación universidad-comunidad</i></li> <li>• <i>Necesidad colectiva</i></li> </ul> <p><b>Anulación del modelo tradicional y hegemónico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Formación teórica</i></li> <li>• <i>Escaso contacto empresarial</i></li> </ul> <p><b>Comités interinstitucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Conformadas por docentes universitarios y empresas públicas y/o privadas</i></li> <li>• <i>Sub-estructuras paralelas</i></li> <li>• <i>Encargados de los diseños curriculares</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta de compromiso del docente</i></li> <li>• <i>Politización de la academia, gestión PNF</i></li> <li>• <i>Poca credibilidad en el gobierno</i></li> <li>• <i>Des-interés en salir de la zona de confort</i></li> <li>• <i>Dejar atrás la costumbre</i></li> <li>• <i>Imperante lucha de poder</i></li> </ul> <p><b>Solvencia moral del estudiante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entre el 2003-2006, alumnos más sacrificados</i></li> <li>• <i>Integración estudiante-comunidad</i></li> <li>• <i>Interés institucional vs individual</i></li> <li>• <i>Discusiones estudiante-directivo</i></li> <li>• <i>Comodidad en el estudiantado</i></li> <li>• <i>Despreocupación por los estudios y el instituto</i></li> <li>• <i>Extorsión de su conciencia</i></li> <li>• <i>Complacencia a movimientos estudiantiles</i></li> <li>• <i>Abusiva falta de respeto</i></li> <li>• <i>Desviación de recursos</i></li> <li>• <i>Casos de corrupción, sin responsables ni culpables</i></li> <li>• <i>Ambiente de impunidad generalizado</i></li> <li>• <i>Políticas educativas y proselitismo político</i></li> </ul> <p><b>Gestión gerencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Recuperación de instalaciones</i></li> <li>• <i>Políticas de la cuarta república</i></li> <li>• <i>Turbulencia políticas nacionales</i></li> <li>• <i>Incremento y atención de la matrícula estudiantil</i></li> <li>• <i>Mejoramiento de servicios</i></li> <li>• <i>Ampliación, mejoramiento y construcción de edificaciones</i></li> <li>• <i>Recurrentes auditorías académicas y administrativas</i></li> <li>• <i>Poco apoyo político</i></li> </ul>
---	--

<p><b>Dificultades del nuevo modelo educativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de compromiso en los docentes</li> <li>• Improvisación</li> <li>• Docente no se adapta</li> <li>• Modelo más exigente</li> </ul> <p><b>Transformación de la Educación Tecnológica Universitaria Venezolana</b></p> <p><b>Gestión integradora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Improvisación desde los altos niveles</li> <li>• Falta de interacción político-económica</li> <li>• Desconocimiento del proceso por parte del gerente</li> <li>• Falta de compromiso al cambio</li> <li>• En el 2009, re-impulso de la transformación</li> <li>• Proceso iniciado en el año 1999</li> <li>• Designación de comisiones sin elección</li> <li>• Nuevas estructuras ministeriales engranadas con las institucionales</li> </ul> <p><b>Proceso de reestructuración de la educación superior de los IUT y CU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia en 1999</li> <li>• Comisiones de Modernización y Transformación</li> <li>• Transformación estructural en el Ministerio</li> <li>• Proponer su propia estructura</li> <li>• El IUTPC primera alma mater del municipio</li> <li>• Proceso abocado a funciones docentes, investigación y extensión</li> <li>• Nuevo modelo participativo y tecnológico</li> <li>• Formación integral del individuo y profesional</li> <li>• Impartir carreras completas</li> </ul> <p><b>Visión compleja de la transformación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente en el estudio de la malla curricular</li> <li>• Falta voluntad política y humana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daño a la moral y al honor de los directivos</li> <li>• Edificaciones en mal estado</li> <li>• Falta de política coherente</li> <li>• Desidia, falta de compromiso, responsabilidad y moral</li> <li>• Corrupción</li> <li>• Burocracia</li> <li>• Tiempo y dinero perdido</li> <li>• Daño a la institución</li> </ul> <p><b>Administración de recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de ingresos propios</li> <li>• Fundaciones corrompidas</li> <li>• Poca vergüenza de docentes, administrativos y obreros</li> <li>• Nueva cultura de criterio colectivo e institucional</li> <li>• Normas de funcionamiento y control de los recursos</li> <li>• Valor agregado a las potencialidades</li> <li>• Criterios de equidad, igualdad y justicia</li> <li>• Presupuesto por proyectos</li> <li>• Prioridad a la formación del estudiante</li> <li>• Finanzas para la vinculación académica-empresarial</li> </ul> <p><b>Bifurcación</b></p> <p><b>Integración ministerio-institución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Improvisación</li> <li>• Resquebrajamiento del proceso</li> <li>• Aceptación a nivel político y social</li> <li>• Convencimiento a los directivos</li> <li>• Cambio en concatenación con el modelo educativo</li> <li>• Infraestructura y presupuesto</li> </ul>
---	---

- *Proceso revolucionario innovador*
- *Proceso complejo*
- *Alta participación y compromiso para la toma de decisiones*
- *Recursos humanos y económicos*
- *Vinculado con el Plan de la Nación*
- *Personas que promuevan, impulsen y desarrollen el proceso*
- *Sinónimo de evolución e innovación*
- *Unificación y modernización de los procesos*
- *Cambio de paradigma*
- *Innovación y creatividad*
- *Interacción social*
- *Estancamiento en la estructura organizativa*
- *Involución del proceso educativo*
- *Sometimiento y manipulación hacia el personal*
- *Mediocridad política*

**Avance en los primeros diez (10) años**

- *Sacrificio, compromiso, pocos recursos*
- *Adversidades políticas en el 2002*
- *Incremento de matrícula*
- *Mejoramiento de servicios estudiantiles*
- *Dotación y acondicionamiento de espacios académicos*
- *Infraestructura recuperada*
- *Hoy en día, infraestructura en mal estado*
- *Estructura organizativa del 2001*
- *Progreso educativo para el 2009*
- *Doble trayectoria hacia el cambio*
- *Transformación inconclusa*
- *Buena, pero con debilidades y ha decaído un poco*

- *Transición sin resultados*
- *Incumplimiento del reglamento*
- *En sus inicios, formación como funcionarios*
- *Resistencia al cambio*

**Desviación de la trayectoria**

- *Causada por la gerencia*
- *Cambios repentinos*
- *Resultados poco satisfactorios*
- *Involución del proceso*
- *Dispersión de los caminos*
- *Resistencia al cambio y falta de compromiso*
- *Doble trayectoria desde el nivel ministerial y sindical*
- *Grupos sindicales*
- *Beneficio individual sobre el institucional*
- *Vinculación ministerial-institucional*
- *Brecha entre el deber ser y lo hecho*
- *Incredulidad sobre el proyecto*
- *Poca capacidad*
- *Cultura y compromiso organizacional*

**Complejidad**

**Visión compleja de la gestión transformadora**

- *Planificación académica-administrativa*
- *Adaptación e integración política y económica*
- *Conocimiento pleno*
- *Integración universidad-comunidad*
- *Necesidades de las comunidades*
- *Cohesión gerencial de los objetivos institucionales*

**Dirección institucional**

- *Potencial del conocimiento del capital social*

- *Acciones al servicio de la institución*
- *Ejemplo a otras instituciones*
- *Proyectos de investigación*
- *Cambio curricular de los PNF*
- *Co-existencia de dos modelos educativos*
- *Estrechar lazos empresa-institución*
- *Comunicación permanente y eficiente*
- *Recursos presupuestarios hacia los objetivos*

**Características del gerente**

- *Liderazgo*
- *Visión integradora y global del contexto*
- *Creatividad en el mensaje*
- *Dispuesto a reflexionar y adaptarse a las modificaciones*
- *Actitud optimista, perseverante y transformadora*
- *Comunicador, fomentando el dialogo*
- *Preservador de los valores institucionales*
- *Con alta preparación académica*
- *Transparente, sincero, paciente y fomentador del trabajo en equipo*

**Triada individuo-sociedad-especie**

- *Comunicación constante*
- *Conocimiento de los procesos*
- *Decisiones acertadas*
- *Dinámica de trabajo en equipo*
- *Paciencia, humildad*
- *Incentivar al personal*
- *Prepararse para cualquier contingencia*
- *Canalizar el pragmatismo gerencial*
- *Respetar las reglas y dinámicas del grupo de trabajo*

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Proceso decisorio</i></li> <li>• <i>Mejorar profesionalmente</i></li> <li>• <i>Entendimiento, ética y respeto</i></li> <li>• <i>No desviar los planes</i></li> </ul> <p><b>Gerencia</b></p> <p><b>Filosofía de gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gerentes con 4to o 5to nivel académico</i></li> <li>• <i>Directivos del mismo instituto</i></li> <li>• <i>Prometer lo que se puede cumplir</i></li> <li>• <i>Conocimiento pleno del proyecto</i></li> <li>• <i>Planificación estratégica</i></li> <li>• <i>Ética, moral, liderazgo, buena salud, compromiso social</i></li> <li>• <i>Seriedad, responsabilidad, honestidad, motivación, crítico, ética, méritos profesionales y perfil para el cargo</i></li> <li>• <i>Cultura de trabajo en equipo</i></li> </ul> <p><b>Legitimación de los cargos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gerente con conocimiento en el área</i></li> <li>• <i>Directivos de la propia institución</i></li> <li>• <i>Integración de los cargos</i></li> <li>• <i>liderazgo, ímpetu y pasión</i></li> <li>• <i>Requisitos y cualidades para el cargo</i></li> <li>• <i>Cohesión entre la administración y la academia</i></li> <li>• <i>Recursos financieros y materiales</i></li> </ul> <p><b>Discurso y actuar gerencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Credibilidad y transparente</i></li> <li>• <i>Conocimiento del tema</i></li> <li>• <i>Concreto y centrado</i></li> <li>• <i>Hacer las cosa bien desde el principio</i></li> <li>• <i>Responsabilidad en palabras y acciones</i></li> </ul>
--	--	--

- *Incentivar y motivar a las mayorías*
- *Desviaciones*
- *Diversidad de personalidades*
- *Creativo*
- *Cambios e incertidumbres*
- *Actuar proactivo, ético, humilde*
- *Brecha política*
- *Comportamiento del estudiante*

**Competencias profesionales desde la complejidad**

- *Compromiso político, moral institucional y responsable*
- *Auto-evaluación permanente*
- *Conocedor de la institución*
- *Nivel académico*
- *Liderazgo y trabajo en equipo*
- *Voluntad para trabajar y dar el ejemplo*
- *Comunicación*
- *Academia universitaria, actualizar los currículos*

**Pragmatismo gerencial**

- *Soluciones rápidas*
- *Normas y reglas*
- *Pragmatismo vicioso*
- *Corrupción*
- *Mala praxis gerencial*
- *Objetivos planificados*
- *Organización, estructura, funciones, reglas del juego y dirección*
- *Incertidumbre y contradicciones*
- *Honestidad, humildad, vocación social, sensibilidad, perseverancia y la justicia*

		<p><b>Gerencia con criterio propio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento, preparación y crecimiento personal</li> <li>• Debilidades, fortaleciendo potencialidades y condicionamientos</li> <li>• Políticas, controles, normas, leyes y reglamentos</li> <li>• Cultura de adaptación con el contexto</li> <li>• Interacción consensuada, recursiva y transfigurada</li> <li>• Personal humano, líder, con visión transdisciplinaria, integrador, solidario, optimista, perseverante, respetuoso, proactivo, tolerante y actualizado</li> <li>• Profesional con capacidad y conocimiento en el área de trabajo, en formación permanente y trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
<b>Gerencia en los Institutos Universitarios</b>	<p><b>Competencias Gerenciales</b></p>	<p><b>Discurso y Acción Directiva</b></p>
	<p><b>Capital Social</b>  <b>Articulación entre principios y práctica gerencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposición y desacuerdo</li> <li>• Resquebrajamiento</li> <li>• Convencimiento</li> <li>• Reflejo negativo</li> <li>• Debilidades, falta de seguimiento</li> <li>• Compromiso institucional</li> <li>• Coyuntura económica</li> <li>• Resistencia al cambio a los PNF</li> <li>• Cultura de la organización</li> <li>• Zona de confort</li> <li>• Fortaleza educativa y dotación</li> <li>• Hacer las cosas bien</li> </ul>	<p><b>Dirección</b>  <b>Legitimidad de los cargos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombramiento</li> <li>• Directivos autóctonos</li> <li>• Docentes del IUTPC</li> <li>• Los directivos nombrados por el Ministerio</li> <li>• Directivos como paracaídas</li> <li>• Resistencia al cambio del personal</li> <li>• Liderazgo y lucha de poder</li> <li>• Distintas personalidades</li> <li>• Partidismo sobre lo institucional</li> </ul> <p>Desánimo, cansancio y falta de experiencia</p> <p><b>Sistema gerencia-comunidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Improvisación desde el ministerio</li> </ul>

<p><b>Gerencia social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Actuar mal interpretado o mal explicado</i></li> <li>• <i>Reflejo en el alumno</i></li> <li>• <i>Integración con las empresas estratégicas del Estado</i></li> <li>• <i>sentido de pertenencia</i></li> </ul> <p><b>Valores sociales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Compromiso político y moral</i></li> <li>• <i>Proceso de cambio educativo</i></li> <li>• <i>Trabajo en equipo</i></li> <li>• <i>Código de ética y trabajo</i></li> <li>• <i>Apoyo y convicción</i></li> </ul> <p><b>Formación gerencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Formación como funcionarios públicos</i></li> <li>• <i>Cumplimiento de condiciones y perfil académico</i></li> <li>• <i>Moral y responsabilidad</i></li> <li>• <i>Confianza y apoyo político partidista</i></li> <li>• <i>Credibilidad</i></li> <li>• <i>Conocimiento pleno del proyecto</i></li> <li>• <i>Preparación y compromiso</i></li> <li>• <i>Resistencia al cambio</i></li> <li>• <i>Liderazgo, ímpetu, pasión</i></li> <li>• <i>Objetivos definidos</i></li> <li>• <i>Cualidades profesionales y personales</i></li> <li>• <i>Diversas personalidades</i></li> </ul> <p><b>Cultura institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Solvencia moral</i></li> <li>• <i>Acciones directivas coherentes</i></li> <li>• <i>Cultura institucional de control y seguimiento</i></li> <li>• <i>Presupuesto institucional</i></li> <li>• <i>Seres humanos honestos, equidad, justicia y honradez</i></li> <li>• <i>Complacencia, amiguismo e intereses individuales</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Integración del directivo con la comunidad, empresas</i></li> <li>• <i>Necesidades del entorno</i></li> <li>• <i>Conocimiento y credibilidad</i></li> <li>• <i>Desviación</i></li> <li>• <i>Motivación de toda la comunidad</i></li> <li>• <i>Objetivos académicos</i></li> <li>• <i>Compromiso ante la coyuntura política-económica y la calidad de vida</i></li> </ul> <p><b>Actuar del gerente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sentido de pertenencia</i></li> <li>• <i>Desviación del comportamiento estudiantil</i></li> <li>• <i>Gerentes no idóneos para el cargo</i></li> <li>• <i>Complacencia de caprichos</i></li> <li>• <i>Pragmatismo gerencial</i></li> <li>• <i>Irrespeto hacia el personal</i></li> <li>• <i>Desviación de recursos</i></li> </ul> <p><b>Solvencia moral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Institución y recursos</i></li> <li>• <i>Intereses institucionales vs particulares</i></li> <li>• <i>Responsabilidad en el desempeño</i></li> <li>• <i>Auto-evaluación de la gestión y del gerente</i></li> <li>• <i>Priorizar necesidades y debilidades</i></li> <li>• <i>Reforzar potencialidades</i></li> <li>• <i>Injusticia e impunidad</i></li> <li>• <i>Corrupción</i></li> <li>• <i>Grupos sindicales</i></li> <li>• <i>Progresivo deterioro de la gestión</i></li> <li>• <i>Ambigüedad en el gerente</i></li> <li>• <i>Aplicación preferencial de procedimientos administrativos</i></li> <li>• <i>Desvío de objetivos</i></li> </ul>
--	---

- *Reputación, credibilidad, principios morales, compromiso*

**Lo no intencional y los efectos colaterales**

- *Aprovechar el conocimiento de todos*
- *Políticas, objetivos, normas, leyes y reglamentos del instituto*
- *Ejemplo de otras institucionales*
- *Docentes comprometidos*
- *Voluntad de los trabajadores*
- *Cobrar sin trabajar*
- *Graduarse en el menor tiempo*

**Experiencia y profesionalismo**

- *Cambio llevado a cabo en el IUTPC*
- *Docentes con estudios de 4to nivel*
- *Administrativos durante el proceso*
- *Obreros activos*
- *Estudiantes de los PNF*

**Modelo Gerencial**

**Planificación del proceso transformador**

- *Planificación vs improvisación*
- *Credibilidad en el proceso*
- *Normativas y reglamentos*
- *Comisiones de modernización y transformación*
- *Estructura del año 2001*
- *Estructura organizativa colisionada desde el 2009*
- *Esfuerzos perdidos y agotados*
- *Condiciones para que el IUTPC se transformara a UPT*
- *Modelos educativos enfrentados*
- *Reglamentos desactualizados*
- *Proceso de reajuste administrativo*
- *Presupuesto por proyectos*
- *Control y seguimiento académico-administrativo*

**Proceso decisorio**

- *Levantar la planta física en estado deprimente*
- *Rendimiento del presupuesto*
- *Políticas coherentes*
- *Desidia y falta de compromiso*
- *Pragmatismo gerencial*
- *Violación de reglas y normas elementales de la administración*
- *Política para resolver lo urgente*
- *Criterio propio de la gerencia*
- *Decisiones engranadas*
- *Improvisación ante lo emergente*
- *Compromiso*
- *Planificación deficiente desde el ministerio*
- *Estructura organizativa de transición*
- *Reglamentos y normativas*
- *Convenios universidad-empresa*
- *Engranar todas las decisiones gerenciales*

**Discurso**

**Formas de expresión**

- *Credibilidad y transparencia*
- *Conocimiento del proyecto y del entorno*
- *Enfrentar y superar la ambigüedad*
- *Poder de convencimiento*
- *Responsabilidad en el juego del lenguaje*
- *Respeto hacia leyes, normativas y reglamentos*
- *Libre de política*
- *Coherencia, veraz y actual*
- *Motivador y entusiasta*
- *Comunicativo y no autoritario*
- *Integridad, trabajo colaborativo y agradecimiento*

<p><b>Estrategias gerenciales con visión integradora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y objetivos</li> <li>• Políticas de Estado vs políticas partidistas</li> <li>• Burocracia y corrupción</li> <li>• Sueldos y salarios</li> <li>• Derroches</li> <li>• Docentes y los PNF</li> <li>• Improvisación</li> <li>• Apatía del docentes</li> <li>• Pensamientos políticos, convicciones sociales y personalidades</li> </ul> <p><b>Sistema de control y seguimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorias y controles</li> <li>• Injusticia</li> <li>• Relevantes resultados en materia administrativa</li> <li>• Gestión institucional en progresivo deterioro</li> <li>• Seguimiento y correctivos de los procesos académico-administrativos</li> </ul>	<p><b>Métodos y promesas incumplidas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contradicciones y ambigüedades</li> <li>• Prometer lo que se puede cumplir</li> <li>• Discurso vs acción</li> <li>• Arrogancia y dialéctica</li> <li>• Discurso apolítico e integral, centrado en lo académico</li> <li>• Disposición para escuchar, atender y resolver</li> <li>• Inyectar optimismo y motivación</li> <li>• Educación y respeto</li> <li>• Comportamiento prosaico y soez</li> <li>• Lograr las metas de manera sistemática</li> </ul>
---	--

**Nota:** Categorización de los discursos emitidos por los actores sociales, Marcano, 2018.

## ***Diagramación***

Esta sección introduce la representación diagramática generada a partir de las categorías, códigos y sub-categorías extraídas de las vivencias expresadas por los actores sociales en relación a la gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana; para ello, se utilizaron redes de relaciones, mapas conceptuales o diagramas de flujo, desde un nivel micro a un nivel macro. Como investigadora social, se presenta una síntesis de las opiniones y perspectivas de los informantes, agrupadas en las unidades de análisis correspondientes a la ontología del estudio y el respectivo holograma del entramado emergente, producto de la interrelación entre éstas. A continuación en las relatorías de los discursos resaltan las categorías:

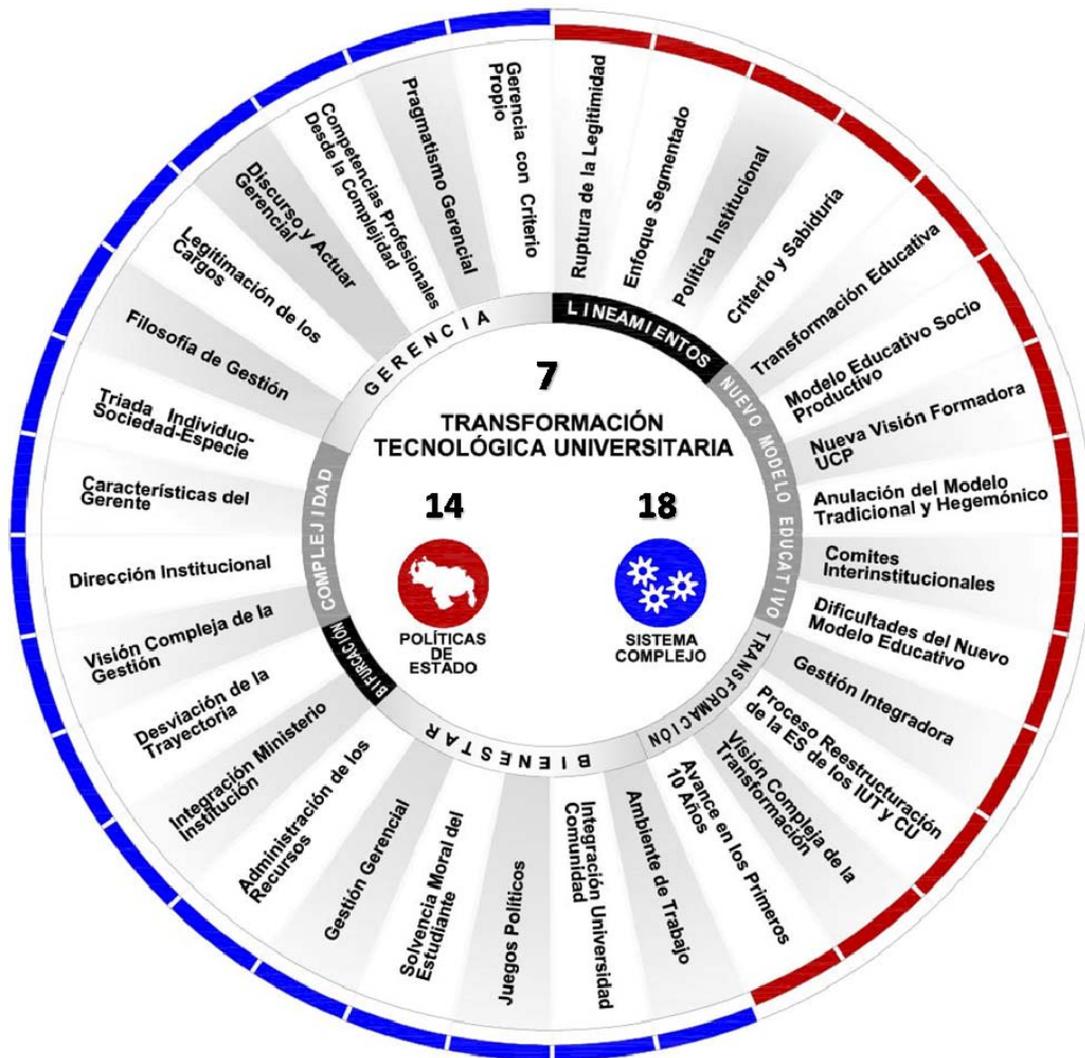
***Unidad de Análisis: Transformación Tecnológica Universitaria.*** La educación universitaria venezolana estuvo por muchas décadas sometida a un modelo educativo heredado de otros países; el mismo, fue agotándose progresivamente en el contexto de una nación netamente dependiente de la renta del petróleo; donde sus empresarios nacionales y trasnacionales, concentraban sus esfuerzos y capital en importar el producto terminado, aprovechándose de la renta, y limitando a los profesionales venezolanos, a innovar y desarrollar un nuevo modelo socio-económico de sustitución de importaciones.

Debido a las razones expuestas, la educación tecnológica universitaria como productora de profesionales técnicos con mano de obra calificada, se consideró como punta de lanza por el gobierno de la República Bolivariana de Venezuela en el año 1999, seleccionando a los Institutos y Colegios Universitarios, con el fin de, redimensionarse en el marco de un proceso de reestructuración del servicio público de educación superior que permitiera actualización y respuesta pertinente a los requerimientos del contexto social,

económico y educativo nacional. Los discursos de los actores sociales en referencia a esta unidad de análisis, apuntaron hacia dos (02) categorías: **Políticas de Estado** y **Sistema Complejo**; que agrupan siete (07) códigos en total, las cuales se conceptualizan como:

**Políticas de Estado:** Proceso concerniente a los basamentos legales y normativos en el ámbito de las políticas públicas, en materia de educación universitaria, ciencia y tecnología, para todos los Institutos y Colegios Universitarios; bajo la responsabilidad del Ejecutivo Nacional. En ésta categoría se distinguen tres (03) códigos: *Lineamientos*, *Nuevo Modelo Educativo* y *Transformación de la Educación Tecnológica Universitaria Venezolana*; cada uno con sus respectivas sub-categorías internas que en total corresponden a catorce (14), detalladas posteriormente; por su parte, el **Sistema Complejo:** Constituye el conjunto gerencial universitario, que tiene un comportamiento cambiante por efecto de la interacción de variables controlables y no controlables, en lo social, económico, político y educativo. Desglosando esta categoría en cuatro (04) códigos: *Bienestar*, *Bifurcación*, *Complejidad* y *Gerencia*; detallando diez y ocho (18) sub-categorías internas para la elaboración del análisis.

Por consiguiente, el **Gráfico 2** describe el análisis cualitativo correspondiente a los discursos emitidos por los actores sociales en relación a las categorías, códigos y sub-categorías emergentes, desde la unidad de análisis: Transformación Tecnológica Universitaria.

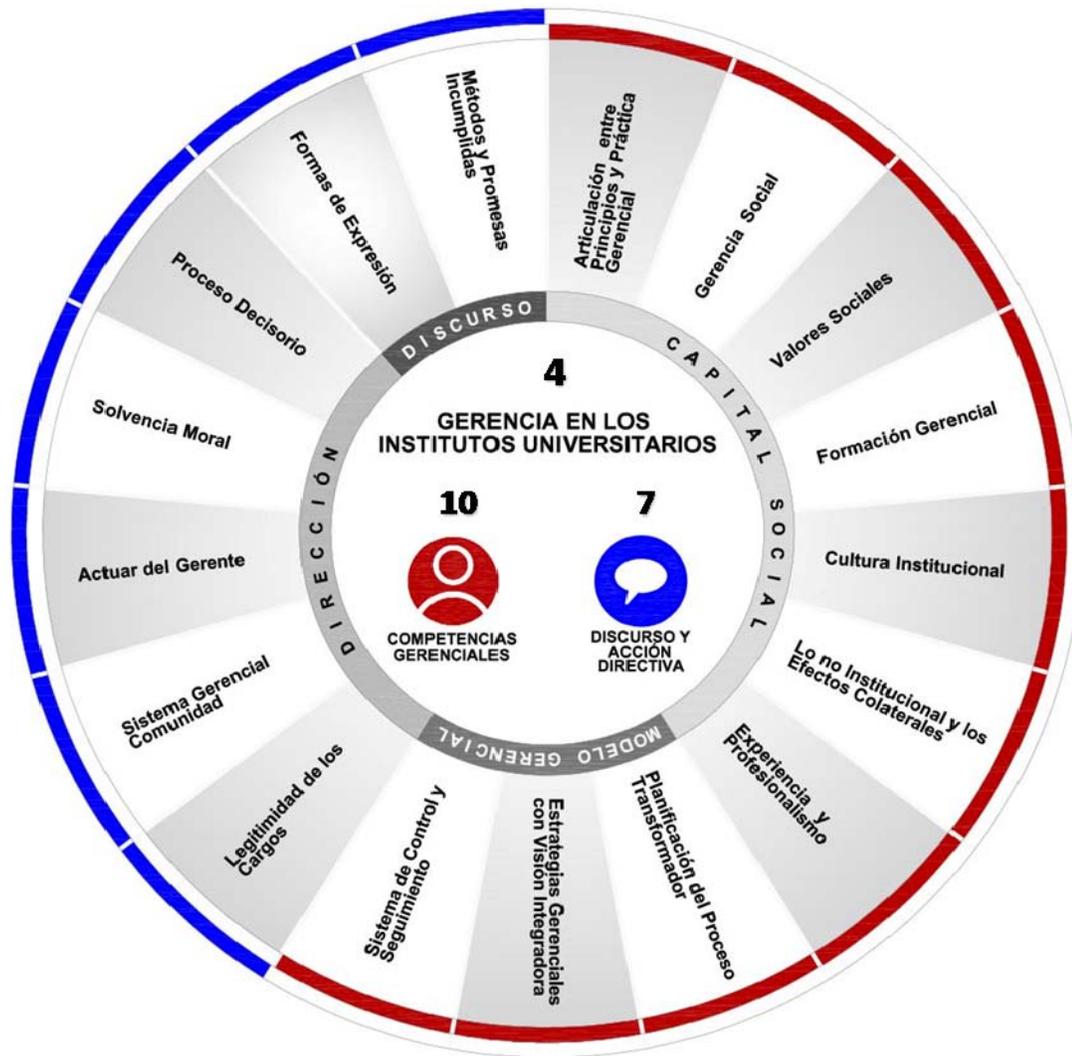


**Gráfico 2.** Categorías emergentes de la unidad de análisis “Transformación Tecnológica Universitaria”. Fuente: Entramado emergente de actores sociales, Marcano, 2018.

**Unidad de Análisis: Gerencia en los Institutos Universitarios.** En el caso particular del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello, se conformaron Comisiones de Modernización y Transformación entre los años 2001 hasta la fecha; para direccionar el proceso de modernización y transformación de esta casa de estudio; apoyándose en los postulados de una planificación estratégica, requerían una visión integradora, y el afianzamiento de principios éticos y humanos, en función de encaminar la transformación académico-administrativa del subsistema educativo, como alternativa para contribuir con la democracia participativa. En la triangulación de las relatorias se agruparon los códigos y las sub-categorías, en estas dos (02) grandes categorías **Competencias Gerenciales** y **Discurso y Acción Directiva**, divididas en cuatro (04) códigos en total; definidas de la siguiente manera:

**Competencias Gerenciales:** Conjunto de aspectos personales y profesionales intrínsecas de una autoridad universitaria, para la conducción hacia la misión y visión institucional, a objeto de garantizar el cumplimiento de los objetivos en un ambiente de convivencia, eficiencia, excelencia y productividad; aprovechando el esfuerzo compartido de su propio capital social. Esta categoría se subdivide en dos (02) códigos: *Capital Social* y *Modelo Gerencial*, conformadas por diez (10) sub-categorías; por otra parte, se considera al **Discurso y Acción Directiva:** Como la forma de comunicación y expresión de los directivos, a través del cual la organización como un todo establece los contenidos de las actividades y sus relaciones; en este aspecto surgen dos (02) códigos referentes a: *Dirección y Discurso*, subdivididas en siete (07) sub-categorías detalladas posteriormente para el análisis e interpretación.

Engranando todo lo expuesto, se presenta el **Gráfico 3**, que describe el análisis cualitativo correspondiente a los discursos emitidos por los actores sociales en relación a la unidad de análisis: Gerencia en los Institutos Universitarios.



**Gráfico 3. Categorías emergentes de la unidad de análisis “Gerencia en los Institutos Universitarios”.** Fuente: Entramado emergente de actores sociales, Marcano, 2018.

Finalmente, el **Gráfico 4** presenta el entramado emergente al integrar e interrelacionar todas las sub-categorías de los once (11) códigos respectivos, agrupados en cuatro (04) categorías extraídas de las dos (02) unidades de análisis: transformación tecnológica y la gerencia en los institutos universitarios, preestablecidas en los propósitos del estudio; resumidas como se presenta seguidamente:



**Gráfico 4.** Diagrama emergente de los actores sociales sobre la gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana. Fuente: Entramado emergente de actores sociales, Marcano, 2018.

## **CAPÍTULO V**

### **Entramado Emergente**

#### ***Hallazgos, Articulación y Corpus Teórico***

El resultado de inter-relacionar teorías, postulados, estado del arte, discursos, hallazgos e información suministrada del Programa Atlas.ti, en aras de construir el corpus teórico propuesto, se desarrolla en esta sección bajo los principios epistemológicos y ontológicos descritos, referentes a la gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana, aplicada al Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello (IUTPC), desde la complejidad; como propósito principal de esta investigación.

Comenzando por destacar que el ser humano es complejo; y, por ello, el entramado categorial producto de la interpretación de los relatos emitidos por los actores sociales abordados, está inundado de coincidencias y contradicciones. Rumbo hacia la construcción teórica ofrecida, se interactúan las experiencias de éstos, apoyándose en las categorías, códigos y sub-categorías relacionadas a la Transformación Tecnológica Universitaria y la Gerencia en los Institutos Universitarios; vislumbrando percepciones, detalles y eventos que marcaron hábitos, modos y estilos de vida; en resumen, una realidad social definida por la existencia cotidiana, laboral, personal y/o profesional del gerente universitario en este contexto específico.

Tomando en cuenta cada uno de estos aspectos, es importante resaltar que en las últimas, se hacía necesaria una redimensión de las actividades académico-administrativas en los Institutos y Colegios Universitarios Oficiales

del país, en respuesta al momento histórico que vivía la nación suramericana ante los requerimientos de la sociedad del conocimiento; por ello, fue declarado desde el año 1999, el proceso de reestructuración al servicio público de educación superior, donde el Ejecutivo por intermediación del MECD de la época, dirigieron una serie de **Políticas de Estado** y **lineamientos** nacionales que añadía un cambio al modelo educativo universitario, cuyos resultados se materializarían progresivamente en un largo plazo.

Bajo esta óptica, se acude a Morin (2011) quien opina que el arte de la política comporta inevitablemente una apuesta; y por lo tanto, el riesgo a equivocarse; por ello, con la misión de alcanzar el ideal humano de libertad, igualdad y fraternidad, e intentando lograr el desarrollo científico, tecnológico y humano de la Nación; el Ejecutivo se atrevió a declarar en proceso de modernización y transformación al IUTPC, en el año 2001.

Atendiendo a lo expuesto, García (2012) afirma que los dos intentos de golpes de Estado en la década de los noventa, podrían explicar la no existencia de políticas públicas en la Educación Superior a finales del siglo pasado, donde el gobierno central se enfrentó a un doble desafío; por un lado, la ausencia de reformas para organizar el sistema; y, por otro, llevar a cabo la transformación clamada por la comunidad universitaria y por el país en general.

De allí que, la promulgación del **proceso de reestructuración de la educación superior de los IUT y CU**, pretendió responder a estos postulados; **iniciando en el año 1999**, primeramente con la **transformación estructural del Ministerio**, por lo que se hicieron diversos esfuerzos a lo largo de los años; entre los puntos más relevantes, se **fusionó el MPPEU con el MPPCTI, y se dio origen al MPPEUCT**. Posteriormente, en el transcurso del proceso, fue dejándose a libre albedrío la potestad a cada IUT y CU para proponer y **adecuar su propia estructura organizativa** en función de sus necesidades. Con esta medida, se evidenció un **enfoque**

**segmentado originado desde el Ministerio**; cuando atendiendo a este **lineamiento**, en el año 2001, a la gerencia del IUTPC que conformó la primera **Comisión de Modernización y Transformación**, se le ordenó elaborar una **primera propuesta de estructura organizativa** institucional, como base estratégica gerencial que facilitaría la **gestión académico-administrativa** del proceso transformador; y la misma, aunque no correspondía al **nuevo modelo participativo y tecnológico**, fue utilizada durante muchos años, sin aprobación.

Este tipo de eventos y contratiempos en conjunto con otros, originaron fuertes detractores que señalaban la **ruptura de la legitimidad**; refiriéndose al hecho que, desde esa fecha los gerentes asignados para ocupar los cargos directivos, eran **nombrados directamente desde el Ministerio**, otorgándole un trato diferencial a los IUT en relación con el ofrecido a las universidades nacionales.

Se afirma entonces que, el proceso de modernización y transformación aplicado al IUTPC, fundamentado bajo una **visión compleja de la transformación**; aunque pretendió adaptar e integrar aspectos políticos, sociales, económicos y educativos; y, ante el **conocimiento pleno** de una metamorfosis que priorizara la **vinculación universidad-comunidad**; poco atinó en satisfacer las **necesidades de las comunidades del entorno**, diluyendo la cohesión gerencial con los objetivos institucionales del proyecto; y años después, corrobora la **deficiencia en el estudio de la malla curricular** en la adaptación multidimensional de la gestión.

Ahora bien, es evidente que aún cuando ésta es dependiente de la **triada individuo-sociedad-especie**; en este caso resaltó; la **falta de voluntad política coherente y humana** por parte de los conductores del proceso; el poco apoyo político de directivo a directivo, que en ocasiones, dañaron su moral y honor; situaciones que demostraron el efecto de un elemento sobre el otro; bucle que originó y causó, **desidia, falta de compromiso, responsabilidad y moral**; así como, proliferó la **corrupción**,

la ***burocracia, tiempo y dinero perdido***, causando inevitablemente ***daño a la institución***.

Como puede observarse en los relatos, la **Transformación de la Educación Tecnológica Universitaria**, genera una inevitable concurrencia de antagonismos y contradicciones; pues, requería de una ***gestión integradora***; sin embargo, para gran parte de la comunidad iutpecista, la incertidumbre generada por los cambios intrínsecos del proceso, se tradujo en ***improvisación desde los altos niveles***, perturbando la ***interacción política y económica*** ministerio-institución; evidenciando el ***desconocimiento del proceso*** por parte de algunos gerentes; y en consecuencia, ocho (08) años después, es latente la ***desvinculación de los PNF*** con todos los avances realizados en materia administrativa, sin otorgarle al eje de proyecto y a todas las políticas curriculares, la ***planificación académica-administrativa*** que merecían.

Para el año 2008, se dictó la ***promulgación de los Programas Nacionales de Formación (PNF)***; y al año siguiente, se decretó la ***Misión Alma Mater***, como estrategia para re-impulsar la transformación de los IUT a UPT, con la puesta en marcha del nuevo modelo educativo; por lo que, la ***estructura propuesta resultó desvinculada*** ante los nuevos cambios e ***interacciones universidad-comunidad***; a nivel ministerial, se obviaron ***procedimientos democráticos y participativos*** para seleccionar a los candidatos que ocuparían los cargos de conducción institucional, procedimientos exigidos y aclamados como derechos, por el colectivo social; además, del trato decoroso hacia el personal directivo para el momento de la remoción del cargo, pues, al no darse, convierte a la ruta de mando en autoritaria, anárquica y centralizada.

En concordancia con el diagnóstico efectuado a los nombramientos de gerentes, luego de promulgado el proceso en el IUTPC, con lo expresado por los actores sociales; fueron nombrados desde el 2001 hasta la fecha, seis (06) grupos, conformados por tres (03) gerentes cada uno; corroborándose

que los primeros cinco (05) grupos, fueron designados como miembros de **Comisión de Modernización y Transformación**, tal como lo planteaba la gaceta oficial de la RBV desde el año 2001; y el último grupo o más reciente, nombrado en el año 2016, se indicó como **nueva directiva en calidad de “encargada”**, violando la **normativa y/o reglamento** en los que se basa el proceso transformador; atribuyéndole este tipo de decisiones al **pragmatismo** aplicado por el ministerio, que tanto hacen alusión los actores sociales en sus relatos.

Sin embargo a estos grupos, sin distinción, se les atribuyó la orientación, administración, supervisión, control y evaluación del proceso, en miras a re-direccionar las actividades académicas y administrativas en función de un modelo transformacional acordes con los requerimientos de la sociedad. Méndez (1993), aporta la respecto que, cuando los nuevos directivos son nombrados bajo mecanismos poco democráticos ni organizacionales, complica aún más el manejo de la institución, al no poseer poder de decisión estratégica en medio de este atropellante contexto.

Sumado a lo anterior, el contexto puso en evidencia la necesidad manifiesta desde hace algunas décadas, de contar con una **visión compleja de la gestión** educativa universitaria, donde los discursos constituyen un elemento significativo, ante las reflexiones recursivas y dialógicas en esta realidad aún más extensa y profunda; reluciendo en el marco de este **proceso complejo**, un territorio de intuiciones, emociones y sensibilidades, propias de las personas (**capital social**) y sus acciones (**gestión**) como un todo integrado; imbricando el aspecto socio-cultural en la tarea de conducir el proceso, destacando: **los valores, el conocimiento, las percepciones**, las relaciones, las acciones, la comunicación; así como, **la identidad, la pertenencia, los criterios éticos y la ideología**.

Este proceso y sus elementos, como todo **Sistema Complejo**, fue afectando progresivamente el **Bienestar** material, social, emocional, físico y al desarrollo del **capital social**, comunidad y ciudadanos en general;

superponiéndose **el interés individual vs el colectivo**, creando un **ambiente de trabajo** tenso y desalentador; en tal sentido, los gerentes debieron **hacer las cosas bien desde el principio**, como aval para generar confianza en el personal por su buena gestión; propulsando **estrategias gerenciales** en pro de un bienestar equilibrado y un **estatus de vida** óptimo para todo la planta laboral, sin menoscabo alguno; como diría Morin (2000), en este aspecto interviene la complementariedad y el antagonismo del bucle razón-afecto-impulso, implicando conflictos muy conocidos entre la impulsividad, el corazón y la razón; a raíz de esto, se hizo imposible controlar la proliferación del **desánimo, decepción y cansancio** en el seno del **capital social institucional**.

Hechas las consideraciones anteriores, el **IUTPC como primera alma mater** del municipio Puerto Cabello, le urgía aprovechar esta oportunidad de crecimiento y expansión en el ámbito académico; y enmarcado en un contexto nacional de progreso, desarrollo sostenible, calidad de vida y producción; incorporó a partir del año 2009, la gestión del **nuevo modelo educativo** impulsado en el ámbito de la **transformación educativa**; a partir de esa fecha, se profundizó la **falta de integración** entre los cambios físicos al instituto realizados por las primeras comisiones y los cambios educativos requeridos posteriormente.

Una vez iniciado el proceso en los primeros años de la década del 2000, las directrices se centraron en adecuar la **infraestructura y el presupuesto** del instituto, sin tomar en cuenta los futuros cambios en **materia curricular**. Al respecto los actores afirman, que estos contratiempos afianzaron, como se mencionó anteriormente, la **desvinculación de la estructura organizativa con los PNF**, forzando así, la coexistencia de **dos modelos educativos totalmente enfrentados**; por un lado, la **formación de TSU**, y por el otro, la **gestión de los PNF**; en evidente e inevitable ausencia de **criterios sabios** de gestión, engranando lo racional con lo emocional, por parte de algunos miembros directivos.

De la mano con este nuevo enfoque académico, surge un **modelo educativo socio-productivo**, diseñado multidisciplinariamente para una educación universitaria centrada en la **formación integral** de profesionales, en aras de satisfacer **necesidades locales, regionales y nacionales**; pretendiendo mediante su gestión, contribuir a **la transformación formal de los IUT a UPT**; sin embargo, la poca internalización y profundización del conocimiento por parte del gerente y del docente sobre el **re-diseño curricular**, sacó a flote numerosas **dificultades en la gestión académico-administrativa** del modelo; en este punto, encaja lo expuesto por Méndez (ob. cit) en relación a que, estos eventos evidencian la presencia del síndrome de fagocitosis que consume y neutraliza todo proyecto o voluntad de mejorar; tal podría ser el caso, de la gerencia y gestión del proceso de modernización y transformación del IUTPC.

Actualmente, sólo unos pocos IUT y CU han logrado alcanzar la acreditación a UPT; pero, continúan en lo interno enfrentando trazas de **resistencia** para lograr romper con el **modelo educativo hegemónico tradicional**; por lo que, los **gerentes líderes, comprometidos, actualizados, creativos, perseverantes, optimistas, con preparación académica, preservadores de los valores, transparentes, sinceros**, han aplicado un enorme esfuerzo para minimizar el dominio del modelo rentista e inocular el **modelo socio-productivo** naciente; en el caso del IUTPC, como se diría en lenguaje coloquial, “a duras penas” se **gestionan los PNF**, debido a las barreras ancladas en la misma estructura; afectando al **compromiso, principios y valores, visión integradora, recursos** y el **esfuerzo humano**; además, de fracturar la gestión ante los escasos **mecanismos de control y seguimiento** académico y administrativo del proceso.

En materia académica, el nuevo diseño curricular elaborado por los **comités inter-institucionales**, careció de **comunicación** y participación de la comunidad iutpecista; pues, estos grupos nombrados de la misma forma que las comisiones; discutían y proponían los **diseños curriculares** de los

diferentes PNF, sin consultar a la estructura académico-administrativa y directiva institucional; comportándose como **sub-estructuras paralelas** al subdirector académico; por ello, es importante destacar que estas decisiones no manejadas desde el seno institucional, generaron conflictos internos entre los miembros docentes, causando **resistencia al cambio** del diseño curricular de los PNF gestionados en el IUTPC.

Lo expuesto dificultó la administración y gestión de la **nueva visión formadora de la unidad curricular proyecto**, como eje transversal del **nuevo modelo educativo**; planteando entre sus fundamentos la **formación académica e integral del estudiante**, bajo un enfoque socio-productivo, egresando un profesional en **vinculación permanente entre la universidad-comunidad**, intentando responder a una necesidad colectiva de desarrollo sostenible. La **calidad de vida** y el desarrollo sostenible, constituyen perspectivas centrales para los seres humanos ante una **visión transformadora integral**, holística, **global** y multidimensional; por ello, el nuevo modelo planta sus bases en formar profesionales innovadores y creativos, implementando **estrategias para mantener el estatus de vida** colectivo, bajo un estado de satisfacción profesional, laboral y humano; que potencie las habilidades de la persona.

Aunado a esto, existen otros factores como la racionalidad de pensamiento; que ha impedido la **anulación del modelo tradicional y hegemónico**, heredado de otros países y aplicado durante décadas en las universidades e institutos venezolanos; dominado por el paradigma de **formación teórica con escaso contacto empresarial**; ante esta muralla se procura, iniciar una reforma de pensamiento incorporando nuevos mapas cognitivos, herramientas y prácticas, en materia de educación universitaria. De acuerdo con el postulado de Morin (ob. cit), una reforma de pensamiento exige un pensamiento capaz de relacionar los conocimientos entre sí, de relacionar las partes con el todo y el todo con las partes, un pensamiento que pueda concebir la relación de lo global con lo local, de lo local con lo global.

Otros inconvenientes generaron diversas **dificultades del nuevo modelo educativo**, como se mencionó anteriormente, resumidos en: **falta de compromiso por parte de los docentes** (directivos e integrantes de los comités); profundización de la brecha entre la comunidad docente y la comunidad dedicada a la investigación; recurrente **improvisación** de los directivos ante situaciones inesperadas; **resistencia al cambio** y supervivencia de la hegemonía del moribundo modelo educativo; dificultad en la administración de directrices académicas emergentes, ausencia de una **estructura organizativa** plana, matricial; así como, desvinculación y coexistencia de los **comités inter-institucionales** con la red organizativa que requerían coordinación y apoyo.

Es importante acotar que, esta **resistencia al cambio** se utilizó como escudo por una gran parte de los docentes, alegando la buena reputación con que contaban los egresados del IUTPC en las empresas públicas y/o privadas, durante toda la trayectoria educativa institucional del profesional formado históricamente; sin embargo, existieron contradicciones al respecto, pues, mientras unos docentes se aferraban a ese **modelo tradicional**, otros, aseguraban que no respondía a las necesidades actuales de la nación, por lo que apostaban a un **nuevo modelo educativo**, inevitablemente apuñalado por algunos detractores con poca **credibilidad** y conocimiento del mismo.

Esta situación obviamente influyó sobre el **Modelo Gerencial**, aún centralizado, jerárquico, piramidal, **burocrático** y disperso; resultando ineficiente para la **planificación de los objetivos del proceso transformador**; impregnado de cotidiana **improvisación**; de hecho, los actores manifiestan que los gerentes seleccionados por el ente superior, mostraban **poca credibilidad** en el proceso de cambio, ignorando **normativas y reglamentos**; además, la **estructura organizativa** lineal-funcional utilizada, los actores apuestan a que originó la **colisión** entre el flujo de las actividades **académico-administrativas**, obstaculizándose el cumplimiento de las condiciones exigidas para **transformar el IUTPC a UPT**;

este caos, dificultó la posibilidad de romper con el dominio del enfoque estructural-funcional; generando enfrentamiento y desgaste entre un modelo y otro.

De esta manera, los relatos apuntan a la proliferación de la **burocracia y corrupción** en el seno gerencial de la institución y la línea de mando; ante ello, algunas **decisiones gerenciales** no evaluadas, originaron el aumento de **apatía, desánimo y cansancio** en el docente, desalentando su labor ante los **juegos políticos** dirigidos a la inminente **politización de la academia**. Etkin (2005), afirma que gestionar este tipo de organizaciones requiere mucha interacción, reunión, diálogo, discusión, confrontación de ideas y redes de comunicación, en lugar de procedimientos rígidos, burocráticos o jerárquicos formales.

Para minimizar y contrarrestar estos acontecimientos, los actores manifiestan, la necesaria y urgente renovación y aplicación de un **sistema de control y seguimiento** a lo largo de todo el proceso transformador; resaltando que en sus inicios, se llevaron a cabo constantes **auditorias y controles**; pero poco a poco, fueron siendo consumidas o contaminadas por el síndrome de fagocitosis padecido desde el Ministerio; en consecuencia, posteriormente se evidenciaron **actos de injusticia** inducidos por individualidades que aprovechando su investidura, amedrentaron a las primeras comisiones; a pesar de ello, se reconoce que fue bajo esa gestión, cuando se dieron los mayores y más relevantes resultados en materia administrativa.

Luego de esos eventos, la gestión institucional entro en progresivo deterioro ante el **derroche**, devaluación de **sueldos y salarios, apatía del docente**; y hoy por hoy, se ratifica la falta de un **sistema de control y seguimiento** hacia los procesos académico-administrativos en correspondencia con el proceso de modernización y transformación aplicado al IUTPC. Tal como lo experimentó Méndez (ob. cit), este modelo gerencial centralista desde hace algunas décadas, ha desvirtuado la razón de ser en

las instituciones universitarias venezolanas, por no poder establecer la verdadera unidad académica y humana entre directivos, funcionarios, docentes y estudiantes; minimizando las posibilidades de cooperación. Por ello, la **gestión gerencial** se vio afectada por **turbulencia políticas nacionales**, lucha de poder; cambios recurrentes de Ministros y las **fusiones de los Ministerios** durante todo ese tiempo; desvaneciendo gradualmente, el apoyo y cooperación hacia la comisión del momento.

De aquí se afirma, que todo el esfuerzo realizado entre el 2001 y el 2008, fue en su mayoría esfumado por la mala **administración de recursos**; hoy en día, conseguimos **edificaciones en mal estado**, producto de la ausencia de una **política coherente** entre comisiones directivas, originando **desidia, falta de compromiso, falta de seguimiento e inmoralidad** en los sucesores directivos y en la comunidad en general. Ante estos eventos y factores, en la gerencia del IUTPC, los actores aseguran la profundización de una **corrupción** inocultable y una **burocracia** indefendible traducida en **tiempo y dinero perdido**, haciéndole daño a la gestión del proceso, **sin correctivos y en continuo deterioro**.

Se hace necesario darle relevancia e importancia al tema de la **Gerencia** del Instituto durante la etapa de transformación, cuya **filosofía de gestión** debía estar orientada hacia una **gerencia social** al servicio del ámbito académico; compartiendo entonces, la posición de Méndez (ob. cit) cuando define a los gerentes como los responsables directos del desarrollo de la organización, trabajando en mutua cooperación con otros miembros de la misma; afianzando una actitud adecuada hacia el esfuerzo compartido para lograr la viabilidad y sostenibilidad del proceso, como parte de una **política institucional** en educación universitaria.

Para ello, es inminente la **formación como funcionarios públicos**, bajo principios, **valores, ética y compromiso** con su país; y para su nombramiento, cumplir obligatoriamente con **condiciones y perfiles académicos** acordes para desempeñarse en el cargo; con la idea de

fomentar un **conocimiento pleno del proyecto** hacia la **integración universidad-comunidad con el nuevo modelo educativo**, en miras a satisfacer las necesidades de desarrollo sostenible; contribuyendo sin egoísmos, ni mezquindad en la prosperidad, **bienestar, calidad de vida** y la emancipación de la sociedad local, regional, nacional y latinoamericana.

Como puede observarse, se revelaron **juegos políticos** utilizados por los directivos del IUTPC como; la **politización de la academia**, la **estructura burocrática hegemónica** del IUTPC, el poco esfuerzo de algunos directivos para enfrentar contratiempos, producto de la escasa **credibilidad** por las políticas gubernamentales emanadas del ente superior; sumado a esto, el gerente adolecía de **competencias profesionales desde la complejidad**; contraponiéndose a contribuir en la **integración de compromisos** políticos, morales, humanos e institucionales.

Bajo esta visión, la **dirección institucional** cumpliría con un principio hologramático, de esta manera, todos y cada uno de los miembros de la comisión asumirían las riendas institucionales, en base a los lineamientos ministeriales; en tal sentido, pudieron **aprovechar al máximo el potencial del conocimiento** de su capital social, concentrando sus acciones al **servicio de las mejores causas** de la institución, como incentivo al personal; sin embargo, los actores manifiestan que ocurrió todo lo contrario. Estos directivos, en lugar de aprovechar la coyuntura para refundar unas nuevas **características del gerente**, bajo una **visión compleja y transformadora**, desempeñarse bajo la premisa de un **liderazgo integrador y globalizador** del contexto; destacaron un recurrente y constante **pragmatismo gerencial “vicioso”** como estrategia para **soluciones rápidas**; luchando con la indecisión de, regirse por los propósitos legítimos de la organización, o por las condiciones de un contexto agresivo.

A juicio de los relatores, este accionar tendió a vulnerar las **normas y reglas** más elementales de la administración, hacia una gestión gangrenada por la **corrupción** y la **mala praxis gerencial**. En este sentido, de acuerdo

con Etkin (ob. cit) la tensión generada antes de aplicar decisiones pragmáticas, pone a prueba la fuerza de los principios de la organización y la actitud de los directivos; por ello, es primordial reflexionar, adaptarse, redefinirse y repensarse como **gerente conocedor, con criterio propio** y conductor de un proceso tan emblemático, como significa, el proceso de modernización y transformación del IUTPC.

Ante las circunstancias descritas, el **Capital Social** institucional, afectado a causa del principio recursivo presente en la **articulación entre principios y práctica gerencial**; continuaba haciendo referencia a la **imposición** como factor principal de desacuerdo entre los integrantes; la desarticulación entre las directrices de transformación **Ministerio-Institución**; originando un inminente **resquebrajamiento** en la gestión; aunado a ello, la falta de **convencimiento** y desconfianza fue reflejándose negativamente sobre la comunidad iutpecista.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se notaron ciertas **debilidades**, que deterioraron el **compromiso institucional** de todo el personal; de acuerdo con Etkin (2007), las organizaciones sociales existen en la medida que logran articular los esfuerzos de los integrantes, satisfacer necesidades y prestar servicio al contexto en el cual operan. Cuando un sistema no puede resolver sus problemas vitales, se degrada, se desintegra; o bien, se revela incapaz de generar una metamorfosis para resolver sus dificultades.

De esta manera, aunque las primeras comisiones del IUTPC, enfrentaron **turbulencias políticas** y lucharon contra la coyuntura económica naciente, estas acciones no fueron suficiente; y hoy en día, ante la desarticulación directivo-capital social, la desmejora de los **salarios**, la deprimida **gestión** administrativa y, la proliferación de grupos **sindicales**; se aclama una **gerencia social** como **filosofía de gestión** en una realidad compleja, que se oriente a luchar por el mejoramiento progresivo de la

**calidad de vida** de la sociedad; traducida en **bienestar** dentro del sentido existencial y no únicamente material (Morin, ob. cit).

Semejantemente, de acuerdo con los postulados de Etkin (ob. cit), el IUTPC comprende un conjunto social con fines grupales, pudiendo crecer proporcionalmente a su propia capacidad humana; su **gestión** tendría un comportamiento social y cultural importante, considerando las posiciones y visiones personales; y, desterrando una razón excluyente, un pensamiento único o una verdad revelada.

Partiendo de esa premisa, la ausencia de **valores sociales y las acciones no intencionales, produjeron efectos colaterales** directamente sobre la **cultura institucional**; donde es inevitable y estrictamente necesaria, la aplicación de **control y seguimiento** para el **manejo de los recursos**; cuyo **presupuesto** comprende el beneficio institucional, de donde todos somos parte. Dentro de esta perspectiva, se insiste en la introducción del concepto **gerencia social**, descrito en párrafos anteriores; reconociendo primeramente a una institución formada por seres humanos, merecedores de epítetos tales como: **honestidad, equidad, justicia y honradez**, ahora bien, es prioritario, impregnarle a la gerencia una alta concentración de **experiencia y profesionalismo**, erradicando definitivamente la **complacencia, el amiguismo, los intereses individuales**; y, fortalecer entre todos: la **reputación, credibilidad, los principios morales y el compromiso**.

En torno a estos factores, el **discurso y actuar gerencial** son duramente cuestionados, por ser elementos complementarios e inseparables de la **gestión**, y para el caso del IUTPC, éstos, frecuentemente estuvieron desconectados de la realidad; por tanto, el **discurso** verbal y escrito de las autoridades iutpecista, bajo la premisa de sumar esfuerzos, ideas y conocimientos compartidos, debió estar consciente de la diversidad de pensamientos y personalidades en el seno de la institución; de allí, que el principio recursivo del sistema gerencial contribuyó a la degradación

progresiva del **comportamiento estudiantil**, distorsionando la **solvencia moral del estudiante**.

Semejante **ambigüedad** fue convirtiéndose poco a poco en cotidianidad, bajo la presión y tensión de **organizaciones sindicales**; caracterizadas por desviar y desestimar los objetivos de la referida transformación institucional. Ante estas circunstancias, el **proceso decisorio** presentó frecuente discontinuidad en su agenda; tanto en materia administrativa, por falta de **políticas coherentes**, relegando directrices de comisiones antecesoras, iniciándose un **paulatino deterioro de las edificaciones** ya anteriormente recuperadas; así como, la constante violación de las **reglas y normas** elementales de la administración.

Muchos problemas se hubiesen evitado en el marco de una adecuada, pertinente y respetuosa **forma de expresión**; en su mayoría, carentes de **credibilidad y transparencia**, algunos directivos demostraron **desconocimiento en cuanto al proyecto y el entorno**; discursos impregnados de **ambigüedad**; así como, carentes de **poder de convencimiento**. De la misma manera, entre discurso y discurso, se utilizaron **métodos y promesas incumplidas**, impregnadas de **arrogancia**, egocentrismo y una fuerte dosis de protagonismo.

En contraposición, el gerente de hoy debe reconocer la dialéctica beneficiosa de utilizar un **discurso apolítico e integral**, centrado en lo académico; sumado a la **virtud de escuchar, atender y resolver**; inyectando a sus palabras **optimismo y motivación**, mostrando **educación, buenos modales y respeto**; *resaltando los logros*; pues, abundaron los gerentes de **comportamiento prosaico y soez**, contribuyendo a desviar el rumbo fijado.

Entre acuerdos y desacuerdos, entre diversidad y controversia, entre complementariedad y antagonismo, se confirma una **Bifurcación** en la **gestión** del proceso de modernización y transformación del IUTPC; concordando con Prigogine y Stengers (1991), como el punto crítico a partir

del cual, desde un criterio físico; el comportamiento del sistema, en este caso, el referido proceso; se hace inestable o puede evolucionar hacia varios regímenes de funcionamiento estables.

Este tipo de fenómeno trae consigo la imposibilidad de prever en qué régimen se estabilizará el sistema más allá de la **bifurcación**; en tal sentido, una de las causas más destacadas por la mayoría de actores sociales, consistió en la falta de **integración ministerio-institución, fractura** entre la Subdirección Académica y la Administrativa, y, enfrentamiento entre el **modelo educativo tradicional y el nuevo modelo**. Se hicieron latentes las **controversias a nivel político y social, la falta de credibilidad** entre los mismos directivos, debilitando poco a poco, el impulso e ímpetu hacia el cambio institucional en concatenación con el modelo educativo decretado.

De hecho, el **modelo gerencial** utilizado hasta la fecha en el IUTPC, sigue regido por una **estructura organizativa** de tipo funcional, jerárquica, piramidal, burocrática, tradicional y centralista; entorpeciendo el desarrollo del **nuevo modelo educativo**; pudiendo originar efectos en la **motivación**, adaptación, socialización, humanización del **actuar** de los docentes, empleados, obreros y estudiantes; e inclusive consiguiendo afectar emocional y físicamente a las autoridades universitarias, al encerrarlas en un círculo vicioso de **pragmatismo gerencial y ambigüedad**.

En definitiva, este fenómeno generó dos escenarios; el primero, donde se evidenciaron los **avances y cambios significativos** materializados durante los **primeros diez (10) años**, intentando preparar el escenario para **transformar el IUTPC a UPT**; y, el siguiente, luego de la **promulgación de los PNF**, originado desafortunadamente por el desconocimiento de los ajustes necesarios, para el futuro **cambio en materia curricular**.

Las primeras gestiones, tanto internas (IUTPC) como externas (Ministerio), permitieron el mejoramiento continuo a pesar de los pocos **recursos presupuestarios**; así, fueron superándose las **adversidades políticas del año 2002**, causadas por el paro petrolero; ésto, benefició el

incremento matricular, el mejoramiento de servicios estudiantiles, la dotación y acondicionamiento de espacios académicos, y la recuperación de la infraestructura golpeada por décadas de ineficiencia y abandono.

En esta etapa, destacan que la comisión designada intentó adaptar la **gestión institucional** aferrada a una **estructura organizativa tradicional**; aunque, la misma fue funcionando paulatinamente y dio fluidez a los procedimientos académico-administrativos. Esta primera comisión, centró sus energías en la adaptación administrativa, **infraestructura y presupuesto** institucional, rumbo a una transición hacia el cambio.

Es oportuno señalar que, una vez **promulgados los PNF en el periodo 2008-2009**, se generó una colisión entre ésta y el **nuevo modelo educativo**, marcándose significativamente la desvinculación entre las **políticas ministeriales e institucionales**, reflejadas constantemente por los actores; dilapidándose los grandes esfuerzos realizados. Se profundiza esta percepción cuando en la actualidad, se incumple con lo establecido en los **reglamentos**, concurriendo en una **desviación de la trayectoria, estancamiento e involución** del proceso transformador.

La dispersión de los caminos hacia las metas propuestas, apunta a una fuerte **resistencia al cambio y falta de compromiso del gerente**, del docente; y también, del trabajador. Este entramado producto de la interrelación de todos los eventos descritos, lleva a pensar que, una de las causas de esta fractura nace desde los **niveles ministerial y/o sindical**, como factores externos amenazantes; y, especialmente estos últimos, tendientes al **clientelismo político** adversando constantemente el norte institucional.

Se ha producido definitivamente, un **estancamiento**; tanto, en la reformulación de la **estructura organizativa**, que hasta los momentos no ha sido elaborada; así como, en la implementación de un **modelo gerencial** que en lugar de avanzar, produce parcelamiento del proceso educativo a causa de la **tecnocracia**, viciado ante el recurrente sometimiento y manipulación

del personal, imperando la **mediocridad política** en el seno de nuestra casa de estudio. De manera comparativa, hoy en día; no se continúa con las adecuaciones y existe una **infraestructura en malas condiciones**.

Este contexto, enmarcado en la complejidad, cumple con el principio recursivo, aumentándose la brecha entre el **deber ser y lo hecho** hasta el momento; debido a que, evidenciaron un **alto grado de incredulidad** de los objetivos del proyecto por parte de los directivos, poca capacidad para incorporar a las comunidades con **visión compleja**, y la apremiante ausencia de cultura, **principios y compromiso** organizacional. Estos efectos se destacaron recientemente, cuando el **gerente** durante su **gestión** ignoró el entramado social, político, económico y educativo en el que estaba inmerso; descontinuando las **estrategias y acciones** entre una comisión u otra, fracturando el camino a seguir; generando inconformidad, **decepción, desánimo**; y, el surgimiento de detractores radicales hacia el proceso de transformación llevado a cabo en el IUTPC.

En el marco del principio hologramático y dialógico, la **gestión** ministerial o ejecutiva nacional dio cabida a la **doble trayectoria o fractura** en la tarea de conducir el proceso; tanto el nivel ministerial como el sindical participantes, conformando un todo; generaron condiciones voluntarias e involuntarias, que impidieron o dificultaron el avance de las directrices hacia el cumplimiento de los objetivos; actualmente inconclusos, sin apoyo legal, ni **estructura** que los soporte.

En medio de este entorno complejo, y ante la amenazadora **bifurcación** de la vía, los **controles** perdieron sentido y la cuestión momentáneamente se centraría en aprender a integrar y dinamizar el rumbo; es importante destacar, que este punto crítico origina cambios, ya sean, positivos o negativos; sin embargo, en el caso del IUTPC, al producirse ésta entre los años 2008-2009 cuando aún no se concluía definitivamente con el proceso de modernización y transformación; causó **estancamiento**, disociación o **involución** del mismo; haciendo más pronunciada la **brecha**

entre las reformas y transformaciones interdependientes, afectando directamente la implementación del **modelo socio-productivo** que contribuiría actualmente con el desarrollo social, político, económico y educativo sostenible del país.

En líneas generales, cabe señalar que el diagrama presentado en el **Gráfico 5**; describe hologramáticamente, el proceso aplicado al IUTPC desde el año 2001 relatado a lo largo de toda esta investigación; culminando provisoriamente en analizar este fenómeno metafóricamente con el proceso de siembra de un árbol en semejanza con la promulgación del decreto de re-estructuración; su cultivo, con el desempeño del gerente para llevar a cabo el proceso de modernización y transformación en el IUTPC, y, la cosecha de frutos posteriores, equivalente al cambio de modelo rentista a un **modelo productivo**, con la contribución de los nuevos egresados impregnados de una nueva cultura de trabajo y cooperación; de esta manera, interrelacionando dos pensamientos de elementos distintos en actividad simultánea; Lakoff y Johnson (1986) sostienen que el razonamiento por analogías, es una de las más poderosas herramientas para el pensamiento innovador y el progreso científico.

En torno a estos factores, el árbol descrito, se esperaba que durante un tiempo prudencial, se vislumbraba frondoso de hojas liberadoras de vapor de agua, proporcionador de sombra en verano; así como, cosechador de frutos alimenticios, entre algunos otros beneficios. Estas tres principales características, complementarias con las descritas en el párrafo anterior, constituyen: la producción de profesionales en el marco de una reforma de pensamiento en concordancia al **modelo socio-productivo**, la metamorfosis estructural del **IUTPC a UPT**; y, la contribución académico-investigativa de la comunidad del conocimiento a nutrir el **modelo productivo**, venciendo la cultura rentista nacional; en aras, de favorecer el **bienestar, la calidad de vida** y el progresivo desarrollo de la sociedad; respectivamente.

Tomando a la metáfora como el esquema cognitivo que apoya la creación de nuevos significados entre realidades paralelas; y, la cual permite establecer consecuencias de estas nuevas realidades; se admite que, las raíces del árbol equivalen a la fundamentación y siembra del **proceso de reestructuración al servicio público de educación superior en los Institutos y Colegios Universitarios** del año 1999, en concordancia con la promulgación de **lineamientos** enmarcados con el nacimiento de la Constitución de la República; posteriormente, en el año 2001 se anuncia el proceso de modernización y transformación del IUTPC, constituyendo el fortalecimiento de su tallo, el cual, progresivamente fué creciendo estructuralmente, con el esfuerzo de las primeras comisiones, centradas en los cambios de **infraestructura y presupuesto institucional**; a partir de allí, el gerente designado bajo una **visión compleja e integradora**, junto con el **capital social**, cumplieron algunas tareas de jardinero y plantadores; concentrándose en cuidar, regar, podar y encaminar el referido proceso hasta el fin propuesto y deseado.

Ante los aspectos expuestos, a pesar de los factores externos que dificultaban la gestión, los **avances se hicieron notar durante los primeros años**; sin embargo, la **desvinculación del Ministerio-Institución**, los recurrentes cambios en la **estructura administrativa** del sector público, y las frecuentes sustituciones de comisiones por otras, propiciaron un inminente **estancamiento** que fue creciendo poco a poco; y por ello, en el año 2009, como una especie de fertilizante y/o abono, cuya intención principal consistió en impulsar el crecimiento sano de la planta y procurar la frondocidad de sus hojas; así como, el nacimiento de sus frutos; se **promulga la Misión Alma Mater**.

La reacción ante esta nueva directriz ministerial, fue totalmente contraproducente; pues, a partir de allí se comenzó a **bifurcar** la ruta, originando separación del tronco en diversas ramas hacia diferentes direcciones; y por si fuera poco, aunque el árbol continuaba creciendo, sus

hojas dejaron de nacer, afectando directamente la formación de profesionales con alta calidad académica; la generación de sombra en su similitud con la **transformación del instituto a universidad**; y por ende, la cosecha de frutos en semejanza con la superación del modelo rentista hacia un **modelo productivo** nacional; como se describió.

Todo este fenómeno ocurrió en controversia con la dirección del Ministerio de la época, cuyos encargados o ministros a pesar de haber proclamado **lineamientos y normativas**, en similitud con otorgar energía, agua y oxígeno a la planta, como factores externos coadyuvadores en conjunto con el gerente institucional para encaminar el proceso, semejante al crecimiento del árbol de la referida parábola; por el contrario, se presenció según los autores, **la falta de cultura de seguimiento y control**, inconstancia, **desidia, desvinculación, falta de compromiso, desmotivación** en el mismo gerente; viciando la gestión institucional. Como puede observarse en el diagrama; la academia y sus **PNF** están por un lado, junto con el **modelo tradicional de TSU**; y por otro, se orienta la **administración de los recursos**, la **estructura organizativa**, los **reglamentos internos** y la **infraestructura**, en una condición deprimente (ramas secas).

Esta situación puso en evidencia, que los **gerentes designados a dedo por el ministerio**, sin credenciales y sin elección **democrática y participativa**; exteriorizaron **falta de conocimiento** integrador y global, en su tarea como jardineros para cultivar y cosechar la planta y sus frutos, respectivamente; y por ende, difícilmente pudieron conducir el proceso de modernización y transformación en función de la proyección política, económica, social y educativa planteada en los documentos que definen su creación.

Se destaca entonces, que una vez arribado el año 2008, se reflejó de manera más pronunciada, la falta de **credibilidad y compromiso** del **capital social** con el proceso transformador, profundizando la **brecha** entre **lo que**

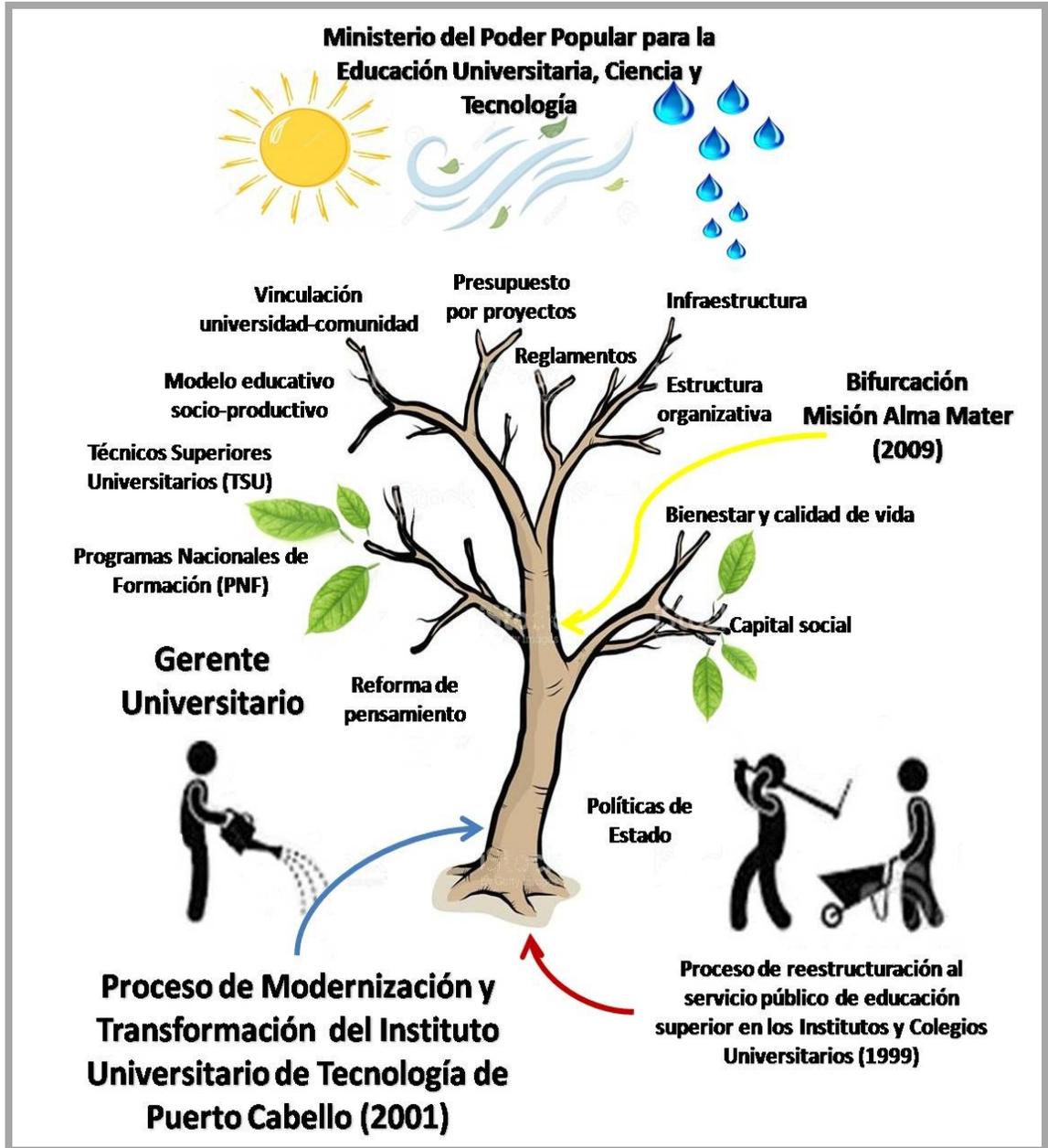
***se deseaba hacer y lo que se hizo*** realmente. Hoy en día, para recuperar el entramado final del proyecto de manera fructífera, se hace necesario, el inevitable engranaje de la academia y la administración de manera casi perfecta, en correspondencia con la misión y visión del proceso; y para lograrlo, los directivos y/o gerentes deben cumplir estricta e ineludiblemente con determinadas características.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, estos nuevos gerentes deberían desarrollar una ***visión integradora, compleja*** y multidisciplinaria; emergiendo de un proceso netamente ***democrático y participativo***; y así, contribuir al crecimiento sano y sostenible de este importantísimo y necesario ser vivo; favoreciendo finalmente, el nacimiento de hojas sanas en todas sus ramas, que en conjunto produzcan sombra; y progresivamente, los mismos en calidad de jardineros cosecharían sus frutos provenientes del ***esfuerzo compartido*** con el ***capital social*** y el ente superior.

Atendiendo a lo expuesto, el proceso de modernización y transformación del IUTPC, obedece a ***lineamientos*** profundos de reformas de pensamientos e integración multidimensional; por lo que, la ***bifurcación*** como fundamento de una ***visión compleja***, constituye una gran oportunidad para autoevaluar, autoorganizar y autocorregir la propia ***gestión***, rumbo a un apreciable progreso; destacando que la metamorfosis de la educación tecnológica universitaria venezolana, es escalonada y no necesariamente lineal; pero definitivamente, sin retorno.

El nuevo ***gerente conocedor y comprometido***, dentro del sistema gerencial integral, complejo y multidimensional, debería estar en la capacidad de dirimir, visionar y cohesionar las rutas; las cuales, separadas tienen su propia importancia, pero juntas, comenzarían a tener sentido en respuesta a las necesidades de ***bienestar, calidad de vida y desarrollo sostenible*** de la sociedad, en el marco de una coyuntura social, política, económica y educativa que enfrenta actualmente la Nación.

A continuación, se presenta el diagrama donde se visualiza lo expuesto en los párrafos anteriores.



**Gráfico 5.** Entramado interpretativo del estudio de la gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana, desde la complejidad. Elaborado por Marcano, 2018.

## **CAPÍTULO VI**

### **Entramado Reflexivo**

Este entramado, presenta las reflexiones acerca del conocimiento extraído de los relatos emitidos por los actores sociales participantes en esta investigación, quienes desde su experiencia y/o visión de mundo vivido, ofrecieron sus testimonios y experiencias obtenidas en ese transitar durante los años de transformación académica, estructural, organizacional y productiva que se viene realizando en los Institutos Tecnológicos Universitarios desde el año 1999 a la fecha, siendo el caso estudiado, el del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello (IUTPC), donde las gerencias de esta institución, han desempeñado un papel preponderante en la conducción de este complejo proceso, al interrelacionarse aspectos sociales, políticos, económicos y educativos.

A continuación se concurre en una reflexión tomando en consideración los aspectos epistemológicos, ontológicos y metodológicos, así como, los principios: dialógico, recursivo y hologramático, conducentes a construir un corpus teórico que articule la gerencia de la educación tecnológica venezolana en el proceso de transformación universitaria, desde la complejidad; caso IUTPC.

#### ***Reflexión en lo Epistemológico***

La disertación sobre las postulaciones emergentes bajo el contexto descrito, está repleta de grandes controversias, polémicas y debates epistemológicos en referencia al gestionamiento utilizado por los responsables de conducir el proceso de transformación desde sus inicios

hasta la fecha. Estos antagonismos se hacen más latentes ante **turbulencias políticas**, económicas, sociales y educativas a nivel nacional, que influyen sobre la gerencia en la **transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana**.

Por ello, se acude a una nueva visión para la enseñanza en el marco de un **nuevo modelo educativo**, con el fin de, modificar el pensamiento, y viceversa; haciéndose necesaria una reforma mancomunada entre ambos. En este sentido, concatenado con Morin (2002) “una cabeza bien puesta, es mejor que una cabeza repleta” (p. 26); afirmando que acumular saber, no es tan importante, como lo es, disponer al mismo tiempo de una aptitud y actitud general para planear y analizar problemas; y, de principios organizadores que permitan la **vinculación ministerio-institución**, los **valores, la ética**, el **liderazgo**; y articularlos con la **práctica gerencial**.

De allí parte el cuestionamiento de la sociedad a éstos estereotipos, sobre los que se cimienta y propone una nueva forma de ver el mundo en los campos científicos, social y económico. Por ello, la **visión gerencial** y sus prácticas en el marco de un pensamiento complejo, requiere de cambios paradigmáticos; en tal sentido, aprender a vivir requiere de una transformación interior constante, pasando de la información al conocimiento, y luego de ahí a la **sabiduría**; donde los diferentes aspectos del saber, están en constante interacción y complementariedad en una realidad compleja.

Esta afirmación se destaca cuando, tradicionalmente los directivos definen y movilizan las actividades del **capital social** institucional en base a criterios racionales, como: eficiencia, eficacia y adaptabilidad; pero adicionalmente, como lo asevera Etkin (2005), el gerente está obligado ante el contexto actual y el enfoque complejo, de integrar otros aspectos que no son medibles, ni planeados, tales como: la **motivación**, ilusiones, imágenes y fantasías de los individuos y grupos, los cuales poseen sus propias realidades. De esta manera, el paradigma centrado en que el orden, desorden y organización, constituye un entramado; es una proposición que

favorece la **transformación educativa** del pensamiento-conocimiento, **la visión compleja e integradora**, el rompiendo esquemas arraigados en nuestras mentes y, contribuye a construir un **nuevo modelo socio-productivo** para aprender a vivir de manera distinta.

Como resultado provisorio de la investigación, se involucra a la gerencia del IUTPC, en un contexto de modernización y transformación universitaria, ante una nueva era civilizatoria, dada la complejidad que la caracteriza. En cualquier sentido, el controversial progreso del paradigma de la complejidad, enmarca este proceso en un entramado inseparable constituido por **la transformación tecnológica universitaria y la gerencia en los institutos universitarios**; integrados como un todo e influenciados por diversos elementos, en su **capital social y gestión**; esto, produce un conocimiento basado en la comprensión dialógica, hologramática y recursiva de la **gestión gerencial**; y la postura humana, afectiva, emocional cultural y profesional del **capital social** que la integra.

Al respecto, Morin (2000) enuncia que los individuos conocen, piensan y actúan según los paradigmas inscritos culturalmente en ellos; por consiguiente, los resultados del estudio impulsan la **anulación del modelo tradicional y hegemónico** del paradigma simplificador y reduccionista inoculado históricamente en los gerentes designados como responsables de la transformación del IUTPC. En resumen, el desafío del estudio consistió en plantear el problema en su propio contexto, desde un pensamiento complejo.

Esta nueva visión genera un conocimiento pertinente, **integrador**, de conjunto, pero no definitivo; interaccionando aspectos políticos, sociales, económicos y educativos, internos y externos; incentivando la reforma epistemológica del pensamiento, que influye sobre la reforma de la enseñanza, y ésta a su vez, de manera recursiva, sobre la reforma del pensamiento. Atendiendo a lo expuesto, en el marco de una revolución complejizadora emergente; el **gerente** como parte de un sistema integral debe capacitarse para **liderizar**, dirimir, visionar y cohesionar los elementos

que direccionan el proceso de modernización y transformación del IUTPC; por ello, su fin principal consiste en encaminar **lineamientos** profundos de cambios de pensamientos e integración multidimensional.

Entre estos **lineamientos** destaca, la municipalización de la educación universitaria, invitando a fomentar la participación de todas las comunidades en la generación, transformación y socialización del conocimiento; enfocarse en constituir este nivel educativo, en un espacio abierto de formación permanente, articulado al mundo del trabajo y la vida social; lograr la armonización de los **diseños curriculares** en conjunto con planes de investigación y formación; así como, emplear un sistema de **evaluación** pertinente, que permitiera el **control** de la calidad del proceso y su impacto.

Estas distinciones, asientan la generación de un conocimiento circunstancial, descrito metafóricamente, interrelacionando disciplinas e incorporando diferentes factores históricos, técnicas de abordaje, elementos externos e internos que nutren el desarrollo del estudio, acudiendo a diversos puntos de vista de investigadores sobre la temática. Actualmente, la coyuntura existente, la historia, la cultura de la sociedad, las costumbres, maneras de pensar y actuar, las perspectivas propias de la investigadora; permitieron comprender el contexto y generar un conocimiento contextualizado, globalizado y multidimensional; es decir, complejo.

Se desprende entonces que, el **gerente** universitario es para el proceso de modernización y transformación del IUTPC, como el jardinero es a la siembra, cultivo y cosecha de un árbol frutal; lo cual es complementado por el aspecto ontológico del estudio, como parte importante del entramado reflexivo hacia el conocimiento generado.

### ***Reflexión en lo Ontológico***

El ambiente gerencial universitario, bajo la mirada del paradigma emergente; en el marco del proceso de modernización y transformación del

IUTPC, esta colmado de un clima donde coexisten orden y desorden, razón y sin razón, armonías y disonancias, es por esto que el análisis organizacional y de la gestión, como también, quienes desempeñan funciones de dirección y gobierno en instituciones públicas y privadas, debe ser estudiado bajo el enfoque del paradigma de la complejidad (Etkin, 2005).

La tesis doctoral desarrollada durante el contexto de una nación que intenta convertirse en un país productivo, soberano, independiente, con progreso y desarrollo sostenible; promulga al sector universitario, como la organización que juega el papel preponderante en la divulgación y calado interpersonal del **nuevo modelo educativo**, centrado en la **socio-producción**; en pro de transformar al joven ciudadano, en un profesional colmado en principios como **libertad, equidad, justicia**, inclusión, desarrollo endógeno, **integración**, democracia y participación; de esta manera, la **visión compleja**, fundamenta lo social, político y técnico del proceso.

Ante esta realidad, una gran parte de los docentes, aferrados a la excelente reputación con que contaban los egresados del IUTPC, absorbidos por las empresas públicas y/o privadas locales, estatales y/o nacionales, durante la historia educativa institucional del profesional formado; generaron contradicciones al respecto, pues, mientras estos docentes no renunciaban al **modelo tradicional**, convirtiéndose en férreos detractores de la calidad educativa suministrada por los **diseños curriculares de los PNF**; otros, aseguraban que ese modelo, no respondía a las **necesidades socio-políticas-económicas** actuales de la nación, por lo que apostaban a un **nuevo modelo educativo**.

Debido a ésto, a lo largo del proceso investigativo de la presente, se generó una nueva inquietud, dirigida a conocer, saber y comparar; el sentir y hacer del docente y del estudiante durante la transición operativa de los **diseños curriculares** de TSU a PNF, aplicados a los diversos grupos de estudiantes, en respuesta a los **lineamientos** emanados; de esta manera, en base a testimonios de los mismos docentes, se abre un abanico de

interrogantes distintas a las planteadas para este estudio; por lo que posteriormente, sería interesante investigar desde sus propias experiencias, lo sucedido durante la referida eventualidad académica.

Por otro lado, continuando con los objetivos de ésta, la **gerencia en los institutos universitarios**, en el marco de la **transformación tecnológica universitaria**, participa como la responsable en la gestión de este proceso, cuyo desafío consistía en acercarse a los problemas de manera diferente, es decir, desde una perspectiva compleja; sin embargo, contrariamente **domina el modelo tradicional** y sus gestores corren el riesgo de desaparecer; pues, como un todo sistémico, el proceso es afectado por diversas dimensiones en lo político, social, económico y educativo.

Esta situación evidencia que, para comprender e intentar superar la **bifurcación** originada, hay que centrarse en una **visión compleja**; situación que se convierte en una gran oportunidad para el **gerente encargado**, en virtud de poder auto-evaluar, auto-organizar y auto-corregir la gestión hacia el rumbo de un apreciable progreso; pues, éste es reconocido como un proceso sin retorno, cuya trayectoria no necesariamente es lineal.

Finalmente, la dimensión humana, social y cultural de la organización demanda una gestión responsable, con objetivos, políticas y decisiones concretas (Etkin, 2007); el reto consiste en conquistar una verdadera administración del conocimiento, ante una realidad controvertida y una gestión, constituida no sólo de planes, programas y controles; también, asumiendo integralmente el combate que incluye temas básicos sobre la transformación del nuevo ciudadano conductor de estas casas de estudio, con visión **integradora, ético, capacitado, optimista, perseverante, líder, sincero, paciente**; y, el **nuevo modelo socio-político-económico**; así como, centrado en el joven ciudadano que transita por una formación académica, moral y profesional; egresado finalmente, para contribuir con el **bienestar**, mejora de la **calidad de vida** y con el desarrollo sostenible de la institución y del país aclamado.

Dentro de esta óptica, estos resultados se complementan con una reflexión metodológica, como aspecto relevante en la teorización propuesta.

### ***Reflexión en lo Metodológico***

Sobre el aspecto metodológico, el gerente iutpecista debe tomar en cuenta firmemente, que nos encontramos en una era donde la condición humana es el tema central, por ello, la ***triada individuo-sociedad-especie***, responde al comportamiento del sistema gerencial; pues, “si la sociedad reprime, inhibe al individuo y éste aspira a emanciparse del yugo social” (Morin, 2003, p.58); correspondiendo con el accionar del gerente universitario como conductor del proceso educativo en función del desarrollo sostenible de una sociedad. Por ello, se plantea como ***filosofía de gestión*** a la implementación de una ***gerencia social*** en estas instituciones, que supere los diversos elementos obstaculizadores hacia el éxito del proceso de modernización y transformación, tales como: la ***improvisación*** ante la incertidumbre, la inocultable ***corrupción***, la innegable ***burocracia***, el ***pragmatismo*** en las decisiones, y la ***ambigüedad*** en el ***discurso y actuar del directivo***.

Este accionar va de la mano con un proceso decisorio cargado de participación colectiva, vinculado directamente con la ***solvencia moral***, la ***forma de expresión***, la ***comunicación***, la capacidad ***estratégica y motivacional*** inmersas en el ***discurso y actuar del gerente***; centrándose en fundar una ***gerencia social*** para lograr relaciones cónsonas y alcanzar las metas propuestas. Al referirse a las instituciones sociales, como corresponde este caso; Drucker (citado en Etkin, ob. cit) afirma que la gestión:

No se limita a la provisión de bienes o servicios. Su producto no es un par de zapatos, ni una ley, sino un ser humano cambiado. Son agentes de cambio humano, Su producto es un paciente, un

niño que aprende, un joven transformado en adulto, que se respeta a sí mismo, reformado, una vida humana enteramente cambiada (p. 119).

Complementando lo anterior, un gerente social, debe redefinir los procesos de dirección desde lo socio-cultural; impulsando los procesos directivos: a) políticos y de poder, al incorporar la participación de los miembros en las decisiones de política hacia el desarrollo social (principios, valores, ideologías, objetivos); b) de decisión e influencia, sobre la base del consenso para resolver y acordar condiciones que legitiman las relaciones de autoridad entre individuos y grupos de la institución; c) de estructura y comunicación, evitando las formas burocráticas o autoritarias, interrelacionando con diálogo y transparencia; y, d) de evaluación y control, corrigiendo errores o desviaciones, alejados de las actitudes vigilantes y de castigo.

Esta descripción marca las prioridades del nuevo **gerente** universitario, destacando la necesidad de considerar la dimensión humana, social y cultural, en preparar el producto (estudiante-profesional) para enfrentar la actual coyuntura política y económica nacional; enfoque que convertirían al **gerente** iutpecista en un triunfador; pues, se democratizarían los procesos, se desarrollaría el **capital social** institucional, la **motivación**, la distribución de la **justicia, la honestidad** en los intercambios y la **transparencia** en las comunicaciones; remando todos juntos a minimizar la **brecha entre lo hecho y lo planificado**, procurando alcanzar el éxito de la **gestión**.

Finalmente, interpretar o comprender la transdisciplinariedad del sistema gerencial universitario, comienza por sumergirse en una reforma de pensamiento, orientada a razonar en términos de un desarrollo integral y complejo; por ello, los conductores del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello (IUTPC), en el marco de la **promulgación del proceso de reestructuración al servicio público de educación superior en los Institutos y Colegios Universitarios**; y en consideración a, responder las

necesidades manifiestas en la fundación de la nueva República naciente con la CRBV del año 1999, a cumplir con solucionar la inquietudes de la sociedad del conocimiento, y a priorizar los requerimientos de la humanidad en general; deberían asumir y adoptar los principios dialógicos, recursivos y hologramáticos, durante su **gestión**; y evaluar la influencia de éstos, en el **capital social** durante la referida transformación.

### **Reflexión en cuanto a lo Dialógico, Recursivo y Hologramático; desde la Complejidad**

En lo que respecta a la trinidad dialógica-recursividad-holograma, señalada por Morin (2002), la teoría para un pensamiento vinculante entre la **gestión gerencial** y el fin transformador hacia un **nuevo modelo socio-productivo**, desde la complejidad; debe basarse en:

El principio dialógico, permitiendo unir dos principios o nociones que pudieron ser excluyentes entre sí, pero indisociables en esta realidad; asumiendo racionalmente la inseparabilidad de nociones contradictorias para concebir el mismo fenómeno complejo; como lo constituye, el **nuevo modelo educativo** en contraste con el **modelo tradicional y hegemónico**; los **comités inter-institucionales** en competencia con la dirección académica institucional; el **modelo gerencial piramidal** y el **modelo democrático y participativo**, entre otros.

El recursivo; accediendo a superar la noción de regulación, por la auto-producción y auto-organización; donde los productos y sus efectos son en sí mismos productores y causantes de lo que los produce; en este sentido, el **ambiente de trabajo**, la **moral del gerente y del estudiante**, fueron afectados, y al mismo tiempo proliferadores de la **desidia, desánimo, desmotivación** y la **falta de compromiso** del **capital social** institucional, ante la **desvinculación entre la academia y la administración**, la dirección centrada en **pragmatismo “vicioso”**, el **discurso ambiguo** o demagogo; y un **actuar del gerente** impregnado de **métodos y promesas incumplidas**.

Es por ello, que el proceso decisorio enrumado hacia los cambios o transformación institucional, según Etkin (2005); incluye por un lado, un proceso reflexivo, razonado y conectado con las demandas del contexto; y, por el otro, una toma de posición y una capacidad de movilizar los recursos para mejorar el desempeño organizacional; en resumen, el gerente requiere de una actitud estratégica, pero también de una actitud proactiva.

Y con respecto al principio hologramático, poniendo en evidencia la aparente paradoja de las organizaciones complejas en la que la parte está en el todo, y el todo está inscrito en la parte, “el todo es más que la suma de las partes” (Morin, ob cit, p.100). En este aspecto, fue evaluada la vinculación de los **juegos políticos** entre el **ministerio-institución**, la **integración universidad-comunidad**, la **legitimidad de los cargos**, la **dirección, administración de los recursos presupuestarios y financieros, lineamientos y gestión gerencial** desde el sistema macro hasta los microsistemas integrantes de la educación universitaria.

Al enfrentar esta nueva lógica paradigmática, la investigadora se reintroduce en el conocimiento científico estudiando el sentir, pensar y **accionar del gerente** durante la **gestión** del proceso de modernización y transformación auspiciado en el IUTPC, repensándolo en base a la **complejidad**, por medio de los principios anteriormente descritos.

El principio dialógico permitió asociar la complementariedad y antagonismos de los postulados emergentes durante la construcción teórica-discursiva; de esta manera, el orden y el desorden se derivan de la misma **gestión gerencial** del mencionado proceso, ante su **complejidad**. Por otra parte, de las **formas de expresión** del directivo surgen aspectos comunes, diferencias y contradicciones, que pudiese incentivar el **diálogo consensuado**; a su vez, los inconvenientes develados de la gestión, sin dejar de ser obstáculos o dificultades se plantean como futuros retos y desafíos en miras para convertirlos en ventajas.

Con respecto al principio recursivo, se rompe con la idea de la causalidad lineal; entre tanto, la **bifurcación** generada, se convierte en una oportunidad invaluable para producir en el **actuar del gerente** iutpecista, un ciclo auto-constitutivo, auto-organizador y auto-productor encaminado hacia el desarrollo y finiquito oportuno del proceso.

Y, por último, el principio hologramático contribuyó a visionar al IUTPC, como una parte importante del sistema universitario en el marco del contexto descrito; de esta manera extrapolando la información, este mismo fenómeno como red social está presente en el sistema macro que lo contiene, llámese Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, o; Sistema Educativo de la República Bolivariana de Venezuela; en los tiempos actuales.

Por consiguiente, en contrapartida, las experiencias de los diversos gerentes del IUTPC son importantes, como características observables de un conocimiento, partiendo de la interpretación subjetiva que le conceden los propios participantes, y finalmente, comprender la gestión desde lo interno, de la **transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana**.

Este entramado reflexivo describe el corpus teórico de la **gerencia** en el **proceso de modernización y transformación**, en el caso vivenciado por los directivos del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello (IUTPC), presentado en el **Gráfico 6**; interrelacionando los discursos, percepciones, experiencias, modos, afectos, emociones, personalidades, cultura, conocimientos previos manejados a lo largo de la investigación.

Considerando inevitablemente los principios fundamentales de la **complejidad** para comprender esta realidad; el futuro **gerente**, proveniente de la **propia institución**, y elegido con mecanismos **democráticos y participativos**; debía estar dispuesto a conducir la institución, dentro del enfoque de **gerencia social** como **filosofía de gestión** de una institución que transforma al joven estudiante en un adulto integral, complejo, con

principios y valores humanos, con visión multidimensional, en pro del desarrollo político-social-económico de una nación; este **gerente**, debe afianzar su capacidad para dirimir, cuestionar, visionar y cohesionar las rutas hacia un mismo destino.

Aprovechar la **bifurcación** originada, constituye una gran oportunidad para valorar cada una de las rutas, como caminos antagónicamente complementarios; pero se requiere incorporar estrategias, que al unir las ramas, comenzarían a tener mayor sentido en respuesta a las necesidades de **bienestar, calidad de vida y desarrollo** sostenible de la sociedad, ante la actual coyuntura social, política, económica y educativa que enfrenta la región.

Seguidamente se ofrece el diagrama representativo del entramado reflexivo emergente correspondiente al corpus teórico de la gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana, desde la **complejidad**; cuyo caso de estudio se centró en el Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello (IUTPC), **primera “Alma Mater”** del municipio Puerto Cabello.



Gráfico 6. Corpus teórico de la gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana, desde la complejidad. Elaborado por Marcano, 2018.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aristimuño, M., Waita, W. y Rodríguez, C. (2010, Junio). *Las competencias gerenciales en la gestión de Instituciones de Educación Superior*. [Documento en línea]: Ponencia presentada en las 8th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Perú. Disponible: [http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/Papers/Abstracts.%20pdf/ACC061\\_Aristimuno\\_EA.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/Papers/Abstracts.%20pdf/ACC061_Aristimuno_EA.pdf) [Consulta: 2012, Noviembre 28].
- Ascanio, T y Gonzáles, V. (2011). Vinculación del enfoque de la transdisciplinariedad en las competencias gerenciales del director de educación primaria bolivariana. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 1(3), 32-53. Venezuela.
- Brunner, J. y Martínez, R. (1999). *Evaluación preliminar y metodología para la evaluación del impacto*. Buenos Aires: Boletín Informativo del FOMECC. Año 4. N° 8.
- Castellano, M. (2002). *Institutos Universitarios Tecnológicos y Colegios Universitarios en Venezuela*. 3er Encuentro Europa-América sobre formación tecnológica y profesional. Cuba.
- Centro de Reflexión y Planificación Educativa*, (1982). Los Institutos Universitarios de Tecnología. Serie de Educación en Venezuela N°18.
- Chávez, H. (2012). *Plan de la Patria 2013-2019*. Caracas. República Bolivariana de Venezuela.
- CNU/OPSU, (2002). *Oportunidades de estudio en las instituciones de educación superior*. Caracas, Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453, Marzo 24, 2000.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Mc. Graw Hill.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.

- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Argentina: Granica S.A.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en las organizaciones sustentables*. Argentina: Granica S.A.
- Falcón, C. (2016). Un nuevo modelo de gerencia y gestión académico administrativo, para la universidad venezolana. *Palermo Business Review*. 111-129. [Documento en línea]. Disponible: [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR\\_13\\_07.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR_13_07.pdf).
- Fermín, I y Rubino, N. (2006). *Gerencia y gerente*. UPEL-IPC. Material Instruccional. Caracas, Venezuela.
- García, C. (2002). *Educación Superior en Venezuela en el contexto de una compleja transición política*. Centro de Estudios del Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela: Caracas.
- García, C. (2012). *Polarización y tensiones en la educación superior venezolana*. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*. 7(3), 3-22. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299129031001> [Consulta: 2014, Abril 04].
- Goyo, A., Figueredo, C., Méndez, E., Chirinos, E. y Rivero, E. (2012). *La gerencia de la educación universitaria en la perspectiva de la transcomplejidad*. [Documento en línea] Publicado en: *ORBIS. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*. 23(8), 109-131 Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/709/70925416004.pdf> [Consulta: 2016, Abril 04].
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta Edición. Perú: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A de C.V.
- Lakoff, G. y Johnson, M. (1986). *Metáforas de la vida cotidiana*. Madrid: Cátedra.
- Ley de Universidades, (1970)*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 1.429 (Extraordinaria), Septiembre 08, 1970.
- Ley Orgánica de Educación, (2009)*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929 (Extraordinaria), Agosto 15, 2009.

- Marcano, J. (2017). Análisis crítico de la gerencia y transformación en la educación universitaria, desde diversos postulados. *Revista Científica*, 275-294. [Documento en línea]. Disponible: <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.0.0.15.275-294>
- Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso, estrategia metodológica de la investigación científica*. *Revista Pensamiento y Gestión*. 20, 165-193. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf> [Consulta: 2016, Abril 10].
- Martínez, P. (2012). *Nuevos fundamentos de la investigación científica. Primera edición*. México: Trillas.
- Martínez, P. (2013). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales. Primera edición*. México: Trillas.
- Maturana, H. y Varela, F. (2003). *El árbol del conocimiento*. Lumen/Editorial Universitaria: Buenos Aires.
- Méndez, E. (1993). *Gerencia Académica. La construcción de la educación del III milenio*. Zulia: LUZ.
- Méndez, E. (2008). *Nuevo modelo de organización de la educación superior para América Latina y el Caribe*. *Revista ORBIS*, 10 (4), 5-28.
- Misión Alma Mater (2009)*. (Decreto N° 6.650) (2009, Marzo 24). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.148, Marzo 27, 2009.
- Morales, J. (2005). *Fundamentos epistemológicos para la educación más allá de la postmodernidad. Educar para la trascendencia*. *Revista Anthropos Venezuela*. Segunda etapa. N°50/51. Valencia.
- Morales, J. (2012). *La educación superior venezolana, un enfoque estratégico para su transformación desde la cultura organizacional*. *Revista Ciencias de la Educación*, Segunda etapa, 40 (22). Valencia: Universidad de Carabobo.
- Morales, J. (2014). *Propuesta de una filosofía de las ciencias administrativas y gerenciales desde la praxis y cotidianidad del gerente venezolano en su contexto*. Tesis de doctorado no publicada. Universidad de Carabobo. República Bolivariana de Venezuela.
- Morin, E. (1986). *Ciencia con conciencia*. España: Editorial Anthropos.

- Morin, E. (1992). *Método IV. Las ideas*. Madrid: Cátedra S.A.
- Morin, E. (2000). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. Caracas: Face-UCV.
- Morin, E. (2002). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma, reformar el pensamiento*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Morin, E. (2003). *El método. La humanidad de la humanidad. La identidad humana*. Madrid: Cátedra S.A.
- Morin, E. (2011). *La vía. Para el futuro de la humanidad*. España: Paídos.
- Mühr, T. y Friese, S. (2004). *User's manual for ATLAS.ti*. Versión 7.5.4, 2nd Edition. Berlin, Alemania: Scientific Software Development. [Programa de computación en línea]. Disponible en: [https://atlasti.com/wp-content/uploads/2014/05/QuickTour\\_a7\\_es\\_05-1.pdf](https://atlasti.com/wp-content/uploads/2014/05/QuickTour_a7_es_05-1.pdf) [Consulta: 2017, Mayo 1].
- Muro, X. y Picón, G. (2005). *La gerencia universitaria en Venezuela: un estudio crítico-interpretativo de sus discursos*. Revista Informa de Investigaciones Educativas, XIX, 13-36.
- Niño, L. y Piñero, M. (2015). Gerencia universitaria en tiempos de transformación: Algunos apuntes para la reflexión. Revista Educare. 3(19), 52-77. [Documento en línea]. Disponible: <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/view/4246>.
- Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Central (2002)*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.359, Enero 08, 2002.
- Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Nacional (2007)*. Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (Decreto N° 5.103). (2006, Diciembre 28) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.836 (Extraordinaria), Marzo 28, 2007.
- Pérez, R. (2005). *Formación basada en competencia. La Academia rinde Cuentas*. Barquisimeto: Universidad Centro-occidental "Lisandro Alvarado" (UCLA).
- Pineda, M. (1995). *El discurso político de la educación superior en Venezuela*. Universidad de Carabobo. Valencia: Clemente Editores C.A.

- Programa de Redes Informáticas y Productivas de la Universidad Nacional de General San Martín (S/F)*. Platón. La República. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.kimera.com/RECURSOS/PLATON/la%20republica.pdf> [Consulta: 2014, Julio 18]
- Prigogine, I. y Stengers, I. (1991). *Entre el tiempo y la eternidad*. 1º Edición. Buenos Aires: Alianza Editorial.
- Regular los Programas Nacionales de Formación en Educación Superior (2008)*. Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior. (Resolución N° 2.963). (2008, Mayo 13) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.930, Mayo 14, 2008.
- Reglamento de Institutos y Colegios Universitarios (1995)*. (Decreto N°865). (1995, Septiembre 27) Gaceta Oficial de Venezuela, 4.995 (Extraordinaria), Octubre 31, 1995.
- Reynoso, C. (2006). *Complejidad y caos: Una exploración antropológica*. 1era Edición. Buenos Aires: Editorial SB.
- Rodríguez, L. y Aguirre, J. (2011). *Teorías de la complejidad y ciencias sociales. Nuevas estrategias epistemológicas y metodológicas*. Revista crítica de ciencias sociales y jurídicas. 2(30). [Documento en línea]. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18120143010>. [Consulta: 2014, Enero 15]
- Tejada, J. (1997). *El proceso de investigación científica*. E. U. I. Santa Madrona Adscrita a la Universitat de Barcelona, Barcelona: Ed Fundación La caixa.
- UNESCO, (1998). *Conferencia mundial sobre la educación superior. La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción*. [Documento en línea]. Disponible: [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm#declaracion](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm#declaracion). [Consulta: 2013, Junio 10].
- Villegas, C. (2009). *La gerencia en el contexto de la transcomplejidad*. Venezuela: Universidad Yacambú.

# **ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **PROTOCOLO DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA RESPUESTAS ABIERTAS A; DOCENTES, ADMINISTRATIVOS, OBREROS Y ESTUDIANTES COMO INFORMANTES CLAVES**

#### **“LA GERENCIA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA UNIVERSITARIA VENEZOLANA, DESDE LA COMPLEJIDAD”**

##### ***Propósito General***

Construir un corpus teórico que articule la gerencia en la educación tecnológica venezolana con el transcurso del proceso de transformación universitaria, desde la complejidad; caso Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello, IUTPC.

##### ***Propósitos Específicos***

Describir las reformas educativas y los modelos gerenciales llevados a cabo en los Institutos Universitarios de Tecnología Venezolanos.

Analizar el estado del arte del proceso de modernización y transformación de los Institutos Universitarios Tecnológicos y el cambio de sus estructuras, para atender los requerimientos del contexto, desde la complejidad.

Develar las competencias profesionales de los gerentes del IUTPC, vinculadas con el proceso de transformación.

Interpretar las posibles brechas entre el discurso y la acción de los directivos en medio de una diversidad de actores sociales, desde un abordaje dialógico, hologramático y recursivo.

Integrar la bifurcación generada por la multidimensionalidad política, social, económica y educativa del sistema gerencial del IUTPC, en el trayecto del proceso transformador.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**ESTIMADO IUTPECISTA:**

Adjunto al presente, se hace entrega de un (01) cuestionario de preguntas, que deberán ser contestadas de manera abierta y espontánea; cuyo objetivo es el de recabar información acerca de un estudio doctoral denominado: **“LA GERENCIA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA UNIVERSITARIA VENEZOLANA, DESDE LA COMPLEJIDAD”**, investigación que se lleva a cabo en la Universidad de Carabobo.

El **CUESTIONARIO**, será aplicado por el investigador y consiste en una entrevista estructurada que comprenderá de cuatro (04) preguntas referentes a las Unidades de Análisis: *Transformación Tecnológica Universitaria y Gerencia en los Institutos Tecnológicos*; caso Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello, bajo los fundamentos del Proceso de Modernización y Transformación de los Institutos y Colegios Universitarios, en concordancia con el propósito investigativo que se adjunta.

Es importante destacar, que la información recaba será exclusivamente utilizada para alcanzar los propósitos en la referida investigación.

En tal sentido, se solicita su valiosa colaboración al responder cada una de las proposiciones, siguiendo las instrucciones correspondientes:

- ✓ La información es anónima.
- ✓ Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas.
- ✓ No debe omitir ninguna respuesta.
- ✓ Marcar con una X, la actividad que se encuentra desempeñando en el IUTPC.
- ✓ Colocar, de acuerdo a su caso particular, los años de servicio o de estudio en ésta casa de estudios.
- ✓ Responder con espontaneidad y claridad, según su apreciación e impresión los aspectos en cuestión.
- ✓ Entregar oportunamente el cuestionario al investigador.

**\*\*\*\*\*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN\*\*\*\*\***

## CUESTIONARIO

### 1.-ACTIVIDAD QUE DESEMPEÑA EN EL IUTPC:

DOCENTE: \_\_\_\_ ADMINISTRATIVO: \_\_\_\_ OBRERO: \_\_\_\_ ESTUDIANTE: \_\_\_\_

2.-AÑOS DE SERVICIO Ó DE ESTUDIO EN EL IUTPC: \_\_\_\_\_

3.-PROFESIÓN: \_\_\_\_\_

### 4.-EN RELACIÓN A LAS UNIDADES DE ANÁLISIS:

**Transformación Tecnológica Universitaria:** En los referentes:

**\*Políticas de Estado:** Lineamientos, nuevo modelo educativo, transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana; y,

**\*Sistema Complejo:** Gerente, gestión académico-administrativa, aspectos: sociales, económicos, políticos y educativos; responda:

---

1. ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD APLICADA A LOS GERENTES DEL IUTPC

### Unidades de Análisis

**Transformación Tecnológica Universitaria:** En los referentes:

**\*Políticas de Estado:** Lineamientos, nuevo modelo educativo, transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana; y,

**\*Sistema Complejo:** Gerente, gestión académico-administrativa, aspectos: sociales, económicos, políticos y educativos; responda:

- 
1. Describa su percepción o punto de vista del cambio o transformación universitaria en el ámbito: social, académico, estructura organizacional y en la integración con las comunidades.
  2. De acuerdo a su experiencia en la gerencia del IUTPC, ¿Evidenció de alguna manera en el rumbo, actuar y discurso de los actores sociales (docentes, administrativos, obreros y estudiantes) una desviación o bifurcación en la trayectoria generada por el ámbito social, político, económico y/o educativo en el transcurso de la transformación de los IUT y CU, desde el año 1999?
  3. Podría sugerir ¿Cómo minimizar la brecha de las trayectorias generadas, logrando así, enrumbarlas en una única vía para la transformación sostenible del IUTPC? Tocando puntos como lo social, político, económico y/o educativo.
- 

**Gerencia en los Institutos Universitarios,** para los referentes:

**\* Competencias Gerenciales:** Dominio del conocimiento, valores, capital social, modelo gerencial; y,

**\* Discurso y Acción Directiva:** Dirección, discurso, actuar del gerente, ambigüedad, formas de expresión; se requiere conocer:

- 
4. Exprese su punto de vista acerca del rol del gerente iutpecista, tomando en cuenta: conocimiento, valores, liderazgo, entre otros aspectos.
  5. Como capta usted el discurso gerencial en el IUTPC, tomando en cuenta el lenguaje, transparencia, credibilidad, y discurso dominante.
  6. ¿Qué opina sobre el proceder o actuar del gerente iutpecista en su acción y deber cotidiano?
- 

\*\*\*\*\*GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN\*\*\*\*\*

## ANEXO B

### DESARROLLO DE ENTREVISTA A GERENTE N°01 Atlas.ti. Documento Primario (P9)

**“Experiencia” (G1E). INV: Investigador.**

---

#### Texto

---

INV: ¡Buenas tardes! Como gerente que fuiste del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello entre los años 2003 y 2005, considero importante tu aporte como actor en el proceso de transformación de los Institutos Universitarios Venezolanos, y me gustaría que pudieras hablar de tu experiencia en esa transformación, tú como gerente y hacia dónde consideras va orientada la transformación universitaria de estos Institutos. Para comenzar, describe tu percepción o punto de vista del cambio o transformación universitaria en el ámbito social, académico, estructura organizacional, y en la integración con las comunidades.

G1E: Al respecto, siempre he visto mucho problema porque precisamente esa transformación universitaria se pidió, pero desde mi punto de vista, se incurrió en mucha improvisación, precisamente desde los niveles más altos, que son los que primero tienen que adecuarse, integrarse, tanto político, como económico, desde todos los aspectos; ellos tenían que tener un conocimiento pleno de la situación, y no solamente tenían que tener conocimiento, tenían que estar perfectamente creídos, convencidos de esa transformación. Percibo en su mayoría, que las directivas lo vieron como una imposición y muchos, no estaban de acuerdo con ello; ya ahí, hay un resquebramiento y no comienza con buen pie el proceso de transformación, que dentro de todo, lo comparto, tanto a nivel político, como a nivel social, desde todo punto de vista; y en eso, era que los entes directivos, llámese Ministerio de Educación Universitaria, debían haber ahondado primeramente, en convencer a las personas que se iban a encargar de llevar a todos los niveles ese proceso de transformación universitaria, que lógicamente involucra indirectamente a las comunidades. Si ellos no tenían credibilidad en ese proyecto, como en su mayoría estoy casi seguro que ocurrió, no creían en él, podría ser la razón por la que ha costado esa integración, y honestamente, yo no veo todavía que el proceso de llevar a las universidades a las comunidades, en este caso, propiamente al Instituto de Puerto Cabello, lamentablemente no se ha cuajado; y mi principal percepción es porque los encargados en involucrarse inicialmente y encargarse de involucrar después a las comunidades, no han digerido de ninguna manera esa nueva transformación que se quiere. También veo, cierta problemática en la misma política que toma el Ministerio con respecto a definir ese plan, pareciera que no es un criterio perfecto del cual deben todos seguir esa línea, es decir, la improvisación comienza desde allá. Si desde allá comienza la improvisación, lógicamente va a bajar para acá es una improvisación mayor, y además se une que no se cree en eso. Esto lo veo, porque el hecho de creer, no significa que la persona tenga o no una parcialidad política, porque me inclino a que esa creencia debe ser desde el punto de vista académico; se debe aplicar la academia, no importa la convicción política que compartas, la intención es crear académicamente en ese proyecto y trabajar sin ningún tipo de mezquindad en llevar eso adelante; ahí se ha fallado mucho. A veces pienso que no se necesita ser un académico “plus ultra” para lograr ese objetivo, pero si se requiere que sea una persona profesional y profundamente académica que conozca al menos los fundamentos básicos del funcionamiento tanto educativo, como administrativo de una institución universitaria. Y se puede agregar también, que los Institutos y Colegios deben guardar una cierta separación con otras instituciones universitarias, llámese universidad experimental, universidades autónomas, porque se ha incurrido en error sobre todo cuando se

---

---

nombran cargos gerenciales; soy muy creyente en este aspecto, del mismo desarrollo interno de la persona en su instituto, es decir, si la persona se desarrolla dentro de su instituto, tiene más posibilidades de conocer a la comunidad que está a su alrededor, en comparación con otra persona que pueda tener el título, no se le menosprecia todo el conocimiento que pueda tener, pero no tiene algo importante que es la convivencia diaria, permanente con un personal a todos los niveles, y más, con la comunidad que está viviendo alrededor de ella durante décadas, desenvolviéndose en ese hecho. Cuando alguien que se ha desarrollado dentro de la misma institución, no es tomada en cuenta para asumir cargos de dirección, es un problema, creo que siempre debe seleccionarse a la persona dentro de la institución y que cumpla con todos los requisitos que van adjuntos a todas esas decisiones, pero que sea gente que se haya desarrollado y que haya nacido dentro de la institución; lo contrario, genera problemas para afrontar proyectos de este tipo, porque incluso una persona de esas puede estar en capacidad, de sin salirse de unos lineamientos generales, que lógicamente tienen que existir y deben venir del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (MPPEUCT), puedan hacer reglamentaciones internas, incluso distintas entre institutos, que van a pasar el examen con los lineamientos generales, pero que son los que mejor se aplican en la comunidad dentro de la institución y en la comunidad alrededor del instituto; para que esa integración sea la más adecuadamente posible, no debe ser impuesta, que nazca de unas necesidades internas y cercanas al instituto; con esto se ha fallado, porque si el Instituto actualmente maneja reglamentaciones internas que perfectamente pueden ser analizadas, estudiadas y aprobadas por el ente superior, porque prácticamente pueden ver que esto no colide con nada de lo planificado para esta transformación, pero sin embargo es lo que se necesita en ese instituto específico. En líneas generales puedo decir, que ha prevalecido mucho la improvisación; sobre todo cuando considero que es una transformación necesaria. Si hubiese una buena integración entre una comunidad universitaria con su entorno, social, político, cultural sería más fácil afrontar los problemas que hoy en día estamos viviendo, los cuales se hacen más complicados porque precisamente, no hay una integración, y el hecho no es simplemente inclusión y oportunidad de estudio, va más allá, se trata de solventar las necesidades de las comunidades del entorno al IUTPC y por ende del país.

INV: Expresa tu punto de vista acerca del rol del gerente iutpecista, tomando en cuenta: conocimiento, valores, liderazgo, entre otros aspectos.

G1E: Creo que es problemático, cuando indistintamente del nivel de estudio de la persona, se nombran directivos de una institución a personas que no se han desenvuelto primero en su propio instituto, porque si no se han desenvuelto en su instituto, difícilmente se van a desenvolver en su comunidad. A lo mejor esa persona, donde estaba, que cayeron en el cargo repentinamente, quizás por pertenecer a partidismos o algún gremio, conocían unos problemas en la comunidad de su entorno, que a lo mejor no son los mismos de acá; y no solamente son los problemas, sino que esos problemas se deben ajustar competentemente a lo que como gerente se puede ofrecer; entonces, ese es un trabajo que nace ¿de quién?, de ese gerente. Y si ese gerente llega como un paracaídas, llegará el momento que pedirá opiniones, pero a la final la responsabilidad de la decisión le corresponde es a él, y lo más seguro, es que escoja la menos adecuada porque él no ha vivido históricamente las experiencias allí. Por consiguiente, esa es un falla contundente, de principio, es decir, “nace con un plomo en el ala” para aplicar y llevar a cabo este tipo de proyecto.

INV: ¿Cómo capta usted, el discurso gerencial en el IUTPC; tomando en cuenta el juego de lenguaje, transparencia, credibilidad y discurso dominante?

G1E: Esto lo puedo enfocar desde el siguiente punto de vista, primero, para tener credibilidad y demostrar transparencia, y aparte de eso, manejar un discurso creíble y además que convenza, porque de eso se trata un discurso dominante, el gerente debe

---

---

creer en el proyecto, conocerlo y conocer el entorno donde se aplicará éste; lógicamente que de ahí va a salir la transparencia; porque para demostrar transparencia hay que tener conocimiento, ya que, el que no conoce una cosa, ¿cómo puede ser transparente?, siempre va existir en él la contradicción; lo que quiere decir que, no va a manejar un discurso transparente si no tiene conocimiento de lo que él va a transmitir, y mucho menos, va a convencer a alguien o le va a resultar muy difícil convencer a alguien. Concateno todo lo dicho anteriormente, porque la gerencia está fallando desde el principio, cuando no tiene ni creencia, ni cómo lo vas hacer, ni siquiera, donde lo vas hacer, y ¿con qué vas a contar para hacerlo?, sigue prevaleciendo la improvisación. Por esa improvisación, te van a creer y seguir sólo quienes tengan un interés subalterno distinto al que se persigue. Cuando eso ocurre en cualquier organización, los proyectos se desvían por causa de intereses personales o pocos beneficiosos para la institución y difícilmente un proyecto de transformación universitaria de esta magnitud, pueda darse. La gente a veces se convence con sólo ver que las cosas están bien hechas; si hablamos de los docentes a veces ni les interesa el pago, ven con más responsabilidad y se involucran más con el proyecto, el interés lo dejan a un lado cuando evidencian que las cosas van por buen camino. Pero precisamente, una gerencia que no tenga su rumbo o camino claro y definido, lo que genera es mucha dispersión, dando cabida al surgimiento de intereses subalternos, siguiendo al gerente por un interés particular, pero no para beneficio de todos. Lo que el gerente debe hacer es involucrar y motivar a la gran mayoría en la conducción de un proyecto de transformación fructífero y exitoso. Reitero entonces que la improvisación, genera estas desviaciones.

**INV:** ¿Qué opina sobre el proceder o actuar del gerente iutpecista en su práctica y deber cotidiano?

**G1E:** La voy a responder en función de mi percepción cuando por pocas veces visito el instituto, por mi condición de jubilado, prácticamente durante los últimos ocho (08) años; pero comparando cuando conformé la directiva y lo que veo actualmente; al respecto, se nota una gran diferencia, porque en la época que yo fui directivo se manejaba la política que para ser cabeza de la institución, lo que se llamaba directiva, la primera condición “sine qua non” era que debía serse del instituto, y quizás en aquel momento no impulsaron este plan de transformación universitaria en materia educativa de manera concreta como ahora, en aquel momento se hablaba de una transformación universitaria enfocada más hacia la infraestructura y el presupuesto, haciendo bases sólidas en una transición; y no se habían bajado lineamientos hacia la formación del estudiante, sino simplemente se enfocó en la transformación física del IUTPC e incluso la directiva en aquel tiempo se le cambio el nombre a Comisión de Modernización y Transformación, de repente era rimbombante el nombre, pero posteriormente a mi salida del cargo, se habló más definitivamente de esa integración universidad-comunidad al declarar los Programas Nacionales de Formación (PNF) en el 2009; creo que cuando se promulgó la Misión Alma Mater, el Ministerio se vio en la necesidad de impulsar la transformación que ya existía y había la necesidad de culminar para el mejor desarrollo de los PNF; particularmente pienso que si lo hubiesen hecho en aquel tiempo o con las personas más parecidas a las que se seleccionaban para aquel momento en los cargos directivos, honestamente creo que hubiese tenido mejores resultados en menor tiempo; porque a la vista, los resultados al momento, no son los adecuados. Incluso el mismo comportamiento estudiantil, está muy alejado de lo que se desea para ese proyecto, no sé si es porque ellos no lo han entendido o no se lo han hecho ver como es, y se percibe mucho interés por parte de los alumnos y poco esfuerzo. Recuerdo que en la época del 2003-2006, el alumno era más sacrificado en el aspecto de sus estudios; pero también se integraba en su comunidad, en resolverle sus problemas; ellos se integraban con la finalidad de que el instituto saliera adelante, se observaba el sacrificio por la institución; actualmente veo mucha comodidad en los

---

---

alumnos, primero, no se preocupan como deben preocuparse por sus estudios, pero tampoco se preocupan por el instituto, buscan su propio beneficio.

INV: ¿No crees que tiene que ver con el actuar del gerente actual?

G1E: ¡Lógicamente!, no sé si la comunidad iutpecista lo ha mal interpretado o no se lo han explicado bien; pero eso se refleja en el alumno, en su comportamiento, y bueno, posiblemente se deba mucho a la gerencia. Se evidencia que estos gerentes de hoy, por su condición de que no es el más idóneo para el cargo, para continuar en el mismo, lo primero que hace es otorgarle a los alumnos, lo que no está permitido darle. No pueden complacer al estudiante en todo o casi todo lo que por capricho se antojen. Con una falsa creencia de que “no me puedo meter con los alumnos, porque sino mañana me sacan”, ese problema no sé si es por la actuación misma del MPPECT, que impulsan ese tipo de conducta o creencia. No comparto eso, no comparto que el gerente o directivo tenga que prostituirse para que un alumno cumpla sus caprichos; el alumno tiene derecho a reclamar, pero no comparto que a través de una “compra”, no me reclame un derecho; si ese es su derecho y se le está violentando, se defiende y protege; pero no pasando por encima de la ética y principios morales para estar bien con los alumnos. Al menos, mientras estuve en la directiva, esas acciones no se hacían, y teníamos problemas con algunos grupos de estudiantes; incluso en una oportunidad se alzaron y por un grupito tuvimos que salir de la directiva, con la razón de nuestra parte; porque siempre hay que tener un nivel para satisfacer necesidades, no un derroche. Por ese lado, las necesidades estaban cubiertas; por otro lado, existían muchos alumnos que discutían y solicitaban sus recursos con respeto, pero también tenían dignidad, no existía la extorsión de su conciencia. La gerencia en general, ha permitido este tipo de distorsión en la comunidad; y esta distorsión juega en contra de lograr la transformación de la cual son objeto los institutos tecnológicos universitarios. En aquel tiempo se pretendía de la municipalización de la educación y posteriormente lo definieron transformación universitaria, y particularmente lo comparto; sin embargo los esfuerzos y resultados no han sido los más satisfactorios; en líneas generales, se ha involucionado.

Para complementar la entrevista culminaré con algunos tópicos que según mi criterio; considero deben ser tomados en cuenta a la hora de seleccionar personas al frente de la institución.

En primer lugar deben ser personas comprometidas; política, moral y responsablemente, con el proceso de cambios que vive el País en el área de educación universitaria, principalmente desde que ésta constitucionalmente se aprobó gratuita, de calidad y libre acceso. Describiré estas tres condiciones de ese perfil:

1.- Es indispensable para dirigir cualquier institución primeramente estar identificado con las políticas y objetivos emanados del órgano superior, MPPEUCT para nuestro caso, sin confundir políticas de Estado con políticas partidistas; estas últimas se corresponden sólo al manejo particular e interno de cada asociación política sin menoscabar el avance y aplicación de las primeras. En otras palabras, no es criticable que el potencial gerente sea un hombre o mujer de confianza política partidista, incluso lo considero necesario, pero cuando se trata del Estado y su buen funcionamiento, es este perfil el que debe privar. Esta sería una manera de enfrentar con éxito a la burocracia y la corrupción dentro de los organismos del Estado.

2.- No sólo se debe contar previamente con solvencia moral para dirigir, manejar y responder por las instituciones y recursos del Estado, sino demostrarla en todas y cada una de las acciones que el día a día frente a la institución nos presenta, es como una gráfica (Moral vs Tiempo) donde la moral va in crescendo en el tiempo. Si cada gerente se empeñara en ello, se verían en corto plazo el florecer, avance y mejoras positivas en cada institución, debido a que sus recursos serían utilizados sin ningún tipo de desviación particularmente interesada. Aquí quiero resaltar que los presupuestos de las instituciones del Estado no se hacen para el beneficio de alguien en particular, sino de

---

---

la propia institución de la cual formamos parte todos.

3.- Cada gerente debe ser responsable con su desempeño dentro de cada institución, debe existir una autoevaluación, pero para ello se debe conocer en profundidad a la institución que se pretende dirigir, no basta el apoyo político partidista, es obligatorio para quien dirige una institución haber hecho carrera y formado dentro de la misma, que conozca como a sí mismo de sus necesidades, debilidades, potencialidades, entre otras características, y con un nivel académico mínimo. Esta debía ser una condición sine qua non que incluso el Reglamento vigente establece y lamentablemente de un tiempo para acá ha sido ignorada en el hoy MPPEUCT no escapándose las otras denominaciones anteriores que ha tenido el Ministerio, voy más allá, desde que inicio sus funciones como Ministro el ciudadano Dr. Samuel Moncada.

Sobre las tres condiciones anteriores, particularizo y reflexiono a continuación: al menos en el IUT Puerto Cabello, existen evidencias de casos de corrupción que por el hecho de contar sus actores con indebidos apoyos políticos partidistas, han sido relegados al olvido y perdón, sin responsables y menos culpables, acción que crea un ambiente de impunidad general que se va propagando en cada nueva gerencia, redundando, según mi criterio e incluso hechos y estado actual de la institución que; desde diciembre 2006 a la fecha, cada gerencia nueva resulta peor que la anterior.

Quiero aclarar como entrevistado, no tener conocimiento si el presente diálogo será plasmado en algún trabajo con mi nombre y apellido, una u otra condición me tiene sin cuidado, sin embargo, respecto al párrafo anterior coloco como ejemplo la gestión en la cual me desempeñé como Subdirector Administrativo. Debo decir con propiedad que en esa gestión todos sus integrantes fuimos formados como funcionarios dentro de la institución, con las condiciones y perfiles académicos exigidos por el Reglamento lo cual nos colocaba en la condición de mucho que perder (tiempo de servicio, jubilación digna, prestaciones sociales, amistades, tranquilidad, entre otras) dentro de la institución en caso de fallar moral y responsablemente en la gestión, y por supuesto, con la confianza y apoyo político partidista, más éste nunca fue indebido sino con la obligación de cumplir a cabalidad con la función encomendada o de lo contrario podríamos ser objeto de demanda.

Nos tocó dirigir una institución con sus instalaciones en estado deprimente, conducida irremediamente a su eliminación, debido a que la política de la cuarta república era la privatización de la educación superior. Fuimos mejorando con sacrificio, compromiso y los pocos recursos asignados, pero avanzando. Para colmo, vivimos en lo más crudo el golpe de estado de abril 2002 y el paro petrolero de diciembre 2002 y ello no fue motivo para amilanarnos, seguimos en ascenso, la prueba está a la vista; incremento y atención de la matrícula estudiantil, mejores servicios, comedor estudiantil, re-potenciación y nuevas unidades de transporte, biblioteca, nuevos laboratorios y talleres, computación (infocentro), etc., y en paralelo la institución funcionando en todas esas edificaciones que recuperamos en unos casos, ampliamos, mejoramos y/o construimos en otras, lamentablemente hoy, en muy mal estado producto de la desidia, falta de compromiso, responsabilidad y moral de quienes han seleccionado y seguido en funciones de dirección, desenvolviéndose en toda la época de bonanza vivida luego de la recuperación de los embates que causó el paro petrolero. Entre los años 2001-2004 con apenas Bs. 1.000.000.000,00 (hoy Bs. 1.000.000,00) logramos construir, dotar y poner en funcionamiento el Aula Taller de Mecánica Térmica y Metalurgia (Nave D), edificación de 2.400,00 M2 distribuidos en dos pisos de 1.200,00 M2 cada uno, del cual el segundo piso por falta de recursos quedaron pendientes los acabados internos y en 11 años las siguientes administraciones no han sido capaces de culminarlos, para colocar al servicio de la comunidad tan importante e invaluable área de construcción de 1.200 M2. Todo ello se califica como; falta de política coherente y controlable para quienes designan en las gerencias, desidia, inmoralidad, falta de compromiso y responsabilidad, evidenciando todo ello una

---

---

corrupción inocultable y una burocracia indefendible.

Con todos esos logros a la vista, éramos objeto constante de auditorías de todo tipo, alcance y súper alcance, ya en las postrimerías trabajamos más para responder a las auditorías que para el crecimiento y beneficio de la institución, así eran las cosas. Fuimos la única directiva “destituida” según la nueva “por hechos graves de corrupción”, como si los hechos de corrupción no fueran todos graves. Para esa grave acusación no contamos, ¡Gracias a Dios! con ningún apoyo político partidista indebido, éstos deben ser indeseables para cualquier buen gerente. Recurrimos a la vía legal y como debe ser formalizamos una querrela judicial en contra de los difamadores la cual ganamos logrando en alguna medida; recuperar nuestro honor y minimizar el daño moral causado, no pudiendo evitar el mismo a la institución que de ahí en adelante ha ido, según mi criterio, en progresivo deterioro.

Pido disculpas si acaso me desvié del objetivo de la entrevista, pero considero importante dejar claro estos hechos y circunstancias aunque rayen en el personalismo. En otro orden de ideas, veo con preocupación cierto pragmatismo aplicado en la gerencia del instituto. No estoy en contra de lo pragmático, éste resulta positivo porque lleva a soluciones rápidas de los problemas, sin embargo, el mismo debe ser consciente, sin vulnerar las reglas y normas más elementales de la administración, es decir, se debe ser práctico sin menoscabo de la Ley y Reglamento imperante, considero que ésta es una excelente condición de un buen gerente o servidor público. Lo contrario, que denomino muy particularmente; pragmatismo vicioso, es una actuación indeseable en cualquier administración porque bajo la excusa de resolver problemas con urgencia, se busca ocultar e incluso justificar hechos de corrupción. Con todo respeto, percibo que esta mala praxis ha sido una política constante en el actuar de algunos responsables de nuestra gerencia.

Otro concepto que considero necesario plantear es el de la Gerencia con Criterio Propio, la misma está asociada con el conocimiento, preparación y crecimiento personal que cada gerente tenga dentro de la institución que pretende dirigir, vale decir, resulta más fácil y provechoso administrar una institución que conozco al detalle todas sus debilidades, potencialidades y condicionamientos; por el contrario, si desconozco estas circunstancias, la tarea sería muy cuesta arriba y con resultados inexorablemente desastrosos. Gerencia con criterio propio no significa echar a un lado políticas, controles, normas, leyes y reglamentos y dejar todo a libre albedrío del gerente de turno, por el contrario, cada criterio gerencial particular debe estar en perfecta correspondencia con lo segundo, o sea, sin colidir sobre todo con Leyes y Reglamentos. Se trata de aprovechar al máximo el potencial de conocimiento que cada quien tenga de su institución y bajo las políticas, objetivos, normas leyes y reglamentos del órgano central rector ponerlo al servicio de las mejores causas para su instituto en particular, utilizando los resultados positivos para el posterior ajuste y aplicación hacia otras instituciones con ciertas similitudes; es decir, una constante retroalimentación y reajuste entre el Ministerio y sus dependencias institucionales. En conclusión, para mí resulta chocante y estólida la gerencia que sólo se limita a decir; “vamos a esperar a ver que dice Caracas”, considerando a “Caracas” al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología; o “Caracas dijo tal o cual cosa, no se puede hacer más nada”. Como si Caracas conociera todos los problemas que a diario vive, enfrenta y debe resolver cada institución y que de ésta, cuando sea el caso, no puedan surgir ideas y propuestas con perfecta motivación y criterios para enfrentarlos y solucionarlos.

Por último, tocaré en retrospectiva el tema de Generación de Recursos Propios a través de la Gerencia Colectiva de la Institución, menciono la palabra retrospectiva porque en tiempos de la cuarta república en algunos Institutos y Colegios Universitarios se formaron las mal llamadas; “Fundación IUT-X” que no eran otra cosa que organizaciones que a la sombra, cobijo y recursos de cada instituto beneficiaban a un

---

---

selecto, en ocasiones ocultos, grupo de docentes, empleados y obreros, escudándose en una supuesta generación de recursos propios; una vergüenza total.

Tal como está planteada actualmente la situación de País, considero prudente y necesario rescatar el tema de la generación de recursos propios pero bajo el criterio colectivo, para beneficio de la institución y en correspondencia de todos y cada uno de los que ahí convivimos en su tiempo productivo de permanencia en la institución. Generación de Recursos Propios a través de la Gerencia Colectiva de la Institución, no es más que involucrar bajo normas de funcionamiento y control, todos nuestros recursos materiales; insumos, herramienta, maquinarias y equipos, instalaciones, y el talento humano, llámese; docente, administrativo, obreros y alumnos, en la producción de recursos y valor agregado con todas aquellas potencialidades que tenemos para revertirlos hacia la institución en general con criterios de equidad, igualdad y justicia.

Qué cantidad de nuestro talento humano no se ha visto en la necesidad de incorporarse a otras actividades fuera de la institución, en ocasiones cabalgando sus horarios, para lograr medio mantener su estatus de vida, duramente golpeado actualmente. Pienso que estamos en el mejor momento de implementar políticas para que este esfuerzo humano sea aprovechado dentro y para la institución en general, con todos sus recursos y potencialidades para el engrandecimiento de la misma y en consecuencia de todos los que en ella convivimos.

---

## ANEXO C

### DESARROLLO DE ENTREVISTA GERENTE N°02 Atlas.ti. Documento Primario (P10)

**”Ímpetu” (G2I). INV: Investigador.**

---

#### Texto

---

**INV: ¡Buenas tardes! Como gerente del Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello desde el año 2010 hasta abril del 2016, te considero un actor importante en el proceso de transformación de los Institutos Universitarios Venezolanos, y me gustaría que pudieras hablar de tu experiencia en esa transformación, tú como gerente ¿hacia dónde va la transformación universitaria de los Institutos y Colegios?**

**G2I: Recordemos que la transformación de los institutos y colegios universitarios, se inicia en el año 1999, con la promulgación de la Gaceta 36808 de octubre del 1999, cuando el Ministerio declara en proceso de restauración a la Educación Superior de los Institutos Universitarios de Tecnología y Colegios Universitarios en el país, que inicia con la designación de las Comisiones de Modernización y Transformación. Antes de ese momento, veníamos de de un proceso de elección de directivas, y a partir de allí, que se inicia la transformación universitaria con las comisiones desde el año 1999, pasamos a una designación inmediata a través del órgano superior que sería el Ministerio. La transformación también se inicia no solo en los Institutos y Colegios universitarios, sino en el Ministerio como tal, estableciéndose lo que eran las nuevas estructuras, pero en este caso, las nuevas estructuras ministeriales; y seguidamente bajarían hacia las estructuras de los institutos y los colegios universitarios, las estructuras organizativas como tal; ya no se nombraban Directores, sino, Coordinador de una Comisión de Modernización y Transformación, y Subdirectores tanto administrativo como académico; pero ya no elegidos, sino designados por el propio ministerio. Efectivamente se hizo la transformación estructural desde el ministerio, en las direcciones, vice ministerios y todavía se continúan transformando algunas Instituciones que quedaron en el camino; específicamente en la parte estructural, donde cada instituto y colegio universitarios la realizaba de manera independiente. Cuando yo ingreso acá, me consigo con una estructura organizativa del año 2001, no aprobada por el Ministerio, pero desde el 2001 al 2010, cuando yo me incorporo a la directiva, funcionaba en el Instituto, pero desenchajó a partir de la creación de la Misión Alma Mater en el año 2009, cuyo propósito principal era impulsar la transformación de la educación universitaria venezolana, Y por supuesto, es en esta fecha, que entran a jugar un papel importante los Programas Nacionales de Formación (PNF), tanto para su gestión, como en materia académica. Ya los PNF habían sido creados en el año 2008 mediante Gaceta 38930; en consecuencia se gestionaban no sólo carreras técnicas, sino que también se comenzaron a gestionar los Programas Nacionales de Formación asignados al Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello (IUTPC), que en mi experiencia considero es lo que yo viví como parte de este proceso y fue a lo que le inyecte mayor énfasis para lograr la transformación, ¿porqué? porque como parte de mis objetivos como Subdirectora Académica, me correspondía, y efectivamente se administraba y ofertaban carreras técnicas, pero como parte de la transformación educativa universitaria, y un sueño que se hacía tangible en el municipio y a nivel nacional, que el IUTPC, la primera casa alma mater del municipio, comenzó a ofertar PNF, donde ofrecía salidas de profesionales, en calidad de técnicos superiores y posteriormente, en calidad de ingenieros y/o licenciados, además que se incorporaron nuevas carreras que satisfacían las necesidades locales; en ese sentido, mi experiencia y labor hizo más énfasis cumpliendo con la transformación universitaria. En cuanto a lo**

---

---

que son las estructuras organizativas, volviendo al tema y al punto inicial, el IUTPC trabajaba con una estructura organizativa elaborada por la Comisión de Modernización y Transformación del 2001, pero cuando fui designada parte de ella en el 2010, la misma no permitía gestionar el nuevo modelo educativo de los Programas Nacionales de Formación. Esta estructura colisionó con la incorporación de la nueva modalidad de estudio; y como parte de las funciones del Coordinador y de la Comisión de Modernización y Transformación en general, se debía reestructurar la organización en función de los nuevos cambios, un tema vital para el funcionamiento de la institución, se hicieron los esfuerzos, pero efectivamente hasta la fecha no se ha logrado, ¿porqué? porque el ministerio estableció que el IUTPC debía cumplir con todas las condiciones preestablecidas, para transformarlo a Universidad Nacional Experimental, donde adoptaría la estructura de éstas; sin embargo, el equipo de trabajo planteó una estructura que incorporaba ambos modelos y podía fácilmente trabajarse tanto como instituto, como universidad politécnica.

El otro tema también de vital importancia en cuanto a la gerencia y al funcionamiento, es la actualización de los reglamentos, obviamente, el reglamento interno de IUTPC; y por ende, la normativa de todas las entidades tanto académicas como administrativas. En la parte académica se lograron varias actualizaciones y revisiones de reglamentos, sobre todo en la parte de beneficios estudiantiles y en la parte de proyecto; pero hasta la fecha, aún no existe un reglamento interno en su totalidad actualizado.

Es importante destacar, que en este momento se dio, no un paso atrás, sino, que en el nombramiento de la directiva en el año 2016, no se toma en cuenta el proceso de transformación en la gaceta, como en oportunidades anteriores, situación que llama mucho la atención; desde 1999 hasta el 2010 todas las directivas fuimos nombradas como Comisión de Modernización y Transformación, sin embargo, las autoridades recientes fueron nombradas como director encargado; entonces bueno, ¿se está o no en ese proceso de transformación?; evidentemente hay muchas aristas que tributan a lo que es la transformación, considerando muy importante la fusión del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU) con el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y la Tecnología (MPPCI), hoy día son uno solo, Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y la Tecnología (MPPECTI) ¿en función de qué?, de que efectivamente la formación del estudiante se orienta a satisfacer las necesidades de los territorios, y ahí caemos nuevamente en lo que son los PNF, y donde yo digo que se ha hecho mayor énfasis en la transformación universitaria; porque ahora tenemos la gestión de los PNF que satisfacen las necesidades por territorio, y así se establecen de hecho las Universidades Politécnicas Territoriales; entonces esta fusión fortalece más el desarrollo o la satisfacción de esas necesidades; el estudiante, se prepara en las áreas donde hay más debilidad a nivel territorial, guiado u orientado por lo establecido en el subcomité territorial, cuya intencionalidad es evaluar y orientar los PNF existentes y los que surjan de acuerdo a las solicitudes de cada institución a gestionar. Antes del 2009, fue cuando efectivamente nos autorizaron para gestionar PNF referentes al perfil de la Institución; desde la creación de ésta, se formaban profesionales en carreras técnicas en el área de mecánica, mecánica térmica, metalurgia, y más recientemente en mecánica automotriz y turismo; en el 2009 se autorizó a gestionar un programa nuevo, que es el PNF en mantenimiento; también se logra trasladar el PNF en turismo de la extensión en la Costa Oriental del Estado Falcón (COEF) a la sede principal en Puerto Cabello, y se han realizado convenios donde existe una mayor vinculación entre la universidad y la comunidad, eso básicamente se lleva a cabo bajo diversas dificultades, a través del rediseño curricular que enmarcan los diversos PNF; Especialmente se hizo dificultoso la implementación de la Unidad Curricular Proyecto, que es el eje fundamental de estos programas; allí efectivamente, el estudiante desde el inicio de sus estudios, como se tiene establecido en el diseño curricular, con la finalidad de formarse académicamente y

---

---

como un profesional integral, en virtud de desarrollar un proyecto que va a satisfacer una necesidad tangible de la comunidad; por eso considero que todos los esfuerzos que se han hecho es para vincular más a la universidad con la comunidad. La comunidad para el área de proyecto se tiene establecida como la misma universidad, los consejos comunales, las empresas públicas y las empresas privadas; y se va formando al estudiante desde el primer trayecto, de cuatro trayectos en total para obtener el título de ingeniería; de esta forma, desde el primer trayecto va a desarrollar un proyecto de investigación que va dirigido a resolver un problema o una necesidad; en contraposición del modelo educativo anterior, donde el estudiante se formaba en toda la parte teórica o académica y después, casi culminando su carrera realizaba su pasantía, que era el contacto más directo con la empresa en este caso; la transformación permite en el rediseño curricular de los PNF que el estudiante se vaya formando y que desarrolle un proyecto con el contacto directo y constante con la comunidad, sea en la misma institución o empresa cercana, y con todos sus conocimientos vayan apuntando a desarrollar un proyecto de investigación que va a satisfacer una necesidad existente en una comunidad. Dentro de las experiencias que te pudiera nombrar, que incluso las desarrollamos juntas, cuando fuiste jefe de División, el convenio realizado con la Empresa Planta Centro, en el área de metalurgia, donde se hicieron pruebas y los estudiantes repararon las boquillas de los quemadores de combustible pesado de las calderas de las unidades generadoras 3 y 4 en ella, por medio de tratamientos térmicos, debido a que las boquillas duraban 15 días; y con esa vinculación, se logró mejorar el diseño con un material que tiene más durabilidad hoy día, por consiguiente, dependiendo de la calidad del combustible usado, duran actualmente entre 4 a 6 meses.

También se trabajó en un convenio con la Empresa Pequiven, donde implantamos un aula de clase in situ, en el Centro de Capacitación de la Petroquímica (CAPET), y los estudiantes son los mismos trabajadores de Pequiven que están desarrollando su proyecto en la misma área de trabajo y éstos solucionarían sustancialmente los problemas de esa área. Este proceso de transformación, permite la formación de los profesores a nivel de postgrado en las instalaciones de los Institutos y Colegios Universitarios; en nuestro caso, tenemos convenios con Universidades de Cuba, y se está gestionando a través de éstas, dos (02) maestrías, una de ellas, en diseño mecánico, que va ligado totalmente con el área de formación pregrado que tienen los PNF.

Son numerosas las aristas que involucran e interfieren en la transformación universitaria del IUTPC, así como en otras instituciones, desde el punto de vista de la unidad curricular proyecto, son muchas cosas; pero obviamente la transformación universitaria abarca todo lo referente a la estructura organizativa, por ahí se comienza y un gerente debe comenzar, revisando y ajustando la normativa, el reglamento interno, las normas de convivencia interna, los rediseños curriculares, las revisiones de esos diseños curriculares.

Fueron nombrados los miembros en los comités interinstitucionales de cada PNF, que son las personas, no solamente de las instituciones universitarias, sino también de los entes públicos; por ejemplo, el comité interinstitucional del PNF en Turismo, no solamente está conformado por profesores de las universidades, sino también por autoridades vinculadas al instituto de turismo, todo lo que tiene que ver con el ente de turismo de la zona donde se desarrolla; otro ejemplo, corresponde a la carrera de mecánica automotriz, el IUTPC actualmente es la única institución que forma profesionales en esa área, y aunque fue creado el PNF en mecánica automotriz ya publicado en gaceta oficial, en la mesa de ese comité técnico no solamente participan las universidades, sino también las ensambladoras, que efectivamente es donde está la experiencia de los ingenieros mecánicos en Venezuela; sin embargo, el IUTPC, aún no cuenta con la autorización para gestionar ese PNF, y actualmente egresa profesionales

---

---

en calidad de TSU con el modelo tradicional. Todo tributa a la transformación del sector universitario en los IUT y CU. Antes, los diseños o rediseños curriculares se elaboraban dentro de las universidades, mientras que hoy día, en los diseños o rediseños curriculares de los PNF, no solamente participan los académicos, sino que también se involucran las comunidades y personas impregnada con el mayor conocimiento en las áreas específicas, eso también forma parte de esta transformación universitaria.

Otro punto para reflexionar en cuanto a la transformación universitaria; corresponde a que hoy día, la ejecución o la asignación de recursos del presupuesto anual de la institución, se lleva a cabo a través de proyectos; esos están ligados directamente con la formación del estudiante, con los objetivos institucionales, pero también, con el Plan de la Patria; entonces ya no es entre las paredes de la universidad, es una universidad que abrió sus puertas y salió a la comunidad, que se vincula con la petroquímica, que se vincula con el sector eléctrico; porque por ejemplo, cuando se elabora el PNF en electricidad, participa la academia, las instituciones, pero también participan los gerentes, los ingenieros de las termoeléctricas, de las hidroeléctricas, para crear un PNF en electricidad acorde a la realidad.

Entonces repito, la transformación universitaria no se planteó entre cuatro paredes, los únicos los profesores de la universidad no son los únicos que piensan e impulsan el cambio, pues, la universidad va más allá, ha ido más allá, y seguirá creciendo; considero que apenas los PNF, son un niño gateando: y aunque la transformación universitaria se inicia en el año 1999, los mayores frutos en algunas instituciones se están recogiendo del 2009 para acá; para el caso del IUTPC, continúa el esfuerzo, el trabajo, que antes de la promulgación de los PNF, se diseñó la extensión de la COEF, donde se experimentó con dos carreras, entre ellas, Gestión Hotelera y Turística, y, Mecánica, y se aplicó el nuevo modelo, donde el estudiante no solamente recibía clases presenciales, pero desde el primer semestre comenzaba hacer sus talleres, tanto en la parte hotelera, en la parte turística, y realizaban sus prácticas; te puedo nombrar en la unidad curricular inglés, recepción de hoteles, alimentos y bebidas, prácticas de protocolo, todo lo que era gestión hotelera y turística; y dentro de las instalaciones de los hoteles, pues, obtenían la experiencia en la parte mecánica, en la parte de mantenimiento de aires acondicionados, en la parte de diseño de aguas blancas, de aguas negras, ya se iba viendo cual era el perfil, el diseño curricular y la vinculación del estudiantes con la comunidad; confirmo que el IUTPC experimentó ese modelo antes de los PNF de 2009 en la COEF, y en la sede matriz en Puerto Cabello lo empezamos a aplicar del 2009 para acá.

INV: ¿Cuáles consideras tú que serían las mayores debilidades de esa transformación desde el 2009 hasta la fecha? ¿Cuáles serían las que tú experimentaste como las más relevantes?

G2I: Creo que la falta de seguimiento, porque según mi experiencia como gerente de la institución, comencé a trabajar con una estructura organizativa del año 2001 que aún a la fecha, no ha sido aprobada por el Ministerio, por tanto, que en la actualidad no se cuenta con una estructura organizativa adaptada a los nuevos cambios, la que existe, además de desactualizada, no ha sido aprobada por el ente superior; sin embargo, se ha trabajado en reformas, se han elaborado manuales, se han creado nuevos departamentos, pero es precisamente la falta de seguimiento, tanto del Ministerio; y seguidamente, por la Subdirección Académica, en cuanto a las divisiones, con los jefes de departamento. ¿Porque sucede? Dentro del decreto cuando a uno lo designan como miembro de la Comisión de Modernización y Transformación estaba establecido en las gacetas que debíamos proponer una estructura organizativa, y ¿desde cuándo se están designando Comisiones de Modernización y Transformación?, desde 1999 y hasta que no se hayan aspectos tan vitales como la estructura y los reglamentos, considero que pudiera ser una falta de seguimiento; por su parte el Ministerio presiona con la elaboración de la normativa y posteriormente, revisan; porque efectivamente, vinieron,

---

---

revisaron e hicieron auditorías, pero queda allí, por falta de seguimiento; en tal sentido, considero pudiera ser una de las debilidades más significativas, que influye negativamente en la administración o gestión de los PNF, y por ende, de la institución, en la administración de recursos, tanto monetarios como capital humano.

En cuanto a fortalezas, hay muchísimas, pero creo que a veces no sabemos manejar lo que tenemos, entre los recursos el IUTPC cuenta talleres, más equipados que incluso los de las empresas, contamos con personal capacitado que tiene experiencia en el ramo y en el manejo del aula-taller, estamos dotados con equipos de soldadura, tornos, fresadoras, laminadoras; y no por cualquier cosa, por muchos años hemos sido una institución de referencia a nivel nacional. Otra fortaleza, es que el IUTPC brinda hoy en día, numerosos beneficios a los estudiantes, sobre todo valorados en estos momentos difíciles del país, todo esto gracias al empeño de la visión del Presidente Hugo Chávez, un visionario que nos dejó el Plan de la Patria, logrando la creación y asignación de recursos para que las instituciones gestionaran los PNF, considero, que fue tener una visión amplia del panorama del país.

Dentro de las fortalezas nuestros estudiantes cuentan con residencia estudiantil, pequeña, pero si una residencia estudiantil que puede albergar a 16 estudiantes, tiene su comedor, su transporte, su biblioteca, su servicio médico odontológico; visitas otras instituciones, cualquiera que sea, instituciones públicas o instituciones privadas, y los estudiantes deben pagar una matrícula muy alta, para recibir los beneficios que ofrece el IUTPC, se trabajó y orientó la gestión de infraestructura, pero hay que reconocer que aún falta! Pero con la infraestructura que contamos, se ha podido gestionar los actuales PNF autorizados por el MPPECT, y nos permitirá gestionar muchos más.

En cuanto a debilidades, si las hay, no solo en relación al seguimiento, sino, la falta de compromiso que como seres humanos pudiera tener todo el personal, en ese tema difícilmente podamos llegar a una conclusión definitiva, que si el salario, que si la directiva, que si los sindicatos; en efecto, a veces uno no ve o no valora lo que tiene, hasta que el personal se jubila, y no están tanto en la institución; pero, fortalezas tenemos muchísimas para gestionar los PNF, se cuenta con laboratorios medianamente dotados, y te agrego que durante mi gestión, siendo tu misma testigo cuando te encargaste de la División de Docencia, se trabajó en la dotación del nuevo laboratorio para mantenimiento, una carrera nueva en el IUTPC; el laboratorio de diseño también se realizó el proyecto y se aprobó con la lucha del equipo académico, entonces efectivamente hay fortalezas, cuando hay voluntad de hacer las cosas.

INV: ¿Cómo ves la vinculación entre administración y academia? ¿Qué puedes aportar en ese aspecto?

G2I: Esa vinculación es más que indispensable, eso es un miembro más del cuerpo, porque la academia no funciona, si no tiene los recursos para desarrollarse, lamentablemente todo, la gente y el personal considera que todo está estrechamente relacionado con el dinero; y efectivamente todo proyecto viene enlazado con el presupuesto, por ello, la vinculación debe ser directa entre la administración y la academia; es importante destacar que la administración está para gestionar los recursos y colocar las condiciones adecuadas en función de que la academia avance y mejore, recursos para dotación, para las prácticas de los estudiantes, para que el transporte funcione, o sea, que los recursos asignados sean bien administrados y destinados a que se cumplan nuestros objetivos institucionales, que es la formación de los estudiantes en futuros profesionales; pero pude constatar según mi experiencia, que nuestra gestión haya dado el mejor ejemplo, porque estando tú en la división de docencia y yo en la subdirección académica, y constatamos que los objetivos y metas entre una parte de la directiva y otra, variaban notablemente, considero como una de las debilidades, particularmente en mi gestión, fue la falta de comunicación de la administración y de la academia, o subdirecciones; pues, la administración centraba sus esfuerzos en pagar sueldos y salarios, pero no hay sueldo ni salarios que se

---

---

justifique si no están en función de la razón de ser institucional que es, la formación de los estudiantes; claro, ese aspecto es importante, porque los profesores y el personal en general, deben cobrar, comer y satisfacer sus necesidades como seres humanos; pero hay que orientar la institución hacia el objetivo final, evitando los derroches.

INV: ¿Cómo interpretas las posibles brechas entre el discurso y la práctica de los directivos en medio de una diversidad de actores sociales, desde un abordaje dialógico, hologramático y recursivo?

G2I: Considero que se debe prometer lo que efectivamente se puede cumplir, a nivel nacional vemos mucha ligereza en el discurso, los gerentes o actores políticos hacen promesas que en efecto no pueden cumplir, ¿cuándo sucede eso?, cuando la persona no tiene un objetivo claro, de que es lo que va hacer en ese cargo; por ejemplo, en el momento en que el sindicato me propone como candidata para que forme parte de la próxima directiva, solicitan a los candidatos la elaboración y entrega de un plan de trabajo; en ese plan de trabajo, se plasmó la visión de lo que se pudiera hacer, o lo que se creía se podía hacer en la subdirección académica; y en función a eso fue orientado mi discurso al inicio, por ejemplo, una frase que utilicé fue “hay que vincular las empresas con el tecnológico”; ¿por qué?, porque la transformación universitaria exigía la incorporación de los PNF, entonces me enfoqué en “hay que vincular más las empresas con la universidad, vamos a meternos en Planta Centro, en PDVSA, Pequiven, Dianca, a ver que necesitan ellos para nosotros satisfacer con la formación de nuestros profesionales”, por ende, en función a eso me enfoqué en “vamos hacer una nueva estructura organizativa”, tú estás de testigo, porque incluso participaste en conjunto con el equipo para cumplir con el Plan Rector, y todo iba encaminado a lo que se podía hacer desde el punto de vista académico para lograr la transformación universitaria; algo muy importante que lo manejaba y creo que hoy día está más arraigado en mí, es que, la palabra de un gerente es sagrada, no sólo la palabra de un gerente, sino la palabra de una persona es sagrada y debe hacerse valer, y cuando se es un gerente de una institución, aún más, porque produce credibilidad. Cuando cualquier persona en un cargo plantea hacer algo, y después no puede hacerlo por “x” o por “y” circunstancia, debe explicar a ese grupo de personas el ¿por qué no lo hizo?, para lograr credibilidad y confianza por su personal.

Entre las cosas limitantes, encontramos los recursos financieros y materiales, porque hubiese deseado que los laboratorios estuviesen mejores dotados desde gestiones anteriores, que contáramos con los insumos para realizar el 100% de las prácticas para los estudiantes, pero, ¿qué sucede? Cuando se tiene un presupuesto limitado, donde el 74% se destina para sueldos y salarios, un 12% se lo consumen las providencias estudiantiles, comedor, ayudas económicas; y lo poco que resta, es lo destinado a gastos de funcionamiento; entonces, los miembros de la comisión, en este caso, la directiva en conjunto deben establecer prioridades acordes a un mismo objetivo; quizás como subdirectora académica, el objetivo planteado desde el inicio fue invertir en la academia; pero lamentablemente, lo poco, era destinado a gastos superfluos o desvinculados en su totalidad a la formación de los profesionales.

Otras de las limitantes, fue la dotación de muchos otros laboratorios, pero, se le daba prioridad a otras cosas y no a lo que se planteaba desde el punto de vista académico, que considero, era un error; tú fuiste testigo, al igual que otras personas, que se trabajó en la presentación de proyectos a FONACIT, y fueron aprobados dos de ellos, para la dotación de los laboratorios, y ¿qué obstáculos se encontraron?, sencillamente, los recursos que se asignaron al proyecto, llegaron tan tarde, y hubo tanta burocracia para su asignación, que al momento de ejecutar los proyectos, los recursos eran insuficientes. También es cierto, que muchos de los objetivos planteados no dependían directamente del presupuesto ordinario y debido a la limitación del presupuesto o créditos adicionales, se buscaba plantear otros objetivos que utilizaran en un 100% el presupuesto ordinario de la institución, todo esto en función de que se realizaran; pero

---

---

lo que sí es cierto, es que efectivamente la persona cuando llega a la gerencia, debe tener un plan.

Un punto relevante es que el Presidente Hugo Chávez Frías, cuando dio el golpe, él llevaba una visión de una nueva República, la refundación de la Patria, y efectivamente eso se inicia con la Constituyente, para hacer una nueva Constitución, y dentro de esa Constitución está inmersa la transformación, porque cuando hablamos de la refundación de la Patria, hay una transformación a nivel nacional; con la actualización y/o creación de todas las Leyes, y ahí se incluye la transformación de los IUT y CU; entonces, el discurso es importante y necesario, pero debe estar acorde con lo que la persona se propone y debe lograr dentro de la gerencia, pero si la persona no está clara, la persona debe ir ya con un objetivo definido.

Ahora te hablo de las otras dependencias paralelas a la Subdirección Académica y que tienen la responsabilidad como gerencia del IUTPC, en ella participan dos (02) subdirectores y un (01) director, y me atrevo a afirmar que estas tres (03) personas, lamentablemente, no teníamos el mismo objetivo institucional. Porque si el objetivo hubiese sido el mismo, no se dispersan los esfuerzos, y se hubiese logrado un avance significativo para la transformación enmarcada en la Misión Alma Mater; reconozco que no hubiese sido de un 100%, pero si se hubiesen logrado un mayor número de objetivos relevantes; considero además, que el objetivo principal de cualquier directiva cuando llega a un tecnológico o a una institución, es la mejora de ésta; sencillamente la formación de profesionales de alta calidad.

INV: ¿Consideras que uno de los puntos limitantes, sería la resistencia al cambio de la academia como tal, resistencia de tu personal?

G2I: ¡Claro! Ciertamente, como en efecto estamos aún inmersos en esa transformación universitaria, la resistencia al cambio para la implementación de los PNF desde el punto de vista del personal docente, es mayor que la del personal administrativo y así, sucesivamente, que la del personal obrero; porque la transformación abarca a todos. Pero en efecto, quienes van al desarrollo del nuevo diseño curricular de los PNF son los docentes, y si los directivos no creen en el proyecto ¿cómo lo llevamos a cabo?, por ejemplo, ¿cómo diseñar una estructura organizativa en la responsabilidad de un cargo, sin ayuda de los docentes? ¡Imposible! Porque se necesita del trabajo de todos los que forman parte, tanto de las jefaturas, de toda la directiva, como del docente de aula, que forma parte de esa estructura organizativa. ¿Cómo se sienta cualquier subdirector o cualquier director a transformar o a refundar la institución? puede existir la convicción de una persona, pero eso no es suficiente, porque debe haber convicción de un gran colectivo, engranando conocimiento para elaborar ese trabajo de refundación de la institución, las normativas, los reglamentos; pero lamentablemente, en estos cargos, por voluntad de una sola persona o de un pequeño grupo hace muy difícil la tarea de llevar a la institución a su adecuada transformación, se debe contar con el apoyo y convicción de muchos trabajadores; esta resistencia se suma como limitante. La falta de compromiso del personal para llevar a cabo con éxito los PNF, y eso como consecuencia de la resistencia al cambio, expresiones como “eso no sirve”, sin bases, y peor aún sin el aporte sustancial para mejorar, entonces ¿sirve o no sirve?, yo también me pregunto eso. El hecho de que se cuente con una plantilla de 270 docentes entre ordinarios y contratados, sin contar los jubilados, y que te trabaje en 30%; permite reconocer que también faltó “poner mano dura” por parte de la gerencia, en hacerle seguimiento a las obligaciones y funciones del personal, en este sentido, comprobé que un pequeño grupo no es suficiente. Ante la falta de correctivos por falta de seguimiento por parte de la directiva del IUTPC en su momento, también se suma la ausencia en poner correctivos por parte del ministerio, se levantaron varios expedientes a docentes que incurrieron en faltas graves en la institución, y el ministerio no les daba celeridad ¿Dónde está la aplicación de leyes cuando un personal falta?, ahí es donde los esfuerzos se dispersan u observamos que se aplicaban a unos y a otros no; eso genera

---

---

un ambiente de injusticia y desosiego.

INV: Cuando se habla de las competencias gerenciales profesionales; a todas estas, en tu discurso has mencionado muchísimas entre líneas ¿Qué competencias profesionales consideras de acuerdo a tu experiencia, faltarían o las que están presentes en este momento coyuntural?

G2I: Mecanismos de control y seguimiento que permitan el buen desarrollo y cumplimiento de las actividades laborales y académicas, tanto de parte de las Subdirección Académica, como directamente las competentes al Departamento de Recursos Humanos, ¿Por qué el personal falta? ¿Por qué el personal no tiene un compromiso? Se observa falta de compromiso por parte del personal con la institución, pero también tiene que ver con una falta de compromiso personal, ético; en ello, tienen corresponsabilidad todos los entes; Ministerio, Comisión de Modernización y Transformación, y todas las dependencias internas del IUTPC, debe existir una buena comunicación entre todos para enrumbar la Institución al cambio necesario.

INV: ¿O sea, que faltó liderazgo?

G2I: Sí, por supuesto, faltó liderazgo. Al inicio, la subdirección académica liderada por mí persona, gozaba de ímpetu y emanaba una pasión desbordada por el trabajo, con lo que se propuso hacer desde esa trinchera; sin embargo, considero que esa actitud despertó en mis compañeros de la Comisión un desplazamiento en cuanto al liderazgo que estaba tomando la otra parte, en este caso, la subdirección académica; quizás porque se tenían unos objetivos más definidos, y en función a ellos el equipo estaba enfocado; pero reconozco que el liderazgo central debía llevarlo la coordinación de la Comisión, o quizás debía haber un equilibrio en ese liderazgo, sin embargo, no fue así. Para conducir con liderazgo, se debe tener una serie de cualidades personales y profesionales, que se vieron ausentes en la persona que se encargaba de la Coordinación. Este tipo de competencias, considero son influenciadas por la forma de ser de la persona, obvio que cada quien es como es, extrovertido, introvertido, y la personalidad inyecta sustancialmente en este tipo de desempeños. Por ello, ya a finales del 2013, la subdirección académica fue siendo relegada, y más por razones personales que profesionales, no se asumió ningún tipo de liderazgo, dejándole su espacio a quienes por imposición nunca habían sabido ser líderes, pero si han sabido imponer y amedrentar. Además, hay que tener fortaleza y muchas ganas para nadar en contra de la corriente y luchar de cierto modo a que tome el rumbo adecuado, para el 2013, la otra parte por imposición y mayoría, y por causa de algunos problemas de incompatibilidad y personales, sustituyeron a tomo mi equipo, colocando personas de su confianza en los cargos que lideraba la subdirección académica, dejándola prácticamente sola, para no permitir el crecimiento de un liderazgo, y también eliminarle este equipo de la misma subdirección, eso tampoco es menos cierto. Es absurdo pero, siempre fue una lucha interna entre los miembros de la directiva, cuando la lucha debió ser unísono para llevar adelante la transformación institucional.

La falta de liderazgo puede deberse a muchas variables, la falta de claridad de lo que se debe o pudiera hacerse desde ese cargo gerencial, la falta de objetivos definidos en un equipo de trabajo, en este caso, la directiva; e incluso porque la Comisión no cumplió con los objetivos intrínsecos para la que fue conformada, establecidos en los documentos legales.

Otra variable al momento de asumir o pretender asumir un liderazgo, es el factor político; actualmente han confundido las políticas con proselitismo político, aprovechándose de ello para jugarse todo tipo de cartas cuando se ven desplazados, atropellando a quien se encuentre por delante; y en ese sentido, se evidencia una lucha de poder entre los miembros de la misma directiva, dos de ellos se las jugaron todas en contra del equipo académico que en mi opinión, sobresalía por su trabajo institucional, generando desánimo, cansancio y falta de experiencia de este lado.

Con respecto al pragmatismo en la práctica gerencial, se evidenció constantemente,

---

---

pero considero que si es para el bien de la institución, se es pragmático. En muchas oportunidades tuve la necesidad de ser pragmática, el detalle está cuando ese pragmatismo perjudica a la institución; por ejemplo, para realizar las prácticas a los estudiantes, en efecto, no habían recursos, porque esas partidas presupuestarias se habían agotado a mediados de año, pero existían los recursos financieros, pero presupuestarios en otro proyecto que no se realizó, en ese caso, la Subdirección académica apostaba a ser pragmática y trasladar los recursos a la dotación de materiales para llevar a cabo las prácticas; considero en ese caso un pragmatismo enmarcado en los objetivos institucionales. Sin embargo, para el mismo ejemplo, los otros miembros de la Comisión, se inclinaban en complacer a grupos sindicales, a movimientos estudiantiles; para satisfacer los caprichos, en algunos casos, de los movimientos estudiantiles partidistas pasando por encima de todo, faltándole el respeto al personal que no percibía viáticos para cumplir responsabilidades inherentes a su cargo, pero se veía como descaradamente se utilizaban los recursos en la desvinculación total del objetivo institucional y que en ese momento no era necesario. Cuando el pragmatismo es bueno, ¡lo justifico! Todo gerente en cualquier momento, es pragmático. En cuanto a la ambigüedad, creo que si no sabemos a dónde vamos, damos vueltas y vueltas ¿qué vamos a decir? Somos ambiguos porque no tenemos ni la menor idea de ¿cuál es nuestro objetivo en el cargo? Pero si la ambigüedad se convierte en la cotidianidad del hacer del gerente, tenemos que reaccionar y tomar medidas, especialmente cuando se trata de una institución pública. Existe igualmente la corresponsabilidad por parte del Ministerio, si la dirección de la institución está en manos de personas así, porque se evidencia con facilidad. La ambigüedad surge cuando se desconoce o se oculta algo, y de eso “hay mucha tela que cortar” no solamente aquí en la institución.

INV: ¿Consideras entonces que estos son los únicos puntos o hay más que decir sobre tu experiencia?

G2I: No, pues todo está vinculado. Son tantos los temas, que una pregunta podríamos abarcar tantos temas, porque todo tiene una vinculación. La administración con la satisfacción de las necesidades de la academia, y todo eso ligado directamente al liderazgo que pueda tener el directivo; que los tres directivos tengan un liderazgo, es indispensable, porque somos los que vamos a mover; y que nuestra palabra valga. Todo eso te lo relacioné con la cabeza de la transformación del país, con el ex presidente Hugo Chávez Frías, su palabra valía.

INV: ¿Qué opinas sobre el proceder o actuar del gerente iutpecista en la práctica y deber cotidiano?

G2I: Lamentablemente, en muchas ocasiones, el accionar cotidiano de ese gerente no es el adecuado. Cuando en algún momento de pragmatismo, en lugar de beneficiar se hace daño, ahí se evidencia que el accionar no es el deber ser. Cuando se tiene prioridades importantes enmarcadas dentro de la academia, la gerencia debe tributar con sus acciones y proceder a que se lleven a cabo tales prioridades, en ese sentido, se evidenció que en efecto, el accionar no es el adecuado, y lo peor es que se hacía público. Por naturaleza, porque somos seres humanos, se evidenció la inclinación de aplicar procedimientos administrativos a los que no eran amigos, y a otros no, porque eran amigos; ¡eso es lamentable! pero se vive aún. Quizás te he dado ejemplos de la gerencia en general, cosas que no comparto; porque, me cuidé mucho de no caer en ese inadecuado proceder, trate que mi palabra se hiciera valer, mi convicción como ser humano es dar un buen ejemplo, haciendo un adecuado proceder. Como gerente en una gestión pública, a merced de todos y todo se sabe, debemos cuidar nuestra reputación, credibilidad, principios morales; pero lamentablemente, las instituciones universitarias están siendo coordinadas por personas cuyo actuar es inadecuado e incorrecto, reinando los intereses individuales, sobre los colectivos, y es lamentable que es la realidad de hoy.

---

---

**INV:** De acuerdo a su experiencia en la gerencia del IUTPC, ¿Evidenció de alguna manera en el rumbo, actuar y discurso de los actores sociales (docentes, administrativos, obreros y estudiantes) una desviación o bifurcación en la trayectoria generada por el ámbito social, político, económico y/o educativo en el transcurso de la transformación de los IUT y CU, desde el año 1999?

**G2I:** Efectivamente siempre que se plantean cambios se podrá evidenciar en el comportamiento de los actores, que se genera una trayectoria diferente a la planteada para alcanzar los objetivos. En algunos casos con la finalidad de mejorar o acelerar los cambios y en otros, se evidencian caminos distintos a los necesarios para lograr los objetivos por falta de compromiso y por la resistencia al cambio que los seres humanos por naturaleza solemos presentar.

En ese sentido considero que ninguna de las instituciones universitarias en las que se plantea la transformación, han estado exentas de cambiar el rumbo.

Sin embargo, al centrar mi experiencia en la gerencia del IUTPC, puedo asegurar, que ese cambio de rumbo lo evidencie en todos los actores sociales y en todos los ámbitos político, económico.

Si me refiero al logro de la transformación universitaria en el IUTPC, modificar, cambiar, alterar (como se quiera llamar) la cultura de la organización y como dicen por allí, a nadie le gusta salirse de su área de confort. E indiscutiblemente allí se evidencia la falta de compromiso institucional.

Y si hablamos de la incorporación de los PNF, como un nuevo modelo de educación, podemos enumerar un sin fin de fallas en los docentes. Que si bien es cierto, la improvisación ante la aplicación y creación de este nuevo modelo a nivel ministerial influye, aguas abajo (instituciones y personal) el docente no hace el menor de los esfuerzos por ir adecuando sus herramientas y métodos a la nueva propuesta, me refiero a los PNF, al momento de impartir o facilitar sus conocimientos.

Este nuevo modelo es más exigente, en cuanto a tiempo, preparación y compromiso por parte del docente en el aula y mas allá. Pues se requiere ir relacionando desde el inicio de los estudios esos conocimientos con propuestas que satisfagan necesidades, dentro y fuera de la universidad. Se necesita un mayor acompañamiento y que todos tributen a la concreción de la transformación. Al final, el beneficio institucional es el beneficio de la comunidad universitaria y en particular de los trabajadores.

Pero lamentablemente lo que reina es la falta de compromiso, allí entra en juego la política, el docente que es opositor a las políticas, no se identifica con la gestión de los PNF, ya que fue planteado por este gobierno y para ello todo lo que hace está malo. Por otro lado está el docente adepto al gobierno a quien tampoco le interesa salir de su zona de confort, re-aprender y dejar atrás lo que es costumbre hacer y enseñar y por ende no asume su compromiso efectivo y necesario para lograr los objetivos

Claro en efecto, existe un porcentaje pequeño de docentes comprometidos con la institución y por tal, comprometidos con la transformación en esta. Pero hace falta mucha voluntad y más aun, trabajo. Y te hablo de los docentes pues pertenezco a este gremio, pero los administrativos y los obreros no escapan de esta realidad, pues, el trabajador no se desprende de esa mala costumbre de solo cobrar sin trabajar. Aun menos sentido tiene para ese tipo de empleado la frase compromiso institucional.

El obrero no limpia otro espacio que no sea el que le corresponde de y el administrativo si el proceso que está realizando o la actividad no le trae beneficios a él o a su gremio, lo hace a paso de morrocoy. Y te puedo asegurar que eso tiene más vigencia hoy que hace unos meses atrás y claro ni hablar de cuando yo inicie a trabajar en el Tecno. Donde había más compromiso creo que esa época fue nuestra buena escuela.

Y si llevo el cambio de rumbo a nivel gerencial, con gran convicción te digo que aun en ese nivel se pierde el rumbo por la falta de compromiso pues no se cree en un proceso de transformación con honestidad, equidad, justicia, honradez. Pues cuando me tocó convivir a diario con unos gerentes que buscaban satisfacer objetivos personales. Es

---

---

necesario deslastrarse de ese mal llamado modelo de gerencia donde el jefe se sienta a esperar que lo sirvan, cuando nos encontramos en estos cargos cuya deuda social es tan grande que uno debe saber que está allí para servir, aportar ideas, impulsar los cambios, para contagiarse de esa pasión que se lleva en más venas y las ganas de sacar la institución adelante y lograr que el colectivo te siga, en el camino adecuado. Pues solo así se logran los cambios.

Y se necesita mucho apoyo, apoyo político tan indispensable en la gerencia pública. En mi experiencia llega a sentir que era un estorbo para la mala política que se practica últimamente.

INV: Según su criterio y tomando en cuenta los aportes personales expuestos previamente, por cada uno de ustedes, podría sugerir ¿Cómo minimizar la brecha de las trayectorias generadas, logrando así, enrumbarlas en una única vía para la transformación sostenible del IUTPC? Tocando puntos como lo social, político, económico y/o educativo.

G2I: Y en definitiva, si logre evidenciar con todo lo antes dicho esa doble trayectoria que impide el cambio, la transformación. Doble trayectoria presente a nivel ministerial, sindical. Estas últimas organizaciones reyes para impulsar la doble trayectoria y quienes parecen ir en contra de los objetivos de la institución. Se olvidan de que son sindicalistas porque son trabajadores en primer lugar y solo estimulan con su accionar el compromiso personal en sus agremiados. Ahora bien todo esto tiene un mismo matiz a nivel nacional, nada está desvinculado, cuando hablamos de la improvisación a nivel ministerial, unos sindicatos alejados de sus objetivos como organización y enfocados al igual que la gerencia en logros personales esto se va arrastrando aguas a bajos y terminamos con una comunidad estudiantil y comunidad universitaria vividora y conformista de lo que puede conseguir y alejándonos de los principios de justicia, inclusión y de educación con calidad. Para finalizar considero que si hace un año la brecha entre los dos caminos era grande hoy lo es aún mayor.

---

## ANEXO D

### DESARROLLO DE CUESTIONARIO A (07) DOCENTES INFORMANTES Atlas.ti. Documento Primario (P11)

#### **Docente Informante N°01. (DI1). INV: Investigador.**

---

##### Texto

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

DI1: Veintiséis (26) años.

INV: Profesión.

DI1: Ingeniero Metalúrgico.

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

DI1: Proceso que establece las condiciones para realizar las funciones de docencia, investigación y extensión que permitan la formación integral del individuo y del profesional que se requiere para la transformación del país en lo económico, social, político, cultural y tecnológico.

INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

DI1: Debe hacer conexión con otras instituciones universitarias, así como también empresas privadas y públicas; gestionar personalmente ante los organismos competentes los recursos suficientes para lograr cumplir con lo planificado previamente. INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

DI1: Formación académica de 4to ó 5to nivel; ética, moral, liderazgo, buena salud; capaz de planear, organizar y ejecutar; capaz de conducir y dirigir reuniones de trabajo; supervisor; capaz de plantear soluciones, negociarlas, establecer alcances y hacerlos cumplir.

INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

DI1: El discurso debe ser: apolítico, sencillo, claro, emotivo, respetuoso, intelectual, motivador, directo, solidario, veraz.

---

#### **Docente Informante N°02. (DI2).**

---

##### Texto

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

DI2: Veinticuatro (24) años.

INV: Profesión.

DI2: Ingeniero Químico.

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

DI2: Deficiente, ya que no se realizó un estudio previo sobre la implementación de la malla curricular y las necesidades actuales del país, para dar una respuesta satisfactoria al momento histórico que se ha desarrollado en el país.

INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

DI2: Debe estrechar los lazos empresa-institución para dar una respuesta positiva al país; debe mantener y propiciar las relaciones con los egresados para reforzar y actualizar el currículo; debe mantener una buena comunicación con el Ministerio de

---

---

Educación para atender todos los cambios que tienen lugar. INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

DI2: Debe poseer cualidades de ser serio, responsable, honesto, humilde, poseer ética profesional, méritos profesionales, cumplir con un perfil diseñado para el cargo; debe poseer características de líder que garantice el cumplimiento de los principios de transparencia y rendición de cuentas que rigen la administración pública, además de motivar al personal a hacer bien su trabajo.

INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

DI2: Debe ser transparente, que tenga credibilidad y que maneje las normas del buen hablante y oyente; que demuestre dominio del tema, sobre gerencia en las organizaciones educativas, industriales y las competencias a la que tenga lugar; dominio de las políticas institucionales, que respete y haga respetar las leyes, normativas reglamentos y convenciones colectivas.

---

### **Docente Informante N°03. (DI3).**

---

#### **Texto**

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

DI3: Veintiún (21) años.

INV: Profesión.

DI3: Profesor de Educación Física y Deporte.

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

DI3: Como una buena idea, pero falta voluntad política y humana para lograr una verdadera transformación.

INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

DI3: Con mucha creatividad en el mensaje que pretende dar.

INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

DI3: Respetuoso, crítico, trabajador, desinteresado, práctico, analista.

INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

DI3: Libre de política y adecuado a la realidad de la institución.

---

### **Docente Informante N°04. (DI4).**

---

#### **Texto**

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

DI4: Dieciséis (16) años.

INV: Profesión.

DI4: Licenciada en Educación, mención Orientación.

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

DI4: Es un proceso revolucionario, innovador que ataca las instancias y conceptos anclados a una visión reduccionista y parcelada de la educación universitaria venezolana.

INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

---

---

DI4: Deben asumir una postura de reajuste, constante adaptación a lo nuevo para responder a las exigencias del contexto donde se desenvuelven; tener claro la visión de la planificación como acto flexible que permite modificaciones, esta interacción debe ser consensuada, recursiva, transfigurada (asumir una forma o figura).

INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

DI4: Personal (ontológico y axiológico: humano, líder, con visión transdisciplinaria, integrador, dispuesto al cambio, solidario, respetuoso de las leyes, actualizado. Profesional: manejo de conocimiento en su área de trabajo, dispuesto a la formación permanente, manejo de técnicas para la organización y dirección de grupos, formado en motivación al logro.

INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

DI4: El discurso debe ser coherente, ajustado a la teoría oficial de la organización (normas), en concordancia con lo establecido en los reglamentos; debe manejar la información veraz y actual sobre su organización a fin, de generar credibilidad en lo que facilita a la gente que dirige.

---

#### **Docente Informante N°05. (DI5).**

---

##### **Texto**

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

DI5: Dieciséis (16) años.

INV: Profesión.

DI5: Ingeniero Mecánico.

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

DI5: La transformación universitaria de la IES es un proceso complejo ya que involucra a las personas y sus acciones, con un alto nivel de participación y compromiso para tomar decisiones, que generen políticas y estrategias que beneficien a los actores sociales involucrados en función de los lineamientos del Estado; en muchos casos, las transformaciones traen consigo cambios que no son de la aceptación de algunos, los cuales pueden resistirse a estos.

INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

DI5: Debe ser un gerente que visualice los problemas más allá de lo negativo, que no se deje vencer por los obstáculos y que las amenazas/debilidades las transforme en oportunidades de nuevas acciones planificadas que permitan cumplir con los objetivos; no rendirse ante la resistencia al cambio, fomentar el dialogo y preservar los valores institucionales, ser crítico para lograr proponer cambios acertados.

INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

DI5: Un gerente universitario debería ser una persona: motivadora, inteligente, comunicativa, liderazgo, integridad, capacidad de análisis y razonamiento, voz de mando, saber dirigir a personas, moral y ética.

INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

DI5: Debe poseer un discurso motivador y entusiasta, que sepa dirigirse ante los grupos que lidera, ser comunicativo y no autoritario, mantener informada a la comunidad universitaria de los objetivos y las metas logradas, así como los planes

---

---

a ejecutar, involucrar al personal en las acciones a seguir y trabajar con ellos; no puede ser ofensivo, acosador, agresivo, tramposo, debe reflejar integridad, trabajo colaborativo y ser agradecido valorando el apoyo y reconocer el trabajo.

---

### **Docente Informante N°06. (DI6).**

---

#### **Texto**

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

DI6: Quince (15) años.

INV: Profesión.

DI6: Ingeniero Químico.

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

DI6: La transformación universitaria es un proceso complejo en el que tanto sus actores como las estructuras organizativas evolucionan hacia un modelo inclusivo, abierto y de cara a la sociedad y sus necesidades; persigue alcanzar la integración del sector universitario en sí mismo y su vinculación protagónica con el Plan de la Nación.

INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

DI6: Deben existir múltiples oportunidades de comunicación a fin de evaluar las acciones a seguir en este contexto cambiante; estar en conocimiento de la evolución de los distintos procesos a fin de permitir la toma asertiva de decisiones y generar dinámicas de trabajo que permitan las interacciones entre los actores en busca de apoyo y asesoría según la realidad abordada.

INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

DI6: Me parece que desde el punto de vista de los rasgos personales un gerente universitario en el contexto de la transformación debe ser abierto, asertivo, proactivo, comunicativo, tolerante, responsable y comprometido con acometer tal transformación; en relación a los rasgos profesionales debe tener formación y entrenamiento en planificación estratégica, gerencia pública y presupuesto, dominio de herramientas tecnológicas y formado según su área de responsabilidad gerencial.

INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

DI6: Lo principal debe ser la coherencia entre el discurso y la acción; debe atender a un lenguaje claro, directo, que promueva el aparte de los otros actores de la organización, sin ambigüedades.

---

### **Docente Informante N°07. (DI7).**

---

#### **Texto**

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

DI7: Nueve (09) años y seis (06) meses.

INV: Profesión.

DI7: Ingeniero Mecánico.

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

DI7: Como la gran oportunidad de salir del hueco donde se encuentran, siempre y cuando las personas encargadas de promover, impulsar y desarrollar la transformación, sepan administrar y utilizar los recursos ya sean humanos y

---

---

económicos de la mejor manera para que se lleve a cabo la transformación.

INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

DI7: Principalmente llenándose de paciencia, consultar, oír sugerencias, opiniones y no dejarse llevar por la situación y trabajar en equipo para resolver.

INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

DI7: Los gerentes universitarios deberían ser personas con un alto nivel académico, honestas, honradas, con una gran capacidad para el manejo de personal y situaciones conflictivas, con una gran visión para fomentar y desarrollar la institución, la cual representa; en pro del bienestar y el progreso tanto de la institución como del país.

INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

DI7: El discurso debería ser conciliador, apolítico, siempre con la mejor y mayor disposición de escuchar, atender y resolver, enfocado en mejorar y desarrollar la institución.

---

## ANEXO E

### DESARROLLO DE CUESTIONARIO A (03) ADMINISTRATIVOS INFORMANTES Atlas.ti. Documento Primario (P12)

#### **Administrativo Informante N°01. (AI1). INV: Investigador.**

---

##### Texto

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

AI1: Veinte (20) años.

INV: Profesión.

AI1: Licenciada en Contaduría Pública.

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

AI1: Transformación universitaria es sinónimo de evolucionar e innovar las instituciones, es el cambio en función de mejorar y unificar a nivel nacional todos los procesos administrativos, académicos, estructura organizativa, infraestructura, potencial humano, tecnológico, es decir, modernizar todo el sistema universitario.

INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

AI1: Los gerentes universitarios deben trabajar en equipos e incentivar al personal subordinado a trabajar en equipo de manera coordinada y organizada, mantener todos los procesos administrativos ordenados y dispuestos a laborar de manera eficaz ante cualquier contingencia que se presente de manera imprevista.

INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

AI1: En mi opinión un gerente universitario representa la máxima autoridad de la institución, por lo tanto debe ser una persona que refleje respeto, autoridad, responsabilidad, rectitud, compromiso con la institución, con trayectoria intachable, dispuesto a trabajar por mejorar la institución, además de tener liderazgo, toma de decisiones.

INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

AI1: El discurso de un gerente o líder en una organización universitaria debe ser el discurso directivo en donde exista la comunicación y sobre todo la transparencia y credibilidad.

---

#### **Administrativo Informante N°02. (AI2).**

---

##### Texto

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

AI2: Ocho (08) años.

INV: Profesión.

AI2: Licenciada en Recursos Humanos y Magíster en Gerencia Ambiental.

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

AI2: Transformación universitaria: cambio de paradigma, es un conjunto de formas que sirven de modelo en distintos tipos de flexión, es decir, por ejemplo romper esquemas del pasado y poner en práctica la innovación, la creatividad, etc.

INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de

---

---

incertidumbre, ante lo planificado previamente?

AI2: Práctica gerencial: pragmatismo gerencial debe llevarse a cabo la interacción ante lo planificado previamente, para cumplir con un cronograma de actividades establecidas, es decir, el gerente actúa en base a los procesos o procedimientos administrativos de la estructura de la organización, con sus respectivas funciones, coordinando, dirigiendo, organizando, evaluando para alcanzar los resultados.

INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

AI2: Rasgos personales que debe tener un gerente universitario: dominio del conocimiento, es donde demuestra el conjunto de saberes sobre un tema o sobre una ciencia. Rasgos profesionales más relevantes que debe tener un gerente: liderazgo, es una condición que se tiene para realizar las actividades ante la representación de un colectivo, es decir, es la persona que toma el dominio y control en una organización para alcanzar las metas proyectadas.

INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

AI2: Discurso directivo: juego de lenguaje, transparencia y credibilidad, son condiciones necesarias, conjuntamente con las actitudes para dirigirse o interactuar con el personal, donde se brinde seguridad en sí mismo, respeto y claridad en los diferentes escenarios.

---

### **Administrativo Informante N°03. (AI3).**

#### **Texto**

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

AI3: Tres (03) años.

INV: Profesión.

AI3: Licenciada en Contaduría Pública.

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

AI3: En base a los planteamientos antes expuestos, se puede evidenciar la interacción social de las instituciones con la sociedad pero en cuanto a la reformulación de la estructura organizativa, integración (personal-estudiante), liderazgo, modelo gerencial y otros, considero que sólo está plasmado en papel, es decir, no se pone en práctica.

INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

AI3: Presencia, comunicación, debe estar preparado académicamente para adaptarse a los cambios que se presentan.

INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

AI3: Valores, principios, preparación académica.

INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

AI3: Credibilidad, debe ser transparente en su gestión.

---

## ANEXO F

### DESARROLLO DE CUESTIONARIO A (03) OBREROS INFORMANTES Atlas.ti. Documento Primario (P13)

#### **Obrero Informante N°01 (OI1). INV: Investigador.**

---

##### Texto

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

OI1: Veinticuatro (24) años.

INV: Profesión.

OI1: TSU en Administración.

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

OI1: Desde mi punto de vista no hay ninguna transformación sino al contrario, lo que existe es una involución producto de la tecnocracia que existe en la institución, ya que se pone en primer lugar lo político partidista que los beneficios laborales, ya que ponen muchas trabas, y es cuando activa la tecnocracia, ya que existen pasos intencionales para atrasar los beneficios a los trabajadores y toda la comunidad.

INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

OI1: Si existe una reunión en la cual los seres que van a interactuar establecen las reglas del juego y luego una de las partes incumple con lo pautado, se debe parar lo que se está realizando y aclarar los pasos a seguir, manifestándole al infractor su error y luego continuar con lo acordado, digo esto porque si en común acuerdo acordamos los pasos, se debe respetar las reglas del juego inclusive que las dinámicas del mismo sea cambiante.

INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

OI1: Honestidad, humildad, vocación social con sus subalternos, sensibilidad, perseverante, sensibilidad social, educado y por sobre todas las cosas, practicar la justicia como norte, partiendo desde el punto de vista de la situación actual del país y deponer las actitudes políticas, ya que sin querer dividen las personas que hacemos vida en la institución, desde donde se origina el caos que acá reina; ya que los que no hacen lo que ellos dicen, son vistos como traidores (error garrafal), ya que en Venezuela existe la libertad de pensamiento como lo establece la constitución.

INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

OI1: El lenguaje o discurso debe girar en primer lugar con la verdad, desprendido de la arrogancia de creerse un ser superior, manteniendo y ejemplarizando con el respeto para con todos y de esa manera exigiendo lo que practicas, situación ésta que en la institución no se practica ya, que nuestro Director en las reuniones que asiste, en una cuestión nos dejó a todos con la palabra en la boca, comportamiento prosaico y soez para con todos los presentes.

---

#### **Obrero Informante N°02. (OI2).**

---

##### Texto

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

OI2: Once (11) años.

INV: Profesión.

---

---

**OI2: Bachiller.**

**INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?**

**OI2: Como un total fracaso, la transformación a traído sometimiento y manipulación hacia el personal, en donde predomina la mediocridad política.**

**INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?**

**OI2: Si los gerentes no tienen liderazgo, no puede haber interacción con lo cotidiano.**

**INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?**

**OI2: Honestidad, responsabilidad, liderazgo, visión; con estudios de 4to nivel, comprometido con la institución, en donde lo académico esté por encima de la política.**

**INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?**

**OI2: Debe ser orientado siempre hacia lo académico.**

---

### **Obrero Informante N°03. (OI3).**

---

#### **Texto**

---

**INV: Años de Servicio en el IUTPC**

**OI3: Diez (10) años.**

**INV: Profesión.**

**OI3: Bachiller.**

**INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?**

**OI3: Como una reformulación de las estructuras organizativas del sistema educativo, tomando siempre en cuenta la interacción social.**

**INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?**

**OI3: A través de un proceso decisorio.**

**INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?**

**OI3: Dominio del conocimiento, vanguardista, manteniendo siempre la ética y el compromiso social.**

**INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?**

**OI3: Debe ser transparente y con credibilidad para así lograr y mantener la confianza y el respeto de los que le escuchan.**

---

## ANEXO G

### DESARROLLO DE CUESTIONARIO A (06) ESTUDIANTES INFORMANTES Atlas.ti. Documento Primario (P14)

#### **Estudiante Informante N°01. (EI1). INV: Investigador.**

---

##### Texto

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

EI1: Siete (07) años.

INV: Semestre de PNF o Especialidad en estudio.

EI1: Sexto (6) semestre en Mecánica Automotriz.

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

EI1: Defino la transformación universitaria en los institutos venezolanos como algo inconcluso, ya que en la actualidad no contamos con una Ley adaptada al nuevo sistema educativo venezolano, es por ende que deberíamos partir de ahí, plantearse objetivos que nos permitan lograr a través del debate nacional una Constituyente Universitaria para alcanzar un nuevo paradigma en las universidades venezolanas.

INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

EI1: El actuar cotidiano de un gerente universitario, debe ser la transparencia, actuar siempre, siempre en pro de los objetivos propuestos, planificar en equipo para lograr así un clima de confianza y de liderazgo gerencial.

INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

EI1: Un gerente universitario en primer lugar debe contar con el conocimiento, la ética y el liderazgo necesario para desarrollar una buena gerencia a nivel universitario.

INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

EI1: El discurso de un gerente o líder de una organización universitaria debe estar centrado siempre en el respeto, en la identidad, manejar muy bien la dialéctica, los argumentos, la moral, lo ético para poder generar confianza en el colectivo o núcleo universitario.

---

#### **Estudiante Informante N°02. (EI2).**

---

##### Texto

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

EI2: Seis (06) años.

INV: Semestre de PNF o Especialidad en estudio.

EI2: Doceavo semestre del PNF en Ingeniería de Mantenimiento.

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

EI2: Es buena, pero tiene sus debilidades, que en opinión personal no debería existir.

INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

---

---

EI2: Adaptándose, dando respuestas y sobre todo cada día ir investigando para mejorar profesionalmente.

INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

EI2: Proactivo, carácter dulce, líder, con disposición a resolver todas las dificultades, profesional en el área.

INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

EI2: Siempre positivo, con discurso de avance, entendiendo que lo malo es circunstancial, resaltando los logros, siempre de manera educada.

---

### **Estudiante Informante N°03. (EI3).**

---

#### **Texto**

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

EI3: Seis (06) años.

INV: Semestre de PNF o Especialidad en estudio.

EI3: Doceavo semestre del PNF en Ingeniería de Mantenimiento.

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

EI3: La transformación universitaria ha sido buena, siempre va a depender del sistema educativo que se lleve a cabo en cuanto a cómo sean los profesores a la hora de dar clases a los mismos alumnos al recibirla; por esta razón, pienso que ha sido buena, pero a la vez ha decaído un poco.

INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

EI3: Siempre se deben entender entre sí, para poder resolver un problema o poder buscar INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

EI3: Los rasgos personales que debería tener un gerente universitario son: personalidad, ética, humildad, ser organizado y sobre todo saber ser un buen líder.

INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

EI3: El discurso debe ser real, debe convencer y la mejor manera de convencer es siendo real y humilde con convicción sobre todo y siempre decir lo que en realidad debe ser y como debe ser.

---

### **Estudiante Informante N°04. (EI4).**

---

#### **Texto**

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

EI4: Cinco (05) años.

INV: Semestre de PNF o Especialidad en estudio.

EI4: Doceavo semestre del PNF en Ingeniería de Mantenimiento.

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

EI4: Es una ventaja que nos ayuda a todos los estudiantes universitarios, ofreciendo diferentes profesiones, aumentando la capacidad de alumnos, beneficiando al instituto.

INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

---

---

EI4: Debe ser con ética, conocimientos, incentivando a los alumnos a continuar y mejorar el rendimiento académico del instituto.

INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

EI4: Uno de los rasgos principales es la ética, el respeto; ya que de estos rasgos depende su personalidad y educación, el cual se lograría una mejor evolución educativa.

INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

EI4: Debe ser un discurso ejemplar, educativo, de respeto hacia los estudiantes, el cual sea para evolucionar.

---

### **Estudiante Informante N°05. (EI5).**

---

#### **Texto**

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC.

EI5: Cinco (05) años.

INV: Semestre de PNF o Especialidad en estudio.

EI5: Doceavo semestre del PNF en Ingeniería de Materiales Industriales

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

EI5: Se define como la estructuración de un nuevo modelo participativo y tecnológico en el sentido social con las áreas adyacentes a sus alrededores, además de la evolución socio-tecnológica del estudiante con el propósito de la institución y sus filiales; esta transformación busca la integración de los egresados con las comunidades y su desarrollo socio personal.

INV: Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

EI5: Debe saber trabajar bajo distintas variables de interacción sabiendo los pasos a seguir para un cambio de planes en su planificación sin perder el control de sus acciones.

INV: Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

EI5: Un gerente universitario debe poseer rasgos representativos como presencia, educación, respeto, desenvolvimiento, etc.; y obtener buenos resultados personales; en el ámbito profesional debe poseer los conocimientos necesarios de sus especialidades.

INV: ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

EI5: Debe concretar mensajes de positividad y esfuerzo para un funcionamiento ejemplar motivando a sus trabajadores y estudiantes a lograr las metas con mayor eficiencia sin desviarse del rumbo fijado.

---

### **Estudiante Informante N°06. (EI6).**

---

#### **Texto**

---

INV: Años de Servicio en el IUTPC

EI6: Cinco (05) años.

INV: Semestre de PNF o Especialidad en estudio.

EI6: Doceavo semestre del PNF en Ingeniería de Materiales Industriales

INV: ¿Cómo define usted la transformación universitaria de las Instituciones Educativas Universitarias Venezolanas?

---

---

**EI6:** En teoría se define como una nueva forma en la cual se imparten carreras completas y no solo técnicas, cabe destacar que es importante este hecho ya que así se desarrollan las carreras (nuevas carreras) que ofrece la universidad, aunque como es un sistema nuevo, contienen fallas que se espera como estudiantes sean mejoradas, ya que es un buen sistema.

**INV:** Describa usted, ¿cómo debe llevarse a cabo la interacción de los gerentes universitarios en su actuar cotidiano, dentro de un contexto cambiante y lleno de incertidumbre, ante lo planificado previamente?

**EI6:** Debe llevarse de manera pacífica y tranquila, ya que pueden estar expuestos a cualquier cambio que se dé en el día durante la jornada; aunque es difícil de mantener la calma en un contexto cambiante, se debe hacer lo posible por no perder la calma.

**INV:** Según su opinión, ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales más relevantes que debe tener un gerente universitario?

**EI6:** Pertenecer al área de estudio al cual se está desarrollando en el instituto y estar graduado en el área; además debe poseer una buena presencia personal y ser puntual.

**INV:** ¿Cuál cree usted que debe ser el discurso de un gerente o líder de una organización universitaria?

**EI6:** Debe ser de una buena expresividad y dominio del tema el cual quiera expresar a sus interlocutores; además de conocer los temas a tratar o tener una idea de la cual pueda responder ante cualquier pregunta que se le pueda formular en su gerencia.

---