

## **Universidad Otra: Hacia una gestión situada-sistémica en Venezuela.**

---

*University-Other: the necessary run to a situated- systemic management in Venezuelan*

Nancy Margarita Hernández Durán<sup>16</sup>

### **Resumen**

El estudio presenta la opción de Resignificar La Gestión Universitaria desde Un Enfoque Situado- Sistémico. Se asumió el Paradigma Crítico, en Horkheimer y el Método dialéctico, aplicando la metódica de la Comprensión- Explicación de textos de Paul Ricoeur. El entramado teórico construido, muestra los postulados de la Gestión con tendencias interpretativas- críticas, de: Henry Mintzberg, Raneé Bédard, y Carlos Matus, desde la Planificación Estratégica Situacional. Las técnicas aplicadas fueron la entrevista en profundidad, la observación participante, mostrando los hallazgos, a través de diarios de campo. La categorización, integración y reintegrando del todo y las partes, permitió emerger el significados; triangulándolos vía contrastación de fuentes y de técnicas, los constructos hallados sirvieron de insumos para plantear la Resignificación de la Gestión Universitaria y emerger de la categoría Universidad-Otra acompañada de una Gestión-Otra.

---

**Palabras clave:** Paradigma Crítico, Gestión Universitaria Situada, Universidad-Otra.

### **Abstract**

The study presents the option of Redefining University Management from a Situated-Systemic Approach. The Critical Paradigm was assumed, in Horkheimer and the Dialectical Method, applying the method of Understanding-Explanation of texts by Paul Ricoeur. The theoretical framework built, shows the postulates of Management with interpretative-critical tendencies, of: Henry Mintzberg, Raneé Bédard, and Carlos Matus, from Situational Strategic Planning. The techniques applied were the in-depth interview, participant observation, showing the findings, through field diaries. The categorization, integration and

---

<sup>16</sup> Profesora. asociada y docente investigadora de la UNEXCA, Caracas. Doctorado en ciencias gerenciales de la UNEFA, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7702-5853>; correo electrónico: nmhd.276@gmail.com.

reintegrating of the whole and the parts, allowed the emergence of meanings; triangulating them via contrasting sources and techniques, the constructs found served as inputs to propose the Resignification of University Management and emerge from the University-Other category accompanied by Management-Other.

---

**Keywords:** *Critical Paradigm, Situated University Management, University-Other*

Recibido: 18/05/2023

Aprobado: 22/07/2023

## **Introducción**

La Universidad como organización es susceptible de ser abordada desde la Gerencia y la Gestión, enmarcada en los valores ético-políticos para mediar en todas las relaciones e imbricaciones que en ella se tejen, tales como la solidaridad, la libertad y la justicia, donde las prácticas organizacionales, en un entorno complejo, cambiante y transdisciplinar; desde el estatus ontológico invita a dilucidar la pertinencia del modelo gerencial hasta el momento aplicado, en los ámbitos académico, de investigación y relación con su entorno o ámbito de actuación, partiendo desde los requerimientos colectivos, sin menoscabo de los individuales de los actores que se relacionan con ella, cuidando favorecer y promover la igualdad, la equidad y el bien común.

El estudio pretende trascender a la simple reflexión teórica para adentrarse a la acción, pues la realidad recoge diferencias y discrepancias de actuaciones y opiniones, generando múltiples opciones existenciales e ideológicas, base de la diversidad humana, esencial para la búsqueda de una unidad de razonamiento ético, ante un mundo dinámico, signado por el choque entre prácticas lineales, rígidas y estandarizadas poco pertinentes.

Por otra parte, desde el ámbito científico, la investigación se sitúa en el paradigma crítico, y se orienta al análisis de la realidad de la gestión universitaria, su reconocimiento y exploración, en sus dimensiones históricas, para la construcción, dinamismo y divergencias e intenta develar su transformación con respecto al modelo de gestión normativo tradicional.

Considerando que, la concepción del mundo se basó históricamente en el pensamiento Aristotélico: verdad y falsedad, es decir un pensamiento dicotómico, base de muchos de los avances de la modernidad, así mismo una Educación parcelada y rígida que obedecía a tal modelo, al igual que la Gerencia y la Gestión jerárquica, piramidal y normativa. Pero la realidad natural y humana (no así la artificialmente creada) no presenta ésta configuración dicotómica, sino un proceso de racionalización que permita intervenir y entender la realidad de dichos sistemas. Para ello, elabora una red sistémica del concepto que posibilite ese entender y comprender, destacando el giro de la teoría tradicional de sistemas abiertos que

enfatisa los influjos del exterior como algo que existe fuera del sistema, diferente de él con la existencia del entorno, tal influjo externo es procesado internamente mediante las estructuras y los elementos propios del sistema abierto que se reinventa, reconstruye y resignifica, para adaptarse a los cambios que se le exigen, es así como la universidad como institución; generadora de teorías y saberes adecuados o cónsonos al desarrollo de la sociedad y satisfacción de sus necesidades.

Desde la postura sistémica, dinámica, cambiante y regeneradora, las ciencias sociales como la Gerencia, la Educación y la Gestión, entre otras permiten, en su revisión acercarnos al pensamiento desde una perspectiva crítica-dialéctica, en Horkheimer, Max <sup>17</sup>, es decir, comprender que la realidad esta mediada por la praxis social, acción ésta que genera las reales transformaciones en la misma, como explica, Sánchez Vásquez, A <sup>18</sup>; la praxis se presenta como “una actividad material, transformadora, y adecuada a los fines” y que desde allí, es cuando realmente se comprende al hecho en la realidad.

En este sentido, Matus Carlos<sup>19</sup>, sostiene que el gobierno (la gestión) y la Planificación deben asumirse: en sus procesos como una capacidad potencial de todas las fuerzas sociales y de todos sus actores, a partir de situaciones favorables y adversas, que convergen en el llamado triángulo del gobierno donde se cruzan: El Proyecto del Gobierno, la capacidad del gobierno y la Gobernabilidad del sistema” y no desde la postura lineal- tradicional.

Por lo tanto, actualmente la Gerencia y la Gestión universitaria se asumen como estudios complejos, multidimensionales y transdisciplinarios, detallando cuidadosamente las prioridades del sector y su impacto en el desarrollo de la sociedad, desde una perspectiva ética, en su contexto.

En el marco de esa dinámica, lo ético conduce a asumir a la Gestión desde la visión de la priorización de la persona, en su condición relacional con la sociedad, desde los distintos

---

<sup>17</sup> Horkheimer, Max(2003) *Teoría crítica*. 3a reimp. Amorrortu Buenos Aires  
18SÁNCHEZ VÁSQUEZ, Adolfo *Filosofía de la Praxis*. Venezuela. Editorial Grijalbo,S.A.México.1989:p. 252

<sup>19</sup> Matus, Carlos. *Planificación y Gobierno*. Fundación Altadir, Santiago de Chile.(2008)

planos, tales como: la epistemología, ontología, axiología y la praxis; Bédard **R**<sup>20</sup>, otorgándole la cualidad de democrática, la solidaria, para la construcción colectiva y la acción profesional transformadora con responsabilidad ética y perspectiva sustentable.

La información recopilada, fue tratada desde la comprensión e interpretación de categorías preestablecidas y surgidas durante el proceso de organizar, estructurar y contrastar la información suministrada por los sujetos de estudio, los antecedentes de la investigación, las teorías asociadas al tema y la visión de quien investiga.

En primer lugar, establecer estrategias claras para la comprensión e interpretación del discurso, es decir, develar el correcto significado y esencia de las palabras dichas por los informantes claves.

En segundo lugar, estructurar o reordenar la información por cada uno de los informantes, extraer las categorías surgidas en el análisis de contenido de los discursos proporcionados por los sujetos para luego asignarles una interpretación. Elaborar una estructura general con los aportes de todos los informantes, para continuar con la triangulación y la teorización.

De la estructura general de los aportes obtenidos, surgen las categorías, subcategorías y Metacategorías, las cuales se entretajan entre sí para dar sentido, coherencia y uniformidad a la investigación llevada a cabo, a los fines del análisis de los hallazgos, según como se clasificó la información.

Las Metacategorías, enmarcan y delimitan el carácter dialéctico de la investigación, dado que desde el todo y las partes permiten a través de los hallazgos obtenidos tanto de los diarios de campo como de las entrevistas en profundidad realizadas a los informantes claves, validar los fundamentos teóricos que la sostienen.

En este orden de ideas, se pudieron distinguir cuatro Metacategorías, las cuales pueden definirse como los conceptos fundamentales que reflejan las propiedades, facetas y

---

<sup>20</sup> Bédard, Renée *Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas*. En *AD- MINISTER* .Nº 3 jun-dic. Universidad EAFIT. Medellín 2003.p.18.

relaciones esenciales de los fenómenos de la realidad y de la cognición Rosental<sup>21</sup>, en el caso de la investigación realizada ,estarían dadas por los aspectos relativos a : Lo Ontológico, lo Praxeológico, lo Axiológico y lo Gerencial, lo que visto desde el todo en la presente investigación, cubre lo Filosófico , como pilar en lo que respecta a los elementos esenciales, causas, efectos y propiedades, relaciones, contradicciones y coincidencias encontradas en los hallazgos obtenidos y su relación con el entramado teórico que sirve de base argumental a la investigación, en consonancia con los propósitos de la misma.

El estudio realizado se propuso: Resignificar la Gestión Universitaria desde un enfoque situado-sistémico para las Universidades en Venezuela, a partir del eje epistémico-ontológico-crítico, específicamente:

- ❖ Aprender de manera crítica la realidad actual de la gestión universitaria en las universidades en Venezuela.
- ❖ Develar a partir de experiencias de los actores los elementos de la Gestión ante las actuales tendencias gerenciales, en las Universidades en Venezuela
- ❖ Sintetizar los aportes de la investigación para la resignificación de la gestión universitaria bajo un enfoque situado-sistémico para las Universidades en Venezuela.

## **1. Metodología**

En este aparte el investigador muestra su orientación epistemológica al construir una metodología utilizada para dilucidar el andar investigativo, que señala el tratamiento de la teoría y la práctica, en un marco axiológico.

La postura Ontoepistémica permitió al investigador realzar al sujeto respecto a las evidencias o sobre la misma teoría; para que la realidad mostrada haya permitido visualizar en constructos teóricos emergentes, producto de imágenes, sensaciones o emociones como

---

<sup>21</sup> Rosental, M y Starks *Categorías del materialismo Dialectico*. México. Editorial Grijalbo.1975.

contenidos de la conciencia, en este caso en particular respecto a la Resignificación De La Gestión Universitaria Desde Un Enfoque Situado- Sistémico Para La Universidades en Venezuela. La manera de abordar la investigación desde la Teoría Crítica radica en asumir la postura de la realidad como un todo concreto, dinámica y dialéctica, donde se conjugan lo objetivo y subjetivo, produciendo una intersubjetividad que requiere ser mirada desde dicho proceso dialéctico, que bajo la fundamentación crítica permitió dar relevancia a la emancipación necesaria del ser humano, en el caso que nos ocupa a las Universidades en su proceso de gestión hasta ahora implementado, y que a través de cada uno de los actores (informantes clave y participantes de los eventos recogidos en los instrumentos respectivos) en el diálogo, responden a una dimensión subjetiva de entender el mundo, es decir, el mundo universitario, desde su gestión; con “La posibilidad de dialogar, criticar, discernir y consensuar y a través de la comunicación reflexionar y cuestionar sus propios planteamientos”, según Ayuste, Flecha, López y Lleras<sup>22</sup>,

A los fines de plantear elementos del método, en la dialéctica existen tres movimientos: unidad inmediata de un concepto; contradicción entre los conceptos mismos; y una nueva unidad de los conceptos consigo mismos, mientras resuelven sus propias contradicciones. En otras palabras, Tesis, Antítesis y Síntesis; o Afirmación, Negación y Negación de la Negación. El método dialéctico desarrollado como metodología se distingue plenamente de todas las metodologías idealistas, el mismo, aplicado a tales circunstancias, busca encontrar la doble dimensión del significado de la experiencia inmediata y su vinculación con el contexto global y poner de manifiesto su vinculación estructural con su esencia, generando un salto cualitativo de cantidad a calidad, evidenciar las condiciones materiales, concretas e intelectuales posibles. a través de los siguientes siete postulados

#### ***Cuadro Nro. 1. Postulados de aplicación del Método Dialéctico***

---

<sup>22</sup> Ayuste, Flecha, López y Lleras *Pedagogía crítica y Modernidad en: Cuadernos de Pedagogía*. Barcelona. Editorial Paidós. 1997. p. 38

Pasos	Criterios
1	Apropiación comprensiva del material empírico
2	División analítica de este material en sus elementos constituyentes abstractos
3	Investigación de las relaciones esenciales entre estos elementos abstractos
4	Contraste hallazgos en 1 con material de 3
5	Verificación práxica y empírica, en forma analítica, en relación al punto 3 y 4, en un proceso histórico concreto, en el desarrollo real fenómeno investigado
6	Descubrimiento empírico de nuevos, originales y relevantes hallazgos de sus nuevas concepciones y relaciones
7	Resignificación de la gestión universitaria partir de los hallazgo obtenidos para indicar y apoyar latencias, tendencias y posibilidad futuro desarrollo

Fuente: Recopilación para elaboración propia (2017)

## 2. Técnicas de Recolección de información

Las técnicas a aplicar para la recolección de información aplicada fue la entrevista en profundidad, así como la observación participante, orientada hacia el descubrimiento de aspectos personales y grupales, según Martínez, M<sup>23</sup> son el “lenguaje hablado o escrito; pero el lenguaje sirve tanto para revelar los pensamientos y sentimientos, como para ocultarlos”. Así mismo el lenguaje corporal, también se toma en cuenta porque es involuntario e inconsciente generalmente y contribuye a darle verdadero sentido a las palabras, reafirmandolas o negándolas.

Respecto a la técnica de la observación participante, Martínez, M<sup>24</sup> ,refiere que “el observador (investigador) se involucra y trata de aprender las reglas y formas de actuar del grupo”, toda vez que el investigador es un actor-investigador dentro de la realidad a estudiar.

## 3. Informantes clave

En el estudio realizado respecto a la Resignificación De La Gestión Universitaria Desde Un Enfoque Situado-Sistémico Para Las Universidades, se seleccionaron informantes clave, que hacen vida en las Universidades Politécnicas Territoriales, otras Universidades, ente rector;

<sup>23</sup> Martínez, M. *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. 2da edición. México: Trillas. 2009.p. 232

<sup>24</sup> *Ibidem* p. 85



igualmente se sistematizaron eventos de carácter institucional donde hubo participación de distintos actores a los fines de recoger en diarios de campo, la experiencia.

La información obtenida procedió de:

1. Directivo de la UPT Barlovento (Universidad Politécnica Territorial Barlovento “Argelia Laya”, ex Vicerrector, docente investigador.
2. Rector de UNEXCA: Ex rector de la Universidad Católica Santa Rosa (UCSAR) y ex rector de la Universidad Nacional Experimental de las Artes (UNEARTE).
3. Filósofo, escritor y profesor de la Universidad Central de Venezuela, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, responsable de la Línea de Investigación en Filosofía del Arte, la Política y la Educación en Nuestramérica (Núcleo Regionalde Educación Avanzada de la UNESR, Núcleo Caracas).
4. Director del Centro de Estudios Educación Emancipadora y Pedagogía Crítica, de la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV).
5. Director del Vice Ministerio para el Vivir bien y Atención al Estudiante del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología(MPPEUCT).
6. Docente del Programa: Doctorado en Innovaciones Educativas de la UNEFA y ex Director del Colegio Universitario de Caracas (CUC) y ex presidente de SIDOR.

Los informantes clave considerados por la investigadora, presenten las "características típicas" para la investigación a los fines de abarcar la opinión de la mayor cantidad de criterios según la posición de cada actor seleccionado, para garantizar el carácter integral y total de la realidad estudiada; conjugando los criterios establecidos con la intención de que "muestra de informantes represente en la mejor forma posible los grupos, orientacioneso posiciones de la población”, Martínez, M<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> *Ibidem*.p.4.

#### 4. Categorización de los hallazgos

En el camino a la generación del modelo teórico, se realizó la categorización o clasificación de las partes en relación con el todo, de describir categorías o clases significativa de ir constantemente diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando el todo y las partes (ver anexos), a medida que se revisó el material y fue emergiendo el significado de cada sector, evento, hecho, hallazgo u opinión.

En todo caso el proceso consistió, según se muestra, en el siguiente cuadro:

***Cuadro Nro. 2. Proceso para el manejo de los Hallazgos***

<b>Pasos</b>	
1	Transcribir la información protocolar
2	Dividir los contenidos en porciones o unidades temáticas (párrafos o grupos de párrafos que expresan una idea o un concepto central).
3	Categorizar, es decir, clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión breve que sean claros e inequívocos (Categoría descriptiva).
4	Sub categorizar las categorías que tienen el mismo nombre, pero que no son idénticas, sino que tienen propiedades o atributos diferentes.
5	Integración o agrupación de categorías en una categoría más amplia y comprensiva.
6	Finalmente se agruparán o asociarán las categorías de acuerdo con su naturaleza y contenido

Fuente: Martínez, M<sup>26</sup> .

Una vez categorizados los hallazgos se realizó la triangulación como técnica que permite mostrar la fiabilidad de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, en la aplicación de las técnicas de recolección de información, según Denzin<sup>27</sup>, la triangulación puede ser de datos, de fuentes (investigadores, teorías, informantes) de métodos, o técnicas.

#### 5. Técnicas de Análisis e Interpretación de la información

---

<sup>26</sup> *Ibidem* p.269

<sup>27</sup> Denzin, N. K. *Sociological Methods: a Source Book*. Chicago. 1970.p 120

La triangulación, se realizó a través de la contrastación de los hallazgos recogidos en las técnicas utilizadas. En este caso la información aportada mediante: dos instrumentos clave que fueron las entrevistas y los diarios de campo, donde se aplicó la observación

El análisis e interpretación de la información se realizó siguiendo el paradigma crítico de Marx Horkheimer, con apoyo en la Hermenéutica-Dialéctica de Paul Ricoeur<sup>28</sup> ; con el propósito de rescatar los sujetos como protagonistas del proceso investigativo; la subjetividad es lo que espera rescatarse al investigar las decisiones estratégicas desde la hermenéutica de Ricoeur<sup>29</sup>:

**Figura Nro. 1.- Proceso de análisis del texto en base a la Hermenéutica-Dialéctica de Paul Ricoeur**



Fuente: Elaboración Propia

<sup>28</sup> Ricoeur, Paul. *Del Texto a la acción. Ensayos de Hermenéutica II*. México: Fondo de Cultura Económica.1999.p.162.

<sup>29</sup> *Ob. cit* (...) la acción humana es un cuasi texto. Es exteriorizada de una manera comparable a la fijación característica de la escritura. Al liberarse de su agente, la acción adquiere una autonomía semejante a la autonomía semántica de un texto; deja un trazo, una marca; se inscribe en el curso de las cosas y se vuelve archivo y documento. (p. 162).

En términos de Ricoeur<sup>30</sup>, es “para” y no “de” porque la “polémica de explicar y comprender” es una nueva perspectiva, menos dicotómica y más dialéctica. No solo texto, sino historiografía y la praxis”, según la siguiente figura:

**Figura Nro. 2. Metódica del Paradigma de la Interpretación de textos de Paul Ricoeur.**



Fuente: Elaboración propia.

A partir de la propuesta ricoeuriana de asumir la acción humana como texto: en el ámbito de las Universidades la información obtenida entre 2016 al 2018, se esperaba encontrar en la investigación la diversidad de sentidos o multiplicidad de significados para significantes aparentemente similares. El proceso de análisis de los textos obtenidos (entrevistas y los diarios de campo) evidenciaron elementos particulares y a la vez comunes, entre la opinión de los actores y el desenvolvimiento en las distintas actividades observadas, esto da cuenta de la coherencia entre la metódica usada, es decir, a partir de la definición que Paul Ricoeur hace del texto, basada en la convergencia que encuentra entre la teoría del texto, en este caso la gestión universitaria implícita y la teoría de la acción humana en la realidad de la praxis de gestión universitaria, pues, él define a la acción humana como un cuasi texto, y que dicha acción es exteriorizada de una manera comparable a la fijación característica de la escritura.

---

<sup>30</sup> *Ibidem.* p.65

## 6. Resultados

Con los hallazgos obtenidos, se realizó una estructuración o reordenamiento de la información por cada uno de los informantes, en la que se plasmaron las categorías surgidas en el análisis de contenido de los discursos proporcionados por los sujetos para luego asignarles una interpretación. Posteriormente, se elaboró una estructura general con los aportes de todos los informantes, para continuar con la triangulación y la teorización. De la estructura general de los aportes obtenidos, surgen las categorías, subcategorías y Metacategorías, es necesario acotar que por la naturaleza de las técnicas de recolección de la información (Entrevistas y Observación a través de Diarios de Campo), la misma se categorizó en forma separada y luego fueron integradas, resultando información relevante que fue organizada en cuadros como a continuación se muestra:

**Cuadro Nro. 3 Metacategorías**

<b>EJE ONTOLOGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentación Filosófica</li> <li>• Paradigma Critico</li> <li>• Base Ideológico - Político</li> <li>• Leyes</li> </ul>
<b>EJE PRAXEOLOGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo De Solución Viable A:</li> <li>• Planificación Estratégica-Situacional</li> <li>• Funciones Universitarias</li> <li>• Relaciones Con El Contexto: Interno Y Externo</li> <li>• Modelo De Solución Viable B:</li> <li>• Universidad-Otra</li> <li>• Encargo Social</li> <li>• Instancia Meta-estratégica Situacional</li> <li>• Realidad Dialéctica-Pluriversa</li> </ul>
<b>EJE GERENCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos De La Gestión Ante Nuevas Tendencias</li> <li>• Construcción De Nuevas Practicas</li> <li>• Cambio De Paradigma</li> <li>• Revertir Disyunción Entre Ciencia, Ética Y Política.</li> <li>• Atender La Necesidad De Los Territorios</li> <li>• Formar Sujeto-Critico Transformador</li> <li>• Formar Sujeto Histórico-Contextualizado</li> <li>• Interpretar La Gestión-Gerencia En Su Justo Espacio-Mundo.</li> <li>• Resignificar Funciones Gerenciales/GESTIÓN.</li> </ul>
<b>EJE AXIOLOGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Construcción Critica Del Conocimiento</li> <li>• Principal Actor: El Ciudadano</li> <li>• Organización Compleja</li> <li>• Nuevos Esquemas De Gestión Desde Las Comunidades</li> <li>• Adecuar La Legislación</li> </ul>

Fuente: Diarios de campo y Protocolos de Entrevista 2018.

**Cuadro Nro. 4 Procesamiento Técnica Observación Diarios De Campo.  
Categorización.**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>FILOSOFÍA UNIVERSITARIA</b>	Realidad Como Praxis. Perspectiva Ética-Política-Cultural-Académico (Tiempo Histórico) Histórico). Pensamiento Crítico: Conciencia Ética-Crítica. Dialéctica: Teoría-Praxis.
<b>FUNCIONES UNIVERSITARIAS</b>	Investigación. Vinculación Social. Conocimientos Contextualizados. Politización De La Universidad: Docencia, Extensión, Investigación.
<b>GESTIÓN UNIVERSITARIA</b>	Mecanismos De Control De La Gestión (Auditorías, Seguimiento, Monitoreo). Atención Necesidades Estudiantiles. Procedimientos Uniformes. Convenios Interinstitucionales Para Dar Servicios Al Estudiante. Atender Situación Social De Las Regiones. Participación De Los Estudiantes, Concesionarios, docentes Y Responsables (Actores). Sinceración De Los Escenarios En Sus Contextos. Convenios Y Alianzas Interinstitucionales Y Con Los Gobiernos . Corresponsabilidad En La Gestión. Regionales

Fuente: Diarios de campo y Protocolos de Entrevista 2018. Elaboración propia

**Cuadro Nro. 5 Categoría Emergente**

<b>UNIVERSIDAD- OTRA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Topofilia</li> <li>▪ Paradigma Crítico</li> <li>▪ Base Ideológico-Política</li> <li>▪ Relaciones Reales Con El Contexto</li> <li>▪ Gestión Consustanciada Con Las Políticas Nacionales               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instancia Meta-Estratégica Situacional</li> <li>• Realidad Dialéctica-Pluriversa</li> <li>• Revertir Disyunción Ciencia-Ética-Política</li> <li>• Formación Sujeto Crítico-Transformador</li> <li>• Formación Sujeto Histórico-Contextualizado</li> <li>• Interacción Gestión-Gerencia En Su Espacio-Mundo</li> <li>• Resignificar Las Funciones Gerenciales Y De Gestión</li> </ul> </li> </ul>
------------------------------	---

Fuente: Diarios de campo y Protocolos de Entrevista 2018. Elaboración propia

El Proceso para el manejo de los hallazgos, permitió agrupar las categorías desde los hallazgos, o asociarlas de acuerdo con su naturaleza: Filosófica y Teórica; y por su

contenido: en Áreas Filosófica y Teórica; y por su contenido: en Áreas Temáticas; tal y como se puede observar en la Figura 4, prevaleciendo la interconectividad entre las mismas, principalmente en sus bases legales y el encargo social como entramado fundamental que tiene desde afuera y desde adentro un fuerte componente filosófico que transversaliza y define la praxis universitaria en la sociedad, presentadas como sigue:

**Figura Nro. 4 Asociación de categorías de acuerdo con su naturaleza y contenido**



Fuente: Cuadros de categorización 7-8-9-10. Elaboración propia

## 7. Discusión

Una vez concluida la Investigación, siguiendo los protocolos que se plantearon con la aplicación del método dialéctico, ampliamente reseñado y aplicada la metódica en base a los

postulados del filósofo Paul Ricoeur, desde su concepción del texto como referencia a partir de la cual pueden generarse interpretaciones, en este caso desde la relación dialéctica entre la comprensión y la explicación.

Partiendo de los propósitos presentados, se muestra la explicación, a que llega el investigador una vez procesado los hallazgos obtenidos de los informantes clave y los diarios de campos, donde se recogió la información relevante:

#### ❖ **Realidad actual de la gestión universitaria en las universidades en Venezuela.**

El informante enfatiza que la universidad, así como la fusión de instituciones con tradiciones particulares, es una práctica a estudiar, porque son instituciones con culturas diferentes, lo que en la práctica ha evidenciado la poca integración real de las mismas, deberían atender a sus necesidades en sus conexos, y se pregunta: ¿Cómo manejan Programas de Formación hechos en oficinas, de forma centralizada?, lo que concuerda con el enfoque de Carlos Matus (2008) pionero en la crítica de la Planificación de matriz económica determinística, quién considera que gobernar requiere técnicas y métodos potentes y suficientes para que las comunidades se organicen, participen y responsabilicen por sus problemas y soluciones, y en esa relación entre gobiernos-comunidades generar los nuevos esquemas para gerenciar/gestionar (municipios, parroquias, barriadas) donde el principal actor es el ciudadano, la comunidad.

El informante expresa que es necesario un cambio de paradigma con una visión distinta, el cual debe abordarse sin complejos, en torno a la generación del desarrollo nacional, generando nuevas relaciones interinstitucionales para favorecer la región, el territorio, apunta el otro informante tenemos los mejores profesionales, egresados desde nuestras universidades muy cotizados, con excelente formación profesional y con la promoción de los Proyectos debe dejar su aporte en los espacios comunitarios.

#### ❖ **Relaciones Teórico-Prácticas De La Gestión Universitaria En El Marco De La Fundamentación Filosófica Subyacente En La Praxis**

La universidad como cualquier otra institución tiene funciones específicas que le dan su razón de ser y las mismas deben ser reinventadas en atención a las exigencias del contexto,



en la que se tome en consideración la reversión de la disyunción entre la ciencia, la ética y la política; la re-conceptualización de la democracia y no ser solo una casa productora de títulos, sino una estructura organización al productora de conocimiento que se encuentre en capacidad de asumir los retos que desde las comunidades y en armonía con la idiosincrasia de nuestra América, genere su propia episteme con una narrativa distinta, cónsona con nuestras raíces. En este sentido son importantes los aportes de Carlos Matus y Oscar Ramírez en Latinoamérica.

Se debe resignificar, recrear lo que es el Claustro. Debe ser democrático, abierto, los actores deben participar en los diseños curriculares, plantearse los requerimientos y elementos contextualizados de la formación e impartir, solicitar opiniones, buscar experiencias exitosas de otros países. Partiendo de una nueva filosofía desde lo nuestro; remedando a Ortega y Gasset <sup>31</sup>, desde nuestra circunstancia.

En este sentido, en opinión de Becerra<sup>32</sup>, tenemos un modelo educativo como forma legitimadora y reproductora de las relaciones de dominación; dimensión pedagógica hegemónico, que refuerza lo normativo, el instrumentalismo, el tecnicismo, rigor y científicidad en la apariencia de neutralidad, imparcialidad, ahistoricidad y descontextualización que fragmenta el conocimiento.

## **Conclusiones**

Las universidades como organizaciones educativas se enfrentan a múltiples retos y desafíos, en un contexto epocal /transicional /pluriparadigmático, que se ha convenido en denominar postmodernidad, el cual demanda entre otros aspectos de considerable importancia, fortalecer las competencias investigativas como plataforma indispensable para generar conocimientos/ saberes que respondan a las demandas y necesidades de la sociedad, desde formas de pensar dialógicas, recursivas, flexibles, heurísticas y holísticas, para la

---

<sup>31</sup> Ortega Y Gasset, José *Misión De La Universidad Con Indicaciones Y Notas Para Los Cursos Y Conferencias* De Raúl J.A. Palma. Buenos Aires. 2001.

<sup>32</sup> Becerra, F. *Movimientos estratégicos de la investigación social desde una lógica dialéctico/construccionista*. Argentina. Universidad Nacional de la Patagonia. 2004. p.89.

generación de profesionales críticos, es decir, desde otras lógicas epistemológicas en el sentido de la consideración de nuevas formas de producir el conocimiento/ saber, distintas a las del modelo clásico legado por la modernidad.

Los caminos para la reinención de gestión y la educación pasan porque la Universidad como organización, incluyan el contexto; la reforma profunda considera seriamente lo que ocurre en la ciencia, la tecnología y el planeta; la reversión de la disyunción entre la ciencia, la ética y la política; la re-conceptualización de la democracia; asumir un pensamiento crítico de cara al Sur.

En este orden de ideas la investigación realizada respecto a la Resignificación De La Gestión Universitaria Desde Un Enfoque Situado-Sistémico Para La Universidades , estuvo orientada a presentar este aporte en el marco de la transformación universitaria que en Venezuela; resaltando la necesidad de volver la mirada a nuestras raíces como pueblo, al respecto *Ortega y Gasset*<sup>33</sup>, refiere que “*Una institución es una máquina, y toda su estructura y funcionamiento han de ir prefijados por el servicio que de ella se espera. En otras palabras: la raíz de la reforma universitaria está en acertar plenamente con su misión*”, por lo que el modelo realizado, apunta a resaltar el servicio que las universidades politécnicas territoriales, basadas en su encargo social.

Resignificar la tradición de las ciencias de gerenciales y de gestión, aplicados a las universidades, para minimizar las desigualdades y la exclusión al interior del propio ámbito universitario, irradiándose al contexto; ésto a nivel de las políticas públicas se ha tratado a través de la Misión Alma Mater<sup>34</sup>, inicialmente; pero, tal transformación ha atravesado por varios obstáculos, a saber:

1. Obstáculos epistemológicos, referidos fundamentalmente a paradigmas reduccionistas de la gerencia, la gestión y la educación;
2. Obstáculos culturales, referidos fundamentalmente a las grandes brechas entre cultura científica, cultura humanista y cultura del saber popular; que encierra la

---

<sup>33</sup> *Op.cit. p.3*

<sup>34</sup> *Misión Alma Mater* . Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Caracas. Venezuela.2008

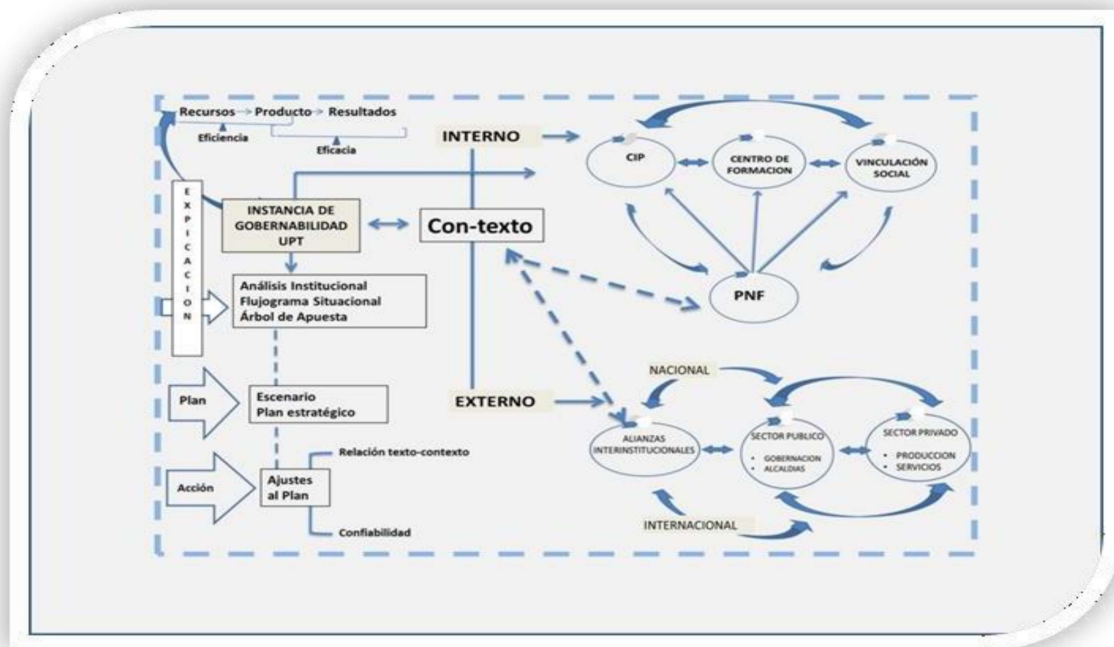
misión de la Universidad en opinión de *Ortega y Gasset*<sup>35</sup>, cuando expresa: la raíz de la reforma universitaria está en acertar plenamente con su misión. Donde lo único suficiente e imprescindible sea potenciar un ser -individual o colectivo- que exista con plenitud, a saber: colocarlo en su verdad, darle su autenticidad y no empeñarnos en que sea lo que no es, falsificando su destino inexorable con nuestro arbitrario deseo.

3. Obstáculos institucionales, referidos fundamentalmente a la defensa de posturas interesadas de saber/poder en las universidades, los gremios y poderes públicos.
4. Obstáculos organizacionales, referidos fundamentalmente al arraigo de modelos tradicionales en el ámbito gerencial y de gestión, particularmente jerarquizados, estilo pirámide.
5. Obstáculos económicos, referidos fundamentalmente, por un lado, a la dependencia de los fondos presupuestarios otorgados por el Estado y la poca o nula productividad en el seno de las universidades.

---

<sup>35</sup> Ortega Y Gasset, José . *Misión De La Universidad Con Indicaciones Y Notas Para Los Cursos Y Conferencias* De Raúl J.A. Palma. Buenos Aires. 2001. p.3.

**Figura Nro. 5. Modelo de Sistema Viable A.**



*Fuente: Elaboración propia. Cuadros de categorías/Análisis Triangulación*

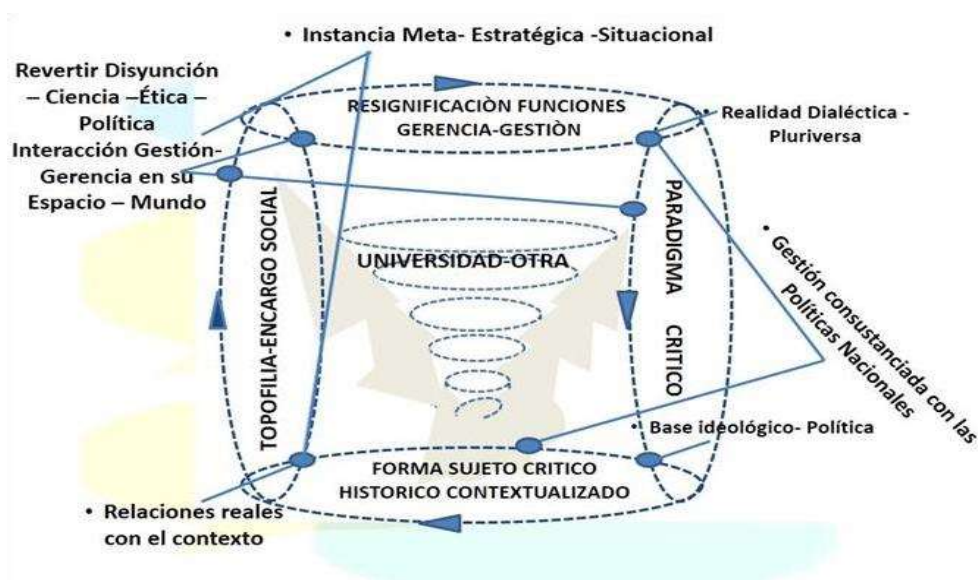
La figura precedente es referente para la conformación del producto obtenido de las distintas relaciones e imbricaciones ocurridas entre los hallazgos obtenidos de los informantes clave y los eventos que sirvieron de hechos empíricos y aspectos teóricos que fundamentan la investigación, para La Resignificación De La Gestión Universitaria Desde Un Enfoque Situado-Sistémico.

Resalta el aparte relativo a la gestión bajo la tónica de Carlos Matus, desde lo estratégico situacional, postura que irradia a todas las instancias de la Universidad, por cuanto la gestión las abarca, como organización.

Finalmente, los hallazgos generaron nuevas aristas a ser consideradas como temas de estudio, a saber; resignificar la universidad como una Universidad-Otra acompañada de una Gestión-Otra que sea congruente con esa postura.

Considerando, el episteme abordado desde el paradigma Crítico, el cual concibe a la realidad como un todo concreto, necesario es pensar en que la gestión-otra , sería la aplicar en esa universidad-otra, desde su praxis real, más que en el discurso, abriendo caminos a nuevos procesos investigativos, que seguramente en este momento deben estarse dando, que a partir de sus experiencias fundamentan la generación de reales transformaciones en los con-textos donde hacen vida las Universidades , cuyos pilares fundamentales sean: episteme crítico, topofilia, formación de sujetos históricos-contextualizados, a los fines de resignificar las funciones gerenciales-gestión y formación como un círculo en constante evolución y arraigadas al cumplimiento del encargo social.

**Figura Nro. 6 Universidad-Otra.**



Fuente: Propia a partir de Cuadros de Categorías, entrevistas en profundidad.

La figura, muestra los elementos que arroja la investigación propios para, resignificar a la Organización Universitaria, dicha Gestión re-significada en la investigación, da cuenta de una Gestión-otra, orientándola a una real transformación de su praxis desde los gestor-gerencial-formativo, haciendo palpable lo establecido

como política nacional, desde la Misión Alma Mater<sup>36</sup> y Misión Sucre, como es que la universidad vaya “más allá del aula, tratando con los problemas concretos y promoviendo que las comunidades se conviertan en espacios de aprendizaje permanente” ,así como “La transformación implica, entre otros, cambios curriculares en las estructuras académicas, la relación con la sociedad y los modelos de gestión.

### Referencias bibliográficas

- AYUSTE, Flecha, LÓPEZ y LLERAS (1997) Pedagogía crítica y Modernidad en: Cuadernos de Pedagogía. Barcelona. Editorial Paidós.
- BECERRA, F. (2004) Movimientos estratégicos de la investigación social desde una lógica dialéctico/construccionista. Argentina. Universidad Nacional de la Patagonia.
- BÉDARD, Renée (2003) Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. N° 3 jun-dic 2003. Medellín: ADMINISTRISTER. Universidad EAFIT
- DENZIN, N. K. (1970): Sociological Methods: a Source Book..Chicago.
- MARTÍNEZ, M. (2009).Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. 2da edic. México: Trillas.
- MATUS, Carlos. (2008) Adiós, Señor Presidente. Buenos Aires: Ediciones de la UN La Universidad Nacional de Lanús;(Colección Planificación y Políticas Públicas).
- \_\_\_\_\_ (2008) Planificación y Gobierno, Fundación Altadir, Santiago de Chile.
- MISIÓN ALMA MATER (2008). Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Caracas. Venezuela.
- ORTEGA Y GASSET, José (2001) Misión De La Universidad Con Indicaciones Y Notas Para Los Cursos Y Conferencias De Raúl J.A. Palma. Buenos Aires.
- RICOEUR, Paul. (1999). Del Texto a la acción. Ensayos de Hermenéutica II. México: Fondo de Cultura Económica.
- ROSENTAL, M y STARKS (1975) Categorías del materialismo Dialectico. México. Editorial Grijalbo.
- SÁNCHEZ VÁSQUEZ, Adolfo Filosofía de la Praxis. Venezuela. Editorial Grijalbo, S.A. México. 1989:p. 252.

---

<sup>36</sup> *Op.cit.* p.4