

Management action in a scenario of university transformation

Carlena Josefina Astudillo Escalona
Universidad Territorial Politécnica José Antonio
Anzoátegui (Venezuela), Venezuela

Maria Lourdes Piñero Martin
malopima11@gmail.com
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Venezuela, Venezuela

María Giuseppina Vanga Arvelo
mgvanga@yahoo.com
Universidad Técnica de Manabí (Ecuador), Ecuador

Argenis De Jesús Montilla Pacheco
argenismontilla@hotmail.com
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Ecuador),
Ecuador

Mercy Celinda Rojas Once
romercy31@hotmail.com
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Ecuador),
Ecuador

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/375/3753509005/>

Resumen: El artículo reporta una investigación que tuvo como propósito interpretar los significados de la acción gerencial ante el cambio institucional de Instituto Tecnológico a Universidad Politécnica Territorial (UPT) en la Universidad Politécnica Territorial José Antonio Anzoátegui (UPTJAA). El Estudio se enmarcó en el paradigma del interpretativismo empleando el método fenomenológico hermenéutico. El proceder cualitativo de la investigación implicó el uso de entrevistas en profundidad a ocho versionantes. La sistematización de la información permitió la emergencia de las siguientes categorías orientadoras: a) Accionar para el desarrollo organizacional para la gestión integral de la transformación universitaria, y b) Accionar para la gestión académica y la articulación con el tránsito hacia UPT. Como reflexión final se pudo apreciar que el proceso de transformación ha sido muy complejo en tanto las acciones gerenciales significan importantes brechas entre los propósitos macro institucionales de las UPT y la evolución propia hacia la que transita la cotidianidad académico administrativa de la UPTJAA.

Palabras clave: gerencia universitaria, transformación universitaria, cambio organizacional, universidades territoriales, gestión académica, universidad venezolana, investigación cualitativa.

Abstract: The article reports an investigation whose purpose was to interpret the meanings of the managerial action in the face of the institutional change from the Instituto Tecnológico a Universidad Politécnica Territorial (UPT) at the Politécnica Territorial José Antonio Anzoátegui (UPTJAA). The Study was framed in the paradigm of interpretivism using the hermeneutical phenomenological method. The qualitative procedure of the research involved the use of in-depth interviews with eight versioners. The systematization of the information allowed the emergence of the following guiding categories: a) Act for organizational development for the comprehensive management of the university transformation, and b) Act for academic management and articulation with the transition to UPT. As a final reflection, it was possible to see that the transformation process has been very complex because the managerial actions signify important gaps between the macro-

institutional purposes of the UPT and the evolution of the UPTJAA's academic-administrative daily life itself.

Keywords: university management, university transformation, organizational change, territorial universities, academic management, Venezuelan university, qualitative research.

INTRODUCCIÓN

La clave fundamental de las organizaciones actuales es asumir los cambios en función de la integralidad, diversidad e innovación para así dar respuesta a las exigencias de la sociedad del futuro. Esta idea de implementar en lo interno de las organizaciones a los ajustes necesarios para responder a las demandas externas se viene expresando desde finales del siglo XX, tal como apuntaba Drucker, (1993) “la capacidad para enfrentar los cambios es lo que permite que la sociedad actual evolucione, de manera que el desarrollo de la gestión del conocimiento genera nuevas situaciones que irán en beneficios de esta sociedad” (p.34). Esta situación es producto de la transformación que viene cargada con la globalización, de manera que convergen estrategias que apuntan al desarrollo productivo de las organizaciones, independientemente del tipo.

En este contexto, las instituciones universitarias conforman una de las organizaciones que exigen los mayores retos de cambios de la sociedad del conocimiento, en tanto están llamadas no solo afrontarlo, sino que tienen ante sí la urgente necesidad de “ser impulsoras de la gestión del conocimiento así como de la formación de saberes en distintos campos de la sociedad conscientes de activar transformaciones necesarias que permitan dar respuesta a las múltiples exigencias del entorno” (Niño & Piñero, 2017, p.103). Y es que, a decir de Muro (2003), “Los grandes desafíos que debe afrontar la sociedad y todas las instituciones en este siglo, en especial la universidad, se incrementan con una velocidad y profundidad que supera y desborda la capacidad de respuesta de los actores desde la trama de los factores que concurren y la crisis mundial académica” (p.94).

Ante este escenario, Monagas (2006) plantea:

La posibilidad de diseñar verdaderos cambios en la Universidad alineados con la racionalidad de condiciones, un tanto limitantes, impuestas no sólo por la resistencia a cualquier transformación que tienda al reacomodo de posiciones ganadas de la mano del prebendismo y del clientelismo, sino por la estrechez normativa vigente, es inminente. (p.154)

El accionar de los procesos y funciones misionales universitarios es el resultado de las condiciones de dirección, liderazgo, clima y cultura organizacional, elementos que representan los retos y desafíos de la acción gerencial para realizar los cambios necesarios en la consolidación de la transformación universitaria.

En este sentido, el aludido cambio en la universidad pasa por la necesaria tarea de elevar la capacidad de gobierno, en tanto a decir de Rivero & Goyo (2012), la gerencia universitaria requiere movilidad y una dinámica constante dentro del tiempo y espacio universal, al objeto de cumplir con la revolución para las cuales están llamadas las instituciones educativas universitarias, con la búsqueda de la eficiencia y de una imagen de excelencia y productividad.

Uno de los mayores desafíos de la universidad venezolana a finales del siglo XX y sobre todo vinculado a la acción gerencial implícita, estuvo representado por sostener los altísimos costos que supone un sistema universitario de calidad pertinente y socialmente inclusivo, y aunque existan áreas como la docencia y la investigación que son sostenibles por el Estado, a largo plazo no hay Estado ni renta petrolera que pueda mantener todos los gastos que un sistema universitario necesita para responder a las exigencias y demandas del desarrollo sustentable, globalizado y altamente tecnologizado en el concierto mundial.

En el contexto de la gerencia, en las instituciones de educación superior venezolanas, Gutiérrez (2009) argumenta que adolecen de una planificación ineficiente, donde existe un divorcio entre lo formulado

en los planes y la toma de decisiones posteriormente adoptada, escasa cultura de control de la gestión institucional y ausencia de un sistema estratégico de previsión, lo cual les impide generar procesos de cambio direccionados hacia situaciones futuras y factibles que se desean lograr, enmarcado dentro de un rumbo determinado. Adicionalmente, Rodríguez (2014) también apunta la situación crítica de las universidades venezolanas caracterizada por los bajos presupuestos, conflictos organizacionales y políticos que generan climas organizacionales negativos, comunicaciones deficientes entre las dependencias, desperdicio del capital humano, poca producción académica y de investigación entre otros problemas.

Es así como en la primera década del siglo XXI, luego de un viraje político en el escenario venezolano en 1998, se inician una serie de debates que apuntan hacia la necesaria revisión y reflexión de una reforma universitaria que inició la propuesta de una nueva ley de universidades. Aunque esta ley fue aprobada, el planteamiento de cambio y modelo de gerenciamiento organizacional universitario ha sido uno de los gritos más escuchados en las discusiones y escritos de personajes relevantes en el ámbito de la educación superior. Así resalta en el señalamiento De Lombardi (2009), citado por Govea (2012) quien fuese Rector de la Universidad del Zulia (pública) y Rector de la Universidad Católica Cecilio Acosta (privada), al señalar lo siguiente:

La Universidad está urgida de auto examinarse y analizar si el modelo histórico que ella representa sigue teniendo la posibilidad de generar las respuestas que ella venía dando. En lo personal, pienso que la Universidad, en líneas generales, ha cumplido con su responsabilidad social, pero, evidentemente, su esfuerzo nunca ha sido suficiente; siempre se puede hacer un esfuerzo adicional y creo que en este momento la mayor urgencia es la revisión de los modelos organizacionales y administrativos a nivel universitarios. Aparentemente, en los últimos veinte o treinta años este modelo ha entrado en crisis y se ha convertido en un modelo que ha ido acumulando ineficiencias, resultando sumamente costoso. Revisar la respuesta organizativo-administrativa o el rol de la Universidad de cara a los nuevos retos, evidentemente, nos obliga a un proceso que, de manera general, podemos calificar como la imperiosa y necesaria reforma universitaria. (p.164)

Como parte del proceso de transformación impulsado por los nuevos principios políticos e ideológicos del nuevo gobierno venezolano liderizado por Hugo Chávez Frías, emergen diferentes lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología (MPPEUCT) como órgano rector del sistema de educación superior, ciencia y tecnología; entre los cuales se destaca el establecimiento de un conjunto de actividades académicas, formativas, de creación intelectual y de vinculación social, conducentes a la certificación de capacidades profesionales y al otorgamiento de títulos de Técnico Superior Universitario y de Licenciado o Ingeniero, y formación en postgrados relacionados con su área disciplinar denominados Programas Nacionales de Formación (PNF), mediante decreto presidencial según gaceta oficial 39.032 de fecha 07 de octubre del año 2008.

Asimismo, entre otras nuevas iniciativas gubernamentales destacan la Misión Sucre y la Misión Alma Mater, cuyo objetivo es la municipalización y la territorialidad de la educación superior, bajo la premisa que representa una alternativa más accesible para la población estudiantil de ingresar al sistema universitario, deslastrándose de toda aquella filosofía en las que se encuentran enmarcadas las universidades tradicionales. Concretamente la Misión Alma Mater mediante el Decreto 6.650 del 24 de marzo de 2009, publicado en Gaceta Oficial N° 39.148 del 27 de marzo 2009, fue creada con el propósito de impulsar la transformación de la educación universitaria venezolana y propulsar su articulación institucional y territorial, en función de las líneas estratégicas del Proyecto Nacional Simón Bolívar, garantizando el derecho de todas y todos a una educación universitaria de calidad sin exclusiones (Misión Alma Mater, 2009). La Misión Alma Mater refiere:

Un conjunto de postulados y acontecimientos que inducen a transformaciones sustanciales en todo el sistema educativo, entre los cuales destacan: los paradigmas socio-cognitivos y constructivista sobre el aprendizaje; las reformas universitarias, sus modelos curriculares, que promoverán la formación profunda e integral de los estudiantes, todo lo cual en concordancia con las políticas y acuerdos nacionales e internacionales, sobre la calidad y equidad educativa; novedosos criterios para la evaluación institucional; la innovación tecnológica que ofrece nuevos escenarios y vías para el aprendizaje y recientes tendencias, cuyas investigaciones postulan la construcción del conocimiento complejo, diverso, plural, crítico, reflexivo

y creativo. Todo este movimiento ha de estimular a la universidad hacia la formación y desarrollo de profesionales competentes, líderes, éticos, emprendedores y proactivos. (La Misión Alma Mater, 2009; p.13)

La transformación universitaria de los Institutos Universitarios de Tecnología y Colegio Universitario en Universidades Politécnicas Territoriales estuvo enmarcada dentro de la Misión Alma Mater, con la cual se pretendió constituir una red interterritorial que vincule a los institutos universitarios de tecnología y colegios universitarios para interrelacionarse y cambiar sus estructuras organizativas que propendan a la generación de mejoras y cambios en sus procesos internos, y de esta manera permitir su transición a Universidades Politécnica Territorial (UPT).

Las Universidades Politécnicas Territoriales son concebidas como “Instituciones vinculadas a la vocación y necesidades productivas, sociales y culturales de espacios territoriales determinados (ciudades, estados, distritos funcionales, provincias federales), destinadas a democratizar el acceso a la Educación Universitaria y dinamizar el desarrollo endógeno” (Misión Alma Mater, 2009, p.7). Con el diseño de un nuevo esquema académico-administrativo, se pretende egresar profesionales en carreras largas, en un periodo académico de cuatro 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.

El proyecto de creación de la nueva universidad que se aspiraba necesitar con los propósitos de la Misión Alma Mater, contempla los siguientes aspectos (Misión Alma Mater, 2009, p.2): a. Crecimiento y Expansión: planta física y plataforma tecnológica; b. Mejoramiento del Sistema de Ingreso: inclusivo y abierto desde el bachillerato; c. Redes de Apoyo Académico y Social: comunidades de aprendizaje; d. Sistemas de Apoyo Docente: carrera académica; e. Fortalecimiento Curricular: expansión de la oferta académica.

De modo pues que la Misión Alma Mater pretendía generar un nuevo tejido institucional de la educación universitaria venezolana, con múltiples articulaciones que traten de desarrollar y transformar la educación universitaria en función del fortalecimiento del Poder Popular y la construcción de una sociedad socialista, siendo su mayor alcance la transformación de los Institutos Universitarios de Tecnologías y Colegios Universitarios a Universidades Politécnicas Territoriales (UPT).

En este sentido, el cambio experimentado por estas instituciones debió ser guiado en términos de que se minimizara el impacto latente a la cual estaban expuestas, en tanto sus estructuras tuvieron que ser desarticuladas y reconstruidas bajo un ambiente nuevo y ensombrecido por la politización reinante en el país. De modo que la creación de las nuevas UPT llevaba implícito la introducción de cambios filosóficos y pedagógicos que les permitiese diferenciarse del conjunto de universidades pertenecientes al existente sistema universitario venezolano, el cual según la Oficina De Planificación del Sistema Universitario (OPSU, 2009), estaba conformado por poco más de 50 universidades públicas nacionales autónomas y universidades experimentales, y privadas. Es así como los desplazamientos implicados en las estructuras organizativas y estilos de gerenciamiento significaban un distanciamiento a la autonomía y jerarquías académico administrativas señaladas en la Ley de Universidades vigente (1970).

Como parte del tejido de institutos y colegios universitarios dedicados a formar y egresar en tres años técnicos superiores en diversas disciplinas profesionales, fue creado por Decreto Presidencial N° 2.483, publicado en gaceta oficial 31.381 el 06 de diciembre del año 1977, el Instituto Universitario de Tecnología de El Tigre (IUTET), y posteriormente pasa a denominarse Instituto Universitario de Tecnología José Antonio Anzoátegui (IUTJAA) con extensiones en las poblaciones de Pariaguán, Anaco y Puerto La Cruz, ubicadas en la región oriental del país. Sin embargo, siguiendo los propósitos fundamentales de la Misión Alma Mater, juntamente con la transformación de otros 29 Institutos y Colegios Universitarios a Universidades Politécnicas Territoriales, el Instituto Tecnológico José Antonio Anzoátegui (IUTJAA) logró su transformación a Universidad Politécnica Territorial José Antonio Anzoátegui (UPTJAA), el 28 de mayo de 2014 según gaceta oficial N° 40.421.

La vivencia de este proceso de transformación no solo afectó la cultura organizacional, sino que implicó un dimensionamiento de la forma y estilo de gerenciamiento que el colectivo académico administrativo no

conocía a la fecha de su implementación, y que trastocó la dinámica organizacional sobrellevada hasta el momento. De allí la necesidad de procurar la gestión de procesos de planeación, diseño y evaluación de una estrategia pertinente del cambio para evitar el nacimiento de la resistencia al mismo, en virtud que según apuntan Dridi y Crespo (1999) “el cambio es un proceso frecuentemente complejo que afecta una parte o el conjunto del sector universitario, por la modificación de diversos elementos de la estructura y de las estrategias en la toma de decisiones” (p. 12).

Efectivamente, transitar de un Instituto Tecnológico Universitario hacia una Universidad Politécnica Territorial llevó implícito una acción gerencial estrechamente vinculada con el entorno político, cultural, ideológico, productivo y social porque fue necesario la organización de saberes: área socio productiva y formación humana; además de ser vital que los actores sociales se empoderen de la transformación para trascender hacia la universidad productiva, configurando la misma como escenario de producción del conocimiento, que permita ampliar la discusión sobre la idea de la universidad necesaria.

De modo que, siguiendo lineamientos gubernamentales, las políticas y prácticas gestadas en la nueva UPTJAA (con poca o nula autonomía universitaria), guiaron una dinámica comportamental organizativa en un intento por entamar aspectos gerenciales que trastocaron la gerencia de la antigua institucionalidad (de Instituto Tecnológico Universitario). Todo lo cual:

(...) impactó directamente en el colectivo docente, debido a que condiciona en cierta parte su comportamiento porque se vincula con los mecanismos de selección de personal, de supervisión, la gestión académica avizorada en términos de expansión de la Institución, vinculada además con las funciones académicas bajo la sombra de la territorialidad” (Hernández, 2018, p.35

Una de las investigadoras del presente artículo investigativo es miembro del personal docente y gerencial de la referida institución y pudo testimoniar respecto a la gestión del cambio institucional aspectos destacados como la inexistencia de normativa interna actualizada, estructura organizativa rígida y no adecuada para el proceso de transformación, ausencia de documentación que respalde procesos administrativos y académicos, inexistencia total de manuales de organización, ausencia de manuales de normas y procedimientos, limitación en la formación docente, limitaciones en la gestión de espacios académicos tales como los laboratorios, ausencia de una plataforma tecnológica, baja producción académica específicamente en lo que a investigación se trata, lo que incide negativamente en la concreción de la mencionada transformación

Como se aprecia de forma preliminar, la realidad organizacional de la UPTJAA a más de siete años de aprobada su transformación, se debate entre el cumplimiento de sus principios institucionales y legales como UPT direccionadas por el MPPEUCT y la adecuación de los procesos gerenciales que permitan a la comunidad universitaria realizar las reestructuraciones o adaptaciones propias de un tránsito organizacional de envergadura como es el de asumir los nuevos retos misionales de una universidad.

De esta manera emerge una inquietud investigativa ¿Qué aspectos distinguen y significan la acción gerencial en la adecuación de las dinámicas académico-administrativas durante el proceso de cambio institucional de IUTJAA a UPTAA? Para acercarnos en el esclarecimiento de esta inquietud es necesario partir del planteamiento de Diez (2006) quien afirma: “las organizaciones son expresiones de una realidad cultural que refleja un marco de valores, creencia, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional” (p.157). Esta afirmación es coherente y coincidente con lo esbozado por Koontz (2000) sobre el enfoque de las organizaciones vistas en sistemas sociales cooperativos, a los cuales se refirió como “la interacción cooperativa de ideas, fuerzas, deseos y pensamientos de dos o más personas.” (p.61).

Tales planteamientos motivaron el acercamiento al mundo de las creencias y pensamientos de los testigos vivenciales respecto a su vinculación con el objeto de estudio referido al accionar gerencial con una perspectiva descriptiva interpretativa en el contexto de la UPTJAA, ante un hecho de cambio o desplazamiento institucional impulsado desde “afuera” como parte de una política estatal; lo cual implicó emprender científicamente los novedosos senderos de la intersubjetividad y la hermenéutica para guiar un proceso investigativo sustentado en el método fenomenológico hermenéutico o método interpretativo.

Es así que en el presente artículo se exponen los hallazgos parciales del estudio desde una de las intenciones investigativas como fue la de conocer e interpretar los aspectos que significan la acción gerencial durante el proceso de cambio institucional del IUTJAA a UPTAA. Vale resaltar que la presente investigación permitió la participación transversal en la fase de triangulación empírica y teórica de los hallazgos de otros investigadores, integrantes del proyecto de investigación “Conocimientos y creencias del docente en la capacitación sobre la Investigación Cualitativa: perspectivas en el contexto latinoamericano”, en sus capítulos Venezuela y Ecuador registrado en la Línea de Investigación: Red de Investigación Cualitativa en Educación, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB, Venezuela).

CONTEXTO METODOLÓGICO

Se exponen los argumentos epistemológicos, paradigmáticos y metódicos que dan coherencia y rigurosidad al proceder procedimental de la investigación.

Orientación epistemológica del estudio

La orientación epistemológica que guía la coherencia paradigmática del presente estudio está enmarcada en el enfoque epistemológico Introspectivo-Vivencialista también llamado socio historicista, fenomenológico, dialéctico-crítico, simbólico-interpretativo, psicologista, hermenéutico (Padrón, 2007). Donde la razón de ser del proceso investigativo se procura como un acto de comprensión haciendo énfasis en la noción de sujeto y de realidad subjetiva e intersubjetiva, mediante un reconocimiento interno o introspección para lograr el conocimiento del sujeto de sí mismo en las vivencias y las respuestas a las mismas. Es decir, la comprensión e interpretación de esa realidad. Todo lo cual refiere que el paradigma que acoge el presente estudio es el “interpretativismo”.

Tomando en cuenta lo sostenido por Guber (2005), “el interpretativismo tiene como atributo primordial, que el hecho se contextualiza en el actor social y busca la comprensión de su punto de vista, ubicándolo en el foco de la acción; quien construye, interpreta y modifica la investigación” (p.36). A diferencia de la descripción, el fundamento de esta comprensión radica en que lo utilizado para lograr comprender a la cultura ajena es una extrapolación de la propia psique hacia la psique de aquellos a los que se trata de comprender, por lo que tiene como principio básico la necesidad de comprensión del sentido de la acción social en el marco de la realidad y desde la perspectiva de los sujetos, en la concepción que el comprender es una acción que se encuentra relacionada con el escrutinio de las causas de la acción social.

Sobre el método fenomenológico hermenéutico

La elección del método de investigación se inclinó hacia la tradición fenomenológica hermenéutica. Según Lester (2003) citado por Aguirre-García & Jaramillo-Echeverri (2012), el método fenomenológico hermenéutico tiene: “un carácter reflexivo, el cual consiste en: Observar, informar, reflexionar, querer/valorar/crear, experimentar, analizar y examinar; esta reflexión depura esas relaciones, y va obteniendo profundidad mediante la aproximación a los fenómenos y su comprensión interpretación” (p.57). Para la presente investigación se siguieron las etapas del método fenomenológico hermenéutico pautado por Martínez (2006) consistentes en: etapa descriptiva, etapa estructural y etapa exponencial-teórica.

Diseño metodológico

A efectos de la presente investigación se asumió la consideración de la perspectiva metodológica cualitativa, entendida por Piñero, Rivera & Esteban (2020) como:

(...) la dinámica interactiva de construcción y reconstrucción de estrategias técnico-operativas realizadas por el investigador (o investigadores), en el marco del método científico elegido y guiado mediante la reflexión epistémica constante que implica el involucramiento en el contexto social, a los fines de recrear, analizar y comprender o transformar las significaciones cotidianas del fenómeno en estudio por parte de los informantes participantes (2020, p. 49).

Por su parte Salinas (2009), señala que la perspectiva cualitativa implica un estilo de investigación social en el que se da una insistencia especial en la recogida esmerada de datos y observaciones lentas, prolongadas y sistemáticas en base a notas, ejemplos, grabaciones, entre otras.

De modo pues que, en el diseño de la investigación, la coherencia paradigmática, entendida como la articulación interna y externa respecto a las líneas de pensamiento que el investigador elige transitar, se planteó según se visualiza en la Figura 1. Asumimos que la claridad de la coherencia paradigmática en la investigación cualitativa es de suma utilidad pues a decir de Piñero, Rivera & Esteban (2020) “orientan la posición que el investigador debe tener, en tanto sujeto que pretende conocer, respecto a la coherencia teórica, el uso de las metodologías y los contextos en los que se desarrolla la investigación” (p. 54-55).



FIGURA 1
Coherencia paradigmática de la investigación.
elaboración propia

La técnica de recolección de información más acorde con la coherencia paradigmática contemplada en la investigación fue la entrevista en profundidad, la cual según Taylor & Bogdan (2000), es entendida como “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos a la comprensión de las perspectivas que tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como las expresan con sus propias palabras” (p. 47). Se empleó un guion no estructurado con inquietudes claves de planteamientos generadores, y fue necesario el uso de una libreta de notas, lápiz y grabadora digital de audio con el programa de edición de SoundForge versión 7.0 antes de la transcripción con el procesador de textos.

Los sujetos a los cuales fue realizada la entrevista serán considerados como “sujetos versionantes”, y se eligieron ocho miembros de la comunidad universitaria, tomando como criterios la presencia en la institución durante el proceso de cambio institucional, cargo y función que cumplen en la institución, de acuerdo a seis rangos: el primer rango gerencia de alto nivel, segundo rango gerencia de nivel medio, tercer rango docente con praxis mayor a diez años que hayan presenciado el inicio de la transformación desde el año 2008, cuarto rango personal administrativo profesional con un servicio mayor a diez años (ver Tabla 1).

TABLA 1
Sujetos Versionantes

CÓDIGO DE VERSIONANTE	RESPONSABILIDAD
GNAV1	Gerencia Nivel Alto Versionante 1
GNAV2	Gerencia Nivel Alto Versionante 2
GNMV3	Gerencia de Nivel Medio Versionante 3
GNMV4	Gerencia de Nivel Medio Versionante 4
PDOV5	Personal Docente Ordinario Versionante 5
PDOV6	Personal Docente Ordinario Versionante 6
PAPV7	Personal Administrativo Profesional Versionante 7
PAPV8	Personal Administrativo Profesional Versionante 8

elaboración propia.

Respecto al tratamiento de la información empírica recolectada, la misma fue transcrita en los protocolos debidamente identificados por versionante; seguidamente se procedió a la codificación y categorización del texto, como paso clave en el proceso de interpretación o “hermenéusis”, pues según Giddens (2001) a la hermenéutica del sujeto, el investigador debe sumarle su propia hermenéutica y es en esta relación doble donde aparece la interpretación y comprensión de la realidad estudiada. La transformación de la información ocurrió según lo pautado por Piñero et al. (2020) en cuatro fases donde se transita desde la codificación abierta hasta la codificación axial, mediante el agrupamiento por rondas de las frases de los versionantes por categorías orientadoras y subcategorías. Asimismo, la calidad y legitimidad del rigor científico fue guiado mediante la coherencia epistemológica interna, la coherencia externa (triangulación de datos, triangulación teórica y triangulación de investigadores) y el consentimiento informado de los versionantes.

CONTEXTO EMPÍRICO INTERPRETATIVO SOBRE LOS HALLAZGOS

Con base al proceso fenomenológico generado en los encuentros dialógicos con los “sujetos versionantes”, mediante la técnica de la entrevista en profundidad, los mismos visionaron sus percepciones, creencias y experiencias relacionadas con los aspectos multidimensionales de la acción gerencial vivenciada en el tránsito de instituto tecnológico a universidad politécnica territorial en la UPTJAA, representadas en las distintas categorías que emergieron producto de la intersubjetividad.

De esta manera se presenta en esta sección los hallazgos del acto hermenéutico, entendido como el camino a través del cual socialmente se significa la realidad desde procesos sostenidos en las relaciones intersubjetivas que configuraron las contrastaciones pertinentes entre los sujetos versionantes presentes en el IUTET en su tránsito institucional a UPTJAA, sus argumentos expresados en el discurso con respecto a los fundamentos teóricos, incluyendo los que ya han sido considerados en la argumentación teórico referencial del estudio, así como la triangulación de investigadores. Los hallazgos se organizaron en una categoría medular teniendo como enunciado: Acción Gerencial en el marco de la Transformación Universitaria; dos categorías orientadoras: a. Desarrollo Organizacional para la Gestión Integral de la transformación Universitaria (DOGIU); y b. Gestión Académica y la articulación con el tránsito a UPT(GAATUPT). Cada una de éstas pudo organizarse en subcategorías (ver tabla 2 y 3).

Hermenéusis de la Categoría orientadora Desarrollo Organizacional para la Gestión Integral de la Transformación Universitaria

Cualquier organización tiene metas en diversos ámbitos, las cuales deben contar con medios adecuados, pretendiendo llegar a ellas con la mayor eficiencia posible en cuanto el máximo rendimiento de los resultados, el menor tiempo empleado y el menor desgaste en esfuerzos. Esencial en los niveles de eficiencia es la mejor organización, que implica conocimiento claro de las metas, disponibilidad de los medios más adecuados para alcanzar esos fines y realización adecuada y eficaz de las acciones que conducen a cumplir la finalidad. En el transitar histórico han surgido alternativas que orientan la consecución de esas metas, tal es el caso del surgimiento del desarrollo organizacional (DO), la cual se configura como un proceso libre e incesante de la gerencia que utiliza todos los recursos necesarios de la organización con especial enfoque en el humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo; así mismo permite dinamizar los procesos organizacionales implícitos, para configurar estilo propio que señale un norte desde la institucionalidad.

Beckhard (1973), define el DO como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta" (p.34). De igual manera Mendoza (2000), propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados" (p.12).

Al focalizar la mirada en la UPTJAA, y según los relatos de los sujetos versionantes, se aprecia la necesidad de llevar a cabo el DO como un proceso que si bien complejo, cuenta con fundamentos teóricos y metodológicos para conocer las problemáticas institucionales y ofrecer intervenciones que influyan en los comportamientos, de tal manera que puedan alinearse los intereses individuales y grupales a los propósitos institucionales en pro de la consolidación de la transformación universitaria. En consecuencia, emerge la necesidad de apuntalar aspectos decisivos de la acción gerencial en toda organización como la estructura y normativa, la gestión administrativa que acompaña a la planificación presupuestaria, la gestión y articulación del talento humano y la gestión comunicacional y sistemas de información tecnológica.

Los testimonios de los sujetos versionantes reflejados en la Tabla 2, revelan que la gestión administrativa y planificación presupuestaria en la UPTJAA ha sido vulnerable al proceso de transformación, en tanto no se contó con la adecuada trilogía administrativa vinculada a la planificación, organización y control para el aseguramiento de la configuración del nuevo modelo educativo que representa la alineación de la UPT y que constituye la meta declarada para el logro de la transformación universitaria. Situación ésta agravada porque la transformación institucional se generó como una política de gobierno "desde afuera" impulsada por una normativa legal "macro nacional" para un universo de institutos tecnológicos y colegios universitarios; de allí que no es de extrañar que acciones gerenciales fundamentales en una adecuada gestión del talento humano como la motivación, el liderazgo y sensibilización al cambio se evidencian como deficientes y limitantes, lo cual se gesta en un deterioro de los niveles de comunicación. Estos aspectos han incidido negativamente en una adecuada actuación del talento humano que conforma la comunidad universitaria en forma individual y grupal que permitan estimular y motivar la identificación con las metas, objetivos y beneficios de lo que significa ser una UPT.

TABLA 2

Sistematización de las revelaciones de los sujetos versionantes correspondientes a la Categoría orientadora Accionar para el Desarrollo Organizacional de la Gestión Integral Universitaria

SUBCATEGORÍAS	REVELACIONES DE LOS SUJETOS VERSIONANTES (triangulación de datos y triangulación de investigadores)
Estructura sistémica Universitaria y Marco Legal (EUML)	(...) A mi entender el reto es lograr los cambios necesarios para que la universidad logre sus objetivos como UPT, para ello debe existir un proceso de aprendizaje para cambiar la forma de ver la cuestión gerencial en toda su dimensión, es decir la universidad en todos sus niveles gerenciales debe tener un aprendizaje significativo que la fortalezca como organización. (GNAV1-L3-9) (...) veras en nuestra institución no hay una interrelación universidad-cultura-sociedad, no ha sido considerada como un vehículo para construir y sostener sistemas cosmovisiones y estructuras. Esta relación socio-cultural en constante construcción, deviene en el contexto histórico como un fenómeno que desde su incipiente inicio hasta la actualidad ha dado como resultado la configuración no acabada de espacios y realidades cuyos rasgos más relevantes y definitorios son los múltiples sentidos marcados por una diversidad muy dinámica y sistémicamente cambiante son inexistentes (PDV5-L45-63) (...) es necesario el fortalecimiento del marco legal que le permita a la gerencia y la gestión de esa nueva universidad, debe conducirse por profesionales probos, comprometidos de manera decidida con las transformaciones revolucionarias, poseer la clara visión política, epistemológica y ontológica que demanda esta tarea, se requiere garantía para la construcción de ese nuevo modelo de educación universitaria. (PDV6-L70-76)
Gestión Administrativa y de Planificación Presupuestaria (GAPP)	(...) es atropelladora la forma en que se ha realizados estos cambios, no ha habido un proceso real y tangible de acción gerencial en cuanto la toma de decisiones para ejecutar con éxito lo planteado en la documentación legal que a soporte las nuevas políticas educativas. (PDV9-L44-48) (...) Se percibe la falta de planificación en el área administrativa y eso se refleja en la falta de equipamiento de los laboratorios, deficiencia en equipos audio visuales, falta de material didáctico; todos esos elementos necesarios para el proceso educativo y que no está presente por causa de orden administrativo. (PAPV8-L60-66) (...) De igual forma se puede reflejar que no hay forma eficiente para el manejo del presupuesto, no hay organización lo que implica que dirige los recursos a áreas que no son prioritarias y descuidan otras que son vitales como las que menciono anteriormente referente a todos los insumos necesarios para el cumplimiento de la función docente. (PAPV8-L71-78) Realmente era muy complicado que la transformación se realizase de manera organizada y planificada, porque aun, teniendo la normativa legal, cada instituto tecnológico o colegio universitario de los más de 20 donde el gobierno inició la transformación, responden a culturas organizacionales diferentes. Entonces, la realidad del UPTAJJ era muy diferente a la del UPTAEB, por ejemplo. (GNMV3-L58-62)
Articulación de la Gestión del Talento Humano (AGTH)	Sobre el liderazgo te tengo que decir que pareciera que no existiera y te doy como ejemplo, la universidad luce sucia y deteriorada, los obreros, no vienen a trabajar, el personal administrativo hace lo que le da la gana, aquí funcionamos porque la mayoría de los docentes están comprometido y viene a darles clases a los estudiantes, es decir que lo único que funciona es la parte docente, y allí reconozco tu esfuerzo para que esto se dé pero trabajas sola o por lo menos lo percibo así no siento que el resto te acompañe en tu gestión y disculpa mi sinceridad (PAPV7-L51-60) (...) En nuestro caso como universidad en proceso de transformación no existen lineamientos de estímulo hacia la motivación para el impulso e incremento de las habilidades de las personas para lograr un objetivo específico (POFV10-L16-17)
Gestión Comunicacional y plataforma Tecnológica (GCYPT)	(...) Como tú bien lo sabes la UPTJAA es única tiene un conjunto de creencias y valores entremezclados de los que son socialmente aceptable y otros cuestionable para algún sector de la sociedad, si hay sentido de pertenencia en forma general y aprecia a la universidad pero existe una cultura de un área del personal orientada a la adulación al jefe para ser promovido y no por el esfuerzo propio, a veces realiza algún trabajo que forma parte de sus funciones si y solo si hay una recompensa económica extra, la verdad que para mejorar los procesos la universidad de cambiar su cultura organizacional. (PAPV7-L25-39) (...) Las UPT desde su concepción debe estar orientadas al desarrollo del territorio donde se ubica, y lograr alianzas con las instituciones públicas del entorno, sin embargo desde hace casi diez años hemos solicitado en reiteradas ocasiones presentando proyectos, entre otros a la CANTV, para que nos faciliten el servicio de internet y hasta ahora no ha sido posible; teniendo así que depender de un servicio privado cuya eficiencia es cuestionable, tanto en la sede principal como en las extensiones. (GNAV1-L30-39)

elaboración propia

Es menester acotar, que el necesario Desarrollo Organizacional para una transición institucional de tal envergadura también fue afectado por el bajo o nulo principio de autonomía universitaria que padecen las UPT, por lo que los lineamientos son generados al más alto nivel gubernamental, de modo que, desde el inicio del proceso, el ente ministerial ha tenido muchos cambios, como nombramientos de ministros y sus cargos, así como la fusión con el ministerio de ciencia y tecnología. De allí pues, que las designaciones y las acciones gerenciales de las autoridades de alto nivel como rectorado y vicerrectorados, y autoridades de nivel medio como decanos y directores, están supeditadas a los lineamientos dependientes del alto gobierno, lo cual compromete la credibilidad del proceso.

Hermenéusis de la categoría orientadora Accionar para la Gestión Académica y la articulación con el tránsito a UPT

La gestión académica (GA) es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las organizaciones universitarias; ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional en el aprovechamiento óptimo de los talentos, en la planificación de las tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y en la calidad de del proceso educativo; razón por la cual, la capacidad de desempeño de la misma está vinculada a otras variables como la productividad académica, claro indicador de la salud organizacional de una universidad. En este sentido, la GA es el corazón de la universidad pues se constituye en el canal mediante el cual fluyen los cambios más representativos para la configuración real y efectiva que permitan “calibrar” la planificación, funcionamiento y evaluación de aquellas actividades distintivas del deber ser universitario, que califican como *academia*, orientadas a la docencia y la investigación, y su consecuente vinculación extensionista.

Mientras que, a diferencia de las universidades, los Institutos Universitarios Tecnológicos creados en Venezuela desde 1977, concentran la mayor parte de sus esfuerzos existenciales en el quehacer de la docencia para formar profesionales Técnicos Superiores Universitarios en carreras cortas y áreas prioritarias, en un tiempo entre dos y máximo de tres años (CNU/OPSU, 2002). Por ello, uno de los aspectos más destacados de estas instituciones era una gestión académica caracterizada por la escasa actividad científica y extensionista, tal como refiere Castellanos (2002), al plantear los nudos críticos de estas instituciones: “La mayoría de las instituciones no cumplen con la función de investigación y pocas con la de extensión. La mayor parte de los profesores sólo cumple con la función docente, a pesar de que trabajan a tiempo completo o a dedicación exclusiva” (p.16).

Transitar del IUTJAA a UPTAA, significó adecuar la gestión académica al funcionamiento de las actividades misionales que señala la Ley de Universidades Venezolana (1970) en su Art. 3:

Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

Sin embargo, en un intento por diferenciarse de las universidades tradicionales existentes, según García (2012), la creación de la Universidad Politécnica Territorial surge como una posibilidad para brindar una formación a sus actores (estudiantes, profesores, empleados, obreros, poder comunal) que se enmarque en un paradigma que oriente el desarrollo de una ciencia con conciencia, donde el producto sea un profesional que utilice sus conocimientos con conciencia y pertinencia social, en función de las necesidades del colectivo social (empresas, fábricas, poder comunal, otros). Con ello se pretendía generar transformaciones trascendentales en la formación técnico-científica y de innovación: en el sector productivo y en la formación o configuración de un nuevo equipaje cognitivo en las y los estudiantes que egresen de esta universidad.

Ante este escenario, ¿Qué acciones gerenciales posibilitarían la gestión del desarrollo de nuevas capacidades de investigación y extensión, en el fortalecimiento de una nueva visión formativa de la enseñanza ante un cambio institucional que implique la constitución de una universidad politécnica territorial? Generar una gerencia que apunte hacia la resolución de esta inquietud significa igualar y estrechar hendiduras entre el ser y el deber ser que permitiesen una la gestión académica en y desde la articulación con el tránsito a UPT, como fue el caso de la UPTJAA, cuyo proceso fue iniciado en el 2014.

A siete años del cambio institucional, la acción gerencial que orienta la gestión académica desarrollada en la UPTJAA según las narraciones de los sujetos versionantes (ver Tabla 3) revela importantes dilemas que comprometen aspectos como: a) el inadecuado desempeño del personal docente, que incide en la desequilibrada valoración como talento humano que genera una crítica productividad en un contexto académico universitario; b) la desarticulada acción académica de la práctica docente y el currículo de los programas nacionales de formación (PNF) los cuales constituyen ejes vectores del quehacer docente de las UPT; desarticulación de la formación estudiantil con las ambiciones y objetivos de la misión de territorialización y municipalización de la educación como espacio para la nueva actuación extensionista de estas universidades; y finalmente, escasa potenciación y productividad investigativa que indudablemente compromete las capacidades institucionales para la Creación Intelectual y Desarrollo Socio Productivo.

TABLA 3
Sistematización de las revelaciones de los sujetos versionantes correspondientes a la
Categoría orientadora Gestión Académica y la articulación con el tránsito a UPT.

SUBCATEGORÍAS	REVELACIONES DE LOS SUJETOS VERSIONANTES (triangulación de datos y triangulación de investigadores)
Desempeño del Personal Docente y su relación con talento humano (PCOV14)	(...) Si nos vamos a lo establecido en la ley de universidades de 1970, las funciones docentes tienen tres ejes a saber docencia, investigación y extensión, no obstante, cuando nos ubicamos en la UPTJAA el 84 % de los docentes solo ejecutan la función docente, el 4 % docencia y extensión y el 2 % docencia e investigación y ningún docente cumple las tres funciones académicas del docente simultáneamente como es el mandato de ley. Con lo cual, la mayoría de los docentes mantiene su desempeño igual como lo venía realizando cuando formaba Instituto Tecnológico. (GNMV3-L67-76) (...) En el caso de nuestra universidad nos encontramos con un desequilibrio en la plantilla docente, lo que afecta la productividad académica e incide en la calidad. (...) Es por ello que se a mi entender hay un desequilibrio porque no existe la armonía y la coherencia necesaria para la selección, retención y promoción del personal docente para el impulso de la transformación universitaria, promoviendo la actualización y mejoramiento profesional del profesor de la UPTJAA. (GNVC-L22-28) (...) no obstante su plantilla docente presenta limitaciones de un universo de sesientos ochenta y ocho profesores activos entre fijos y contratados, solo hay diez docentes con doctorado, ciento treinta con maestría, veinticinco con especializaciones, ciento sesenta realizando estudios de maestrías, cincuenta de doctorado y los restantes tres restantes que representa el 45 % solo tienen el título de pregrado, situación que se puede calificar como crítica. De allí la necesidad de una política institucional de gestión humana, a fin de contribuir a la formación docente necesaria para la transformación universitaria. (PCOV5-L44-61)
Acción Académica de los Programas Nacionales de Formación (APNF)	(...) ahora bien la realidad es otra en cuanto a la ejecución del currículo mencionado, porque se siguen ejecutando las mismas prácticas de la forma tradicional, no hay una internalización por parte de docente del significado que encierra el contenido curricular de los PNF. (PCOV5-L8-23) (...) En la UPTJAA, los PNF han tenido dificultad para su ejecución en parte porque en la mayoría de los casos los docentes no están presto al cambio curricular y les es difícil la adaptación y eso se refleja en el hecho que nos encontramos como ejemplo que los proyectos socio integradores o socio tecnológico que constituyen uno de los ejes curriculares, como garantía de la vinculación universidad - sociedad no se está cumpliendo y queda en investigaciones solo en el papel, pero que no tienen impacto en las comunidades donde se desarrollan. (PCOV5-L30-40) (...) Si hablamos de la parte normativa que rige a los programas nacionales de formación, nos encontramos que es la misma, y además es escasa y tiene algunos vacíos. (GNVC-L80-81) (...) la institución tiene debilidades organizacionales, las cuales debe minimizar para que se dé el proceso de transformación universitaria, por lo tanto es necesario la implementación de herramientas de gestión que presenten alternativas de solución, entre las debilidades se puede mencionar la falta de recursos materiales, docentes y aulas rurales para la práctica docente, pérdidas e diversas jornadas de clases por problemas de transporte, deficiencia en la energía eléctrica, condiciones de aulas deficientes, falta de insumos para los laboratorios, servicio de biblioteca deficiente, ausencia de una plataforma tecnológica que contribuya a la formación de los estudiantes, servicio de internet restringido para la masa estudiantil, todos estos factores de alguna manera u otra transgreden la ejecución con éxito de la planificación académica, que se manifiesta en deterioro de la calidad del proceso educativo. (GNMV-4-L93-112)
Territorialización y Municipalización de la Educación Universitaria (TMEU)	(...) este proceso de acreditación masón sufre tiene muchas limitaciones desde el punto de vista logístico, una de estas limitaciones es que como institución que acredita debemos velar el proceso educativo en las aldeas, estando algunas de ellas en poblaciones muy pequeñas y lejanas de la universidad, lo que dificulta el acceso, adicional que no tenemos el personal docente que se ocupe de esa labor, de igual manera se dificulta el traslado de los evaluadores de proyecto a esas aldeas para las defensas públicas de los proyectos, y para la jornadas de formación en el área de proyecto. (GNMV-4-L68-79) (...) este proceso de acreditación masón sufre tiene muchas limitaciones desde el punto de vista logístico, una de estas limitaciones es que como institución que acredita debemos velar el proceso educativo en las aldeas, estando algunas de ellas en poblaciones muy pequeñas y lejanas de la universidad, lo que dificulta el acceso, adicional que no tenemos el personal docente que se ocupe de esa labor, de igual manera se dificulta el traslado de los evaluadores de proyecto a esas aldeas para las defensas públicas de los proyectos, y para la jornadas de formación en el área de proyecto. (PCOV5-L47-53)
Creación Intelectual y Desarrollo Socio Productivo (CIDSF)	(...) La producción intelectual de la UPTJAA es muy escasa, de hecho todavía se está en la conformación de las líneas de investigación institucional, no existe investigaciones con impacto significativo, las pocas creaciones intelectuales se reducen a las elaboradas por los docentes que realizan investigaciones para cumplir con el requisito para el ascenso a una nueva categoría académica, pero estas creaciones en su mayoría no son vinculadas con los objetivos organizacionales y difieren de la visión del proceso investigativo en las UPT. (PCOV5-L75-80) (...) De un universo de sesientos ochenta y ocho docentes activos entre ordinarios y contratados, solo sesen docentes participan en eventos científicos, publican artículos de corte científico y tiene una considerable creación intelectual y dos de los cuales tienen libros publicados. Del resto de los docentes existe una total apatía y desinterés (...) se puede afirmar que el desarrollo socio productivo en la UPTJAA está estancado. (PCOV5-L100-107) (...) En la UPTJAA existe creada por PNF unidades de investigación, sin embargo una sola unidad de investigación es la que produce material intelectual, la cual es la correspondiente al PNF de Informática, no existen centros de desarrollo para la promoción e impulso de la creación intelectual, hay una muy baja productividad al respecto, no obstante hay cinco proyectos investigativos a nivel socio productivo, que no se ha ejecutado por falta de financiamiento, el cual debe venir del MPRDCT, porque la institución no cuenta con los recursos para ello. (PCOV6-L60-71)

elaboración propia.

Ante cualquier situación de transformación o cambio institucional en un contexto universitario el accionar pertinente y estratégico de los gerentes es fundamenta, en razón que según Pérez (2020), es importante que el gerente tenga una visión amplia, integradora, realista y no sesgada por las realidades culturales y sociales que se presenten, en tal sentido “Deben ir en la búsqueda de un ambiente organizacional o laboral que propicie logros y se reconozcan, para dar satisfacciones a sus participantes y generen las opiniones de estos” (Pérez, 2020, p.288).

REFLEXIONES FINALES

Las políticas del gobierno venezolano que inició en 1998 y cuya base ideológica se mantiene hasta la presente fecha, derivaron en instrumentos que pretendían instaurar un nuevo modelo socio político denominado socialismo bolivariano, más tarde conocido como socialismo del siglo XXI, con la intención de “revolucionar” todas las esferas del acontecer y quehacer nacional y regional. El sistema universitario ha sido objeto de tales políticas, entre las que pueden destacarse la iniciativa de transformación tejida en el tránsito de los Institutos Universitarios Tecnológicos y Colegios Universitarios a Universidades Politécnicas Territoriales pensadas desde la Misión Alma Mater.

En este contexto el modelo organizacional de las UPT, independientemente de sus particularidades como es el caso de la UPTJAA, es una nueva forma de entender a las universidades, no como recinto cerrado de producción de conocimiento científico sino como una gestora de conocimiento capaz de aprender, adaptarse e ir evolucionando a la par con su entorno territorial, desarrollando su inteligencia estructural para lograr el cambio necesario que permita la refundación de la universidad, alineada con los principios ideológicos del gobierno imperante. Transitar hacia un cambio institucional de instituto tecnológico universitario a universidad politécnica territorial con bajos niveles de autonomía gerencial, supuso para la comunidad universitaria de la UPTJAA en el 2014, trastocar la dinámica académica administrativa que desde 1977 era cotidiana y rutinaria.

Acceder a las voces de sujetos versionantes pertenecientes a la comunidad universitaria para conocer sus vivencias, relatos y creencias respecto a la acción gerencial durante todo este proceso, ha permitido revelar dilemas e incompatibilidades, entre el “deber ser” de los objetivos transformacionales de las UPT, y las realidades emergentes de las características que disponen el cómo “está siendo” un proceso que a todas luces se muestra complejo. Los sujetos versionantes significan una transformación que resalta por las importantes brechas que alejan la evolución de esta institución universitaria, desdibujándose la diferenciación entre los propósitos macro institucionales de las UPT y las misiones y funciones de una universidad contempladas en la Ley de Universidades vigente (1970).

Se resalta pues que la alta politización y centralización de las decisiones gerenciales e institucionales respecto a los lineamientos ministeriales, no han permitido la adecuación del proceso de transformación desde las particularidades de cada institución, por cuanto el ente central direcciona por igual a las más de 20 UPT del todo el país. De modo pues que las acciones gerenciales parecen estar vinculadas a la continuidad del antiguo instituto universitario tecnológico, mientras se procura responder a lineamientos exógenos, con una muy débil normativa propia y particular que oriente los complejos procesos internos que se vienen desarrollando. Pese a todo, la UPTJAA cuenta con un valioso talento humano que permanece y procura responder desde la cultura organizacional del antiguo IUTJAA, a la nueva UPTJAA, y es aquí donde el proceso de transformación debe redimensionarse.

Es importante que la UPTJAA aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos y experiencias, generadas por y para sus recursos más valiosos, representados en el talento humano que la conforma. Si asumimos que “El desarrollo de la organización se

basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en las que trabajan” (Gairín, 2010, p. 22), entonces la acción gerencial en la UPTJAA que respalde el desarrollo organizacional de un proceso transformacional de tal envergadura como el observado en el presente artículo, debe pues apostar por el mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio. En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza cuando plantea: “Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación” (Gairín, 2010, p.18).

REFERENCIAS

- Aguirre-García, J. C. & Jaramillo-Echeverri, L. G. (2012) Aportes Del Método Fenomenológico A La Investigación Educativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 8(2) 51-74 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134129257004>
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Fondo Educativo Interamericano.
- Castellanos, M. E. (2002). Institutos Universitarios Tecnológicos y Colegios Universitarios en Venezuela. In: 3er encuentro Europa América Latina sobre Formación Tecnológica y Profesional, Ciudad de La Habana.
- Diez, E. (2006). Los grupos en las organizaciones empresariales: sistemas dinámicos, complejos y adaptativos. *Visión Gerencial*, 2(5) 156-165 <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465546017003.pdf>
- Dridi, H., & Crespo, M. (1999). Las actuales tendencias de cambio en las universidades frente al siglo XXI. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 10(2). 9-28. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/145>
- Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro: El decenio de los 90 y más allá*. Norma.
- Gaceta Oficial N° 28.262 de 1970. Ley de Universidades con su Reglamento. Venezuela, 08 de septiembre de 1970.
- Gaceta Oficial N° 31.381 de 1997. Creación del Instituto Universitario de Tecnología del El Tigre (IUTET). Venezuela: Decreto presidencial 2483, 06 de diciembre de 1977.
- Gaceta Oficial N° 39.032 de 2008. Autorización para dictar los Programas Nacionales de Formación a los Institutos Universitarios de Tecnología y Colegios Universitarios. Venezuela, 07 de octubre de 2008.
- Gaceta Oficial N° 40.421 de 2014. Creación de la Universidad Politécnica Territorial José Antonio Anzoátegui (UPTJAA). Venezuela, 28 de mayo de 2014.
- Gairín Sallán, J. (2016). La Evaluación del Impacto en Programas de Formación. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 8(5). <https://revistas.uam.es/reice/article/view/4724>
- García Velásquez, L. (2012). *Transformación de los institutos universitarios tecnológicos y colegios universitarios en universidades politécnicas territoriales*. [Delegación de Publicaciones, Núcleo de Sucre]. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/5273>
- Giddens, A. (2001). *Las nuevas reglas del método sociológico. Crítica positiva de las sociologías comprensivas*. Amorrortu Editores.
- Govea Cabrera, J. (2012). Ángel Lombardi: La Permanente Reflexión y Acción En Búsqueda De La Universidad Desiderativa. *Revista Orbis*, 8(21), 114-126. <http://www.revistaorbis.org/pdf/21/doc1.pdf>
- Guber, R. (2005). El trabajo de campo etnográfico, trayectorias y perspectivas. In: *El Salvaje Metropolitano - Reconstrucción de conocimiento social en el trabajo de campo*. Paidós.
- Gutiérrez, K. (2009). Prospectiva, cambio y cultura organizacional: primeras aproximaciones *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 11(1) 61-78. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41021794005.pdf>
- Hernández, J. (2018). *Comportamiento organizacional del docente universitario: entendimiento teórico etnográfico en la Universidad Politécnica Territorial José Antonio Anzoátegui*. 28-06-2018. [Tesis doctoral No publicada. Programa Doctorado en Gerencia. Cabudare, Edo Lara, Universidad Yacambú].
- Koontz, H. (2000). Revisión de la jungla de la teoría administrativa. *Revista de Contaduría y Administración*, 119, 55-74. <http://www.com.biblioteca.org.ar/libros/91555.pdf>

- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. 2da. Ed). Trillas.
- Mendoza, F. (2000). *Desarrollo Organizacional*. Eumed. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/desarrollo%20organizacional%20e>
- Misión Alma Mater, (2009). Misión Alma Mater. Educación Bolivariana Socialista. http://www.mppeu.gob.ve/web/uploads/documentos/documentosVarios/pdf21-12-2009_07:30:40.pdf
- Monagas, A. J. (2005). La Gerencia Universitaria ante el cambio institucional. *Visión Gerencial*, (2), 151-170. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545873006.pdf>
- Muro, X. (2003). *La gerencia universitaria: estudio desde una perspectiva crítica*. Tesis Doctoral No Publicada. UPEL-IPC. Caracas
- Niño, L., & Piñero, M. (2017). Significados sociales de la gerencia universitaria en un contexto de transformación institucional. *Revista Chakínan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (1), 101-117. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2550-67222017000300101
- Oficina de Planificación del Sistema Universitario- CNU/OPSU. (2002). Oportunidades de Estudio en las Instituciones de Educación Superior. Proceso Nacional de Admisión 2003. Venezuela: Consejo Nacional de Universidades.
- Oficina De Planificación Del Sistema Universitatio-OPSU (2009). Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Oficina de Estadística y Análisis Prospectivo. Mayo 2009.
- Padrón, J. 2007. Tendencias epistemológicas de la investigación científica en el Siglo XXI. *Cinta moebio*, 28, 1-28. <https://www.moebio.uchile.cl/28/padron.html>
- Pérez Mirabal, N. F. (2020). Gerencia educativa: Transformación e innovación. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(2), 273-292. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1330>
- Piñero, M. L., Rivera, M. E., & Esteban, E. (2020). *El proceder del investigador cualitativo. Precisiones para el proceso de investigación*. Perú: Ediciones de la UNHEVAL-UPEL-IPB.
- Rivero, E., & Goyo, A. (2012). La gerencia universitaria venezolana ante los nuevos retos de la sociedad del siglo XXI. *Gestión y Gerencia*, 6(2), 4-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5303708>
- Rodríguez, M. A. (2014). Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9(27), 31-46. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70930407002.pdf>
- Salinas, P. (2009). *La investigación cualitativa*. 2da. Ed). In: Métodos de Investigación social. Editorial Quipus Ciespal.
- Taylor, S. & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de significados*. (3ra. ed). Paidós.