



ANIVERSARIO

Revista Venezolana de Gerencia

Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Caira-Tovar, N. M., Lescher-Soto, I. S., y Sánchez-Morles, J. G. (2021). Significado de la gerencia universitaria pública venezolana: perspectiva rectoral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 32-50. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.3>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 26 Número Especial 5 2021, 32-50
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Significado de la gerencia universitaria pública venezolana: perspectiva rectoral

Caira-Tovar, Norma M.*
Lescher-Soto, Isaías S.**
Sánchez-Morles, José G.***

Resumen

El trabajo describe el significado de la gerencia universitaria pública venezolana desde la perspectiva de sus autoridades rectorales y está enmarcado en el paradigma interpretativo, siguiendo los pasos del enfoque cualitativo, el método hermenéutico y el análisis de contenido como técnica de trabajo. Para obtener la información requerida se tomaron algunos referentes teóricos y se ubicaron documentos institucionales de acceso público relacionados directamente con siete representantes de las universidades autónomas nacionales, quienes conformaron las unidades de análisis consideradas. El proceso conllevó al hallazgo de las categorías accionar, confluencia, funciones y misión, basando la fiabilidad del estudio en una triangulación de datos y de teoría. La reflexión final revela que, a pesar de su complicada situación actual, las organizaciones seleccionadas cuentan con una gerencia capacitada para enfrentar los retos del milenio, entre las cuales figuran su permanencia, sustentabilidad e inserción en los procesos de globalización e internacionalización bajo una directriz transformadora.

Palabras clave: gerencia universitaria pública; perspectiva rectoral; universidad autónoma.

Recibido: 21.03.21

Aceptado: 20.05.21

* Doctora en Gerencia, MSc. Gerencia de Empresas. Sociólogo. Docente-Investigadora Universidad del Zulia. Venezuela. E-mail: normacaira@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7629-8216>.

** Doctor en Ciencias de la Educación, MSc. en Desarrollo Social. Sociólogo. Docente-Investigador. Universidad del Zulia. Venezuela. E-mail: lescher77@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4916-0131>.

*** Doctor en Ciencias Gerenciales, MSc. Gerencia de Recursos Humanos, Msc. Gerencia de Proyectos I+D, Lic. Administración en Gerencia Industrial. Docente-Investigador Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela. E-mail: jgsanchezmorles@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4619-6542>.

Meaning of the Venezuelan public university management: rectoral perspective

Abstract

The work describes the meaning of Venezuelan public university management from the perspective of its governing authorities and it is framed in the interpretive paradigm, following the steps of the qualitative approach, the hermeneutic method and content analysis as a working technique. In order to obtain the required information, some theoretical references were taken and institutional documents of public access related directly to seven representatives of the national autonomous universities were located, who formed the units of analysis considered. The process led to the discovery of the categories act, confluence, functions and mission, basing the reliability of the study on a triangulation of data and theory. The final reflection reveals that despite their complicated current situation, the selected organizations have a management capable of facing the challenges of the millennium, among which are their permanence, sustainability and insertion in the processes of globalization and internationalization under a transformative guideline.

Keywords: Meaning, public university management, rectoral perspective, autonomous university.

1. Introducción

La gerencia constituye un factor práctico y determinante para todo tipo de organización. En el caso de las organizaciones universitarias, el reto contempla tomar decisiones con las cuales sea posible emprender iniciativas, convenios y adecuaciones diversas, como una vía para demostrar su capacidad para enfrentar sus propias limitaciones y lograr dar cabida al cumplimiento de sus funciones básicas: docencia, investigación y extensión. Su historia evolutiva está relacionada con el proceso de desarrollo a nivel latinoamericano, por lo cual cabe considerar su contextualización.

En referencia a ese proceso, el

análisis realizado por García-Guadilla (2013) sobre la relación desarrollo-universidad define una fase ubicada entre las décadas ochenta y noventa caracterizada por la aparición de nuevos escenarios a nivel mundial, que coloca a estas instituciones ante el reto de enfrentar la globalización, la aparición de nuevas tecnologías de comunicación y la revalorización del conocimiento.

Este escenario da paso a dos teorías de desarrollo, correspondientes a una visión de transformación productiva con equidad y a una perspectiva neoliberal; la primera proponía una salida del subdesarrollo impulsando la ciencia y la tecnología, en un entramado democrático condicionado por una búsqueda de equilibrio, en tanto la

segunda se centraba en el mercado, conformando la opción adoptada en la política pública latinoamericana e impulsada por el Banco Mundial.

Para las organizaciones universitarias significó una valoración mercantil del conocimiento inclinada a convertirlas en instituciones eficientes, hasta que a mediados de la década la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) resaltó dimensiones ausentes en la agenda del Banco Mundial, como la importancia del financiamiento público, la equidad, la pertinencia, el proceso de internacionalización con cooperación y la valoración socio-cultural del conocimiento, una época de tensiones extendida hasta el nuevo siglo, indicando cómo el progreso humano y sustentable de cada país es resultado de las decisiones gubernamentales en materia de política educativa (García-Guadilla, 2013).

Aspectos que enuncian la complejidad del escenario gerencial universitario, afectado por factores internos y externos, donde discurren elementos políticos, económicos, comerciales, laborales y científico-tecnológicos convergentes con el proceso globalizador, elementos que se hacen más visibles en organizaciones como las instituciones universitarias públicas venezolanas por su dependencia financiera con el Estado, limitante de su desempeño a pesar de la autonomía que por ley poseen (Albornoz, 2013), según

lo expresado en el artículo 9 de la Ley de Universidades (1970), aún vigente¹, que las define como entidades con “autonomía económica y financiera, para organizar y administrar su patrimonio” (Congreso de la República, 1970).

En sus primeros seis artículos esta legislación define a la universidad como una parte integral de un sistema educativo, una comunidad de intereses que busca la verdad y el afianzamiento de valores y que debe estar al servicio de la nación, con una misión rectora centrada en la educación, la cultura y la ciencia mediante un proceso de investigación-enseñanza inspirado en la democracia, la justicia social y la solidaridad humana, además de estar abierta a todas las corrientes de pensamiento.

La reglamentación universitaria venezolana las distingue como públicas y privadas, diferenciando a las primeras entre no experimentales y experimentales, gozando estas últimas de menor autonomía. En referencia a esto, Albornoz (2013) expresa que las universidades públicas nacionales no experimentales son reconocidas e identificadas también como organizaciones convencionales o autónomas, siendo esta última acepción la alternativa adoptada en este estudio: universidades autónomas venezolanas, representadas por la Universidad Central de Venezuela (UCV), la Universidad de Los Andes (ULA), La Universidad de Zulia (LUZ), la Universidad de Carabobo (UC) y la Universidad de Oriente (UDO).

1 En diciembre de 2010 fue aprobada por la Asamblea Nacional una nueva Ley de Universidades, la cual fue “...regresada en enero de 2011 sin el ejecutarse de rigor por el propio presidente de la república, haciendo uso este del veto presidencial” (Albornoz, 2013: 218).

Respecto a la coyuntura de estas instituciones, García-Guadilla (2013) expone que las tendencias de los planes desarrollo de fines del siglo XX y continuadas en el milenio actual se relacionan con un modelo neoliberal, ante lo cual Albornoz (2013) puntualiza la existencia de un dilema a nivel de las instancias del gobierno central: concebido como revolucionario socialista, requiere contar con una universidad doctrinaria, pero simultáneamente observa a una organización autónoma inclinada a seguir el modelo de desarrollo neoliberal propio de este momento histórico, agregando, sin embargo, que existe la posibilidad de aprovechar el éxito del heterogéneo modelo venezolano para promover una variedad funcional universitaria.

Como puede observarse, la realidad de las organizaciones universitarias autónomas venezolanas es compleja. Uno de los escenarios expuestos por Albornoz (2013), al caracterizarlas, exterioriza que sus cambios han tenido como origen la tecnología y no las reformas de tipo académico, lo cual ha incidido en su limitado liderazgo para participar en el proceso histórico que puede incorporarlas en la sociedad del conocimiento, requiriéndose una transformación que las inserte completamente en el mundo contemporáneo. Un aspecto respaldado de igual forma por Pérez, Aguilar y Rodríguez (2018), quienes abogan por un liderazgo de mayor representatividad, sobre todo por el dinamismo de su entorno (Araya-Castillo y Rivera-Arroyo, 2021).

En una segunda visión, Albornoz (2013) manifiesta que las universidades autónomas nacionales han quedado inmersas, desde las elecciones presidenciales del año 2012 y el triunfo del representante socialista, en un

estado de relativa paralización, ante un proceso continuo de desatención acompañado de un creciente retiro de personal, descuido en la actualización adecuada de los pagos al personal y a sus planes de seguridad social, una libertad académica debilitada, al igual que su integridad institucional, afectando de ese modo la moral de sus integrantes.

A pesar de la distancia temporal, hace casi dos décadas Ruiz (2001) analizó la contextualidad universitaria del país y presentó dos posibles acciones: (a) un cambio cosmético, simple o superficial, con el cual sólo se ejecute un movimiento de “cosas” pero que realmente deja todo igual; o (b) cambios medulares conducentes a una real modificación de la estructura universitaria, incluyendo un escrutinio de sus misiones y visiones institucionales. Una propuesta complementada por Moreno (2017), al exponer que en la universidad autónoma venezolana se han fortalecido sus estructuras de poder, agregando la existencia de una práctica gerencial donde se mezcla ese poder y la gestión, asumiendo actuaciones y posturas confrontadas con el gobierno nacional.

De conformidad con lo anterior, están inmersas en un ámbito de incertidumbre económica-social, llevando a que su proceso gerencial se exponga de modo constante a enfrentar retos para estar en condiciones de alcanzar sus objetivos y cumplir sus funciones, las cuales a su vez deberían estar en concordancia con un plan desarrollo-país, como lo establece la Ley de Universidades (1970).

A esta caracterización se añade su visibilidad política. De acuerdo con Albornoz (2013:327), las universidades autónomas venezolanas tienen un limitado dominio dentro del contexto

del poder nacional, pero cuentan con la capacidad suficiente de provocar perturbaciones en el equilibrio social; en tanto que su dependencia ante el Estado viene dada por su falta de generación de fondos, al estar imposibilitadas de cobrar matrícula y no disponer de una producción de ciencia y tecnología con la cual poder contar de un ingreso propio, además de observar cómo estando en posibilidad de "...ser como toda otra internacionalizada, globalizada, plural, democrática y de calidad, se mueve en terrenos ideológicos contrarios a su vocación".

Referente a esta exposición, Fabra y Giménez (2013), expresan que las transformaciones provocadas a nivel tecnológico en la sociedad del conocimiento han ocasionado una crisis estructural en estas instituciones. Estas respuestas dirigen la atención hacia las contradicciones en sus intentos para lograr una evolución cónsona con los cambios sociales, mostrando lo que parecen modificaciones de forma y no de fondo, tecnológicas y no académicas, al no apreciarse innovaciones de peso en su ejecución real, coincidiendo de este modo con Ruiz (2001) y Albornoz (2013).

Este escenario invitó a desarrollar una investigación con el objetivo de describir el significado de la gerencia universitaria pública venezolana desde la perspectiva de sus autoridades rectorales, a fin de comprender su posibilidad de enfrentar los retos para lograr su mantenimiento como institución vinculada al progreso y desarrollo del país, a pesar de encontrarse ante una compleja realidad generada a nivel gubernamental, considerando, como expresa Albornoz (2013:33), que "Las autónomas son universidades contemporáneas a pesar de sus deficiencias, imputables especialmente

al escaso apoyo que les ha prestado el Gobierno...".

2. Gerencia universitaria: hacia la comprensión de su significado

La labor gerencial es conceptualizada por Drucker (2004) como un proceso continuo, agregando a esa definición tres acciones que resumen las posibilidades de funcionamiento organizacional bajo la figura de elementos esenciales que permiten comprender su desempeño: (a) lograr sus propósitos a la par de dar cumplimiento a su misión, (b) gestionar la productividad laboral y la realización profesional de sus trabajadores, así como (c) asumir los impactos y las responsabilidades adquiridas.

En sentido general, se reconocen bajo esta concepción las funciones o etapas gerenciales de planificación, organización, dirección y control, con sus respectivos elementos constitutivos, donde destacan la visión, la misión, la división del trabajo, la toma de decisiones y la retroalimentación, imagen común de la conformación organizacional en diversos subsistemas interrelacionados, como la representada por las universidades autónomas venezolanas, cuya praxis depende de la armonía y equilibrio existentes en su entramado contextual, conjuntamente con el accionar de sus dirigentes para dar cumplimiento a su misión (Robbins y Coulter, 2014).

La panorámica histórica de la teorización gerencial permite ubicar a las universidades autónomas en un enfoque enfatizado en el ambiente, donde se explica la funcionalidad de la gerencia de las organizaciones desde la perspectiva

sistémica y de la contingencia, dado que constituyen un sistema abierto, con una administración en constante interacción con su contexto y un accionar relativo (Chiavenato, 2009).

De igual modo, se precisó la existencia de un enfoque gerencial vinculado con el acto de gobernabilidad, según el cual es esa acción es "... entendida como capacidad que permite la continuidad y la aceptación de la organización en su medio, bajo ciertas condiciones o reglas de juego sociales (convenidas, no impuestas)" (Etkin, 2000, p. 29), permitiendo comprender la importancia de este ejercicio en todo tipo de organización. Un aspecto ratificado por Pozo, et al, (2020), al destacar el deber de los gerentes de dirigir sus competencias gerenciales hacia los cambios organizacionales necesarios, como aspecto requerido para lograr su permanencia.

Al respecto y de acuerdo con lo expresado por Etkin (2000: 28), se concibe la función de gobierno de las autoridades de las universidades autónomas venezolanas "...como un espacio donde los directivos deben decidir en un marco de fuerzas duales...", lo cual incluye la atención de demandas externas cambiantes, el fomento de la creatividad y la innovación, en un ambiente de incertidumbre integrado por situaciones de crisis que deben enfrentar simultáneamente para mantener la estabilidad de estas instituciones.

Referente a la gerencia universitaria, es definida como un conjunto de capacidades, habilidades y recursos, descritos como funciones de apoyo disponibles para que la institución cumpla con sus funciones básicas de docencia, investigación y extensión mediante procesos de planeación, organización, dirección y control (Pérez

y Moreno, 2017). Una labor desarrollable bajo la responsabilidad de las autoridades universitarias para conducir la entidad hacia su sostenibilidad y desarrollo institucional.

De conformidad con estos autores, debe darse un proceso de transformación, para lo cual la universidad requiere una gerencia con conductas y comportamientos acordes con una nueva forma de liderazgo, requiriendo, por tanto, de un líder agente generador de cambio y adaptación organizacional, quien debe contar con la aceptación de sus grupos de interés y considerar, como criterios de eficacia: (a) niveles para satisfacer soluciones a los problemas de la sociedad desde la dimensión extensión, (b) grado de acreditación nacional e internacional para la dimensión docencia, (c) grado de incremento del conocimiento en la dimensión investigación y (d) grado de utilización de los recursos en la dimensión apoyo a la gestión.

En concordancia con ese planteamiento, Marcano (2017) expone que la orientación transformadora de la universidad venezolana sigue los principios integradores latinoamericanos y caribeños, para los cuales la prioridad es subsanar la necesidad evolutiva y progresista de las sociedades, requiriendo considerar a su gerencia como una herramienta básica para superar los retos educativos en los ámbitos tecnológicos, políticos y sociales, que debe ser holística (Niño y Piñeiro, 2015), basada en una ética integradora dentro de un sistema abierto, con tendencia hacia un modelo estructural aplanado capaz de dar respuesta a la sociedad en general.

Esta visión exige la adopción de algunos valores, entre los cuales Niño y Piñeiro (2015) enumeran la solidaridad,

la cooperación, la ética, la participación y la responsabilidad social, con el propósito de direccionar estas organizaciones sociales mediante la explicación de su conformación e integración, incluyendo la necesidad de evaluar los procesos académicos administrativos para adaptarse a los cambios demandados por su propia dinámica organizacional como producto de la complejidad de sus entornos, manifestando así su capacidad de combatir las dificultades estructurales del subdesarrollo con proyectos de transformación, para lo cual se requiere establecer acuerdos con entes estatales, empresariales y comunidades, sin obviar el entorno global (Lescher, Lescher y Caira, 2015).

De esta manera, la definición de la gerencia universitaria se asocia con la búsqueda de una mayor calidad de servicio universitario, del desempeño de sus órganos, así como también de los actores en el entramado organizacional, con el fin de dar respuestas a las carencias existentes, mientras simultáneamente se procura satisfacer sus expectativas socio-institucionales (Delgado, Vargas y Ramos, 2008). El cumplimiento de esta acción requiere conocimientos en áreas diferentes, como aquellos relacionados con los aspectos administrativos, políticos, económicos y legales.

Retomando la propuesta de Llanos (2000), se observa que a pesar de su espacio temporal se mantiene vigente su conceptualización de la gerencia universitaria como un proceso, que a su vez comprende nuevos paradigmas o actividades laborales, los cuales deben ser cumplidos para lograr los objetivos de estas organizaciones. Su perspectiva permite intuir la inclusión de ciertos principios básicos como guía

de actuación, siendo dos de ellos la misión y los objetivos institucionales, sobre todo por apreciarse la verticalidad organizacional como causante de la resistencia ante cualquier cambio organizacional propuesto dentro de la universidad.

De acuerdo con Muro y Picón (2005), debatir en torno a la gerencia universitaria requiere construir nuevas claves, códigos y mapas cognitivos, así como modos opcionales de problematizar situaciones, valores y antagonismos, enfatizando la necesidad de encontrar formas de relación que enfrenten el debilitamiento, la desintegración de las bases del consenso y la comprensión de las universidades.

Bajo este marco se plantea una forma más humana de la gerencia, que debería llegar más allá de la visión proceso-resultado para lograr esa comprensión de su realidad, cimentándose en su memoria histórica, desafiar la división e institucionalizar el criterio de la diversidad como fuente primaria para crear elementos de valor en medio del caos y el orden estructural, económico, cultural que rodea a la universidad, afectando su espacio interno y externo.

Esto conlleva a exigirle a las autoridades universitarias, como deber ser, estar en capacidad de manejar diversas áreas del conocimiento, regidas por la legislación sobre la cual se sustentan y avalan las universidades venezolanas, incluyendo en ellas también la administración, la política, la economía y el derecho, bajo la cúpula de la cultura organizacional que las debe caracterizar. Un elemento diferenciador entre ellas, pero a la vez homologante bajo su carácter autónomo y público.

3. Acercamiento al significado de la gerencia universitaria pública venezolana

La investigación se desarrolló en el marco de un paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, construyendo la verdad con aproximaciones sucesivas del fenómeno social seleccionado a partir de argumentaciones dialógicas (Corbetta, 2014), realizando una revisión documental con apoyo en el método hermenéutico y el análisis de contenido (Izcarra, 2009). Respecto a la validez y la fiabilidad del estudio, se utilizó la triangulación de datos y de teoría (Álvarez-Gayou, 2003; Taylor, Bogdan, y DeVault, 2016).

Respecto a las unidades de análisis seleccionadas, estuvieron conformadas por siete representantes de la gerencia universitaria, pertenecientes a las cinco universidades autónomas venezolanas: UCV, ULA, LUZ, UC y UDO. La información recopilada se basó en documentos públicos emitidos en un lapso similar, durante eventos realizados en fechas de relevancia para estas instituciones, como lo son los actos de grado, aniversarios institucionales y consejos universitarios extraordinarios.

Debido a la problemática de funcionamiento técnico-administrativo en algunas de ellas, que afectó la publicación periódica de sus escritos, se delimitó la recopilación de la documentación al año 2018² (detectándose una mayor cantidad por parte de la gerencia de la institución zuliana, como se muestra en los hallazgos), correspondiéndose cada una

con declaraciones publicadas en prensa institucional o periódicos de la región donde están ubicadas geográficamente, una decisión que permitió la obtención de información particular de los representantes gerenciales de las cinco universidades autónomas venezolanas.

La revisión de los documentos permitió realizar un proceso de categorización, el cual inició con un registro de las publicaciones y la elaboración de matrices de observación, siguiendo la propuesta de Taylor et al, (2016) de redactar una lista de los conceptos, temas, interpretaciones, tipologías y proposiciones que surgen de un análisis preliminar derivado de varias lecturas, hasta lograr la depuración de las categorías. Así, la categoría accionar se recoge en el cuadro 1; la categoría confluencia, en el cuadro 2; la categoría funciones, en el cuadro 3; y la categoría misión, en el cuadro 4; respectivamente.

Respecto al accionar (ver cuadro 1), las unidades de análisis manifiestan que la universidad no se rinde ante situaciones adversas, empleando como estrategias para mantenerse presente la elaboración de acuerdos y manifiestos donde queden expuestas sus quejas, reclamos e inquietudes, agregando que de igual forma han llevado a cabo innumerables declaraciones, tanto a título personal como colectivo, formulando algunas recomendaciones y realizando exhortos a quienes dirigen el país, esperando reconozcan que la sociedad clama por paz, justicia y calidad de vida.

- 2 Durante el año 2018 se aprobó en la Asamblea Nacional un acuerdo para declarar la *Emergencia Humanitaria Compleja* de la educación en Venezuela, con el cual se exhortó al ente gubernamental a cumplir sus responsabilidades constitucionales con este sector, una declaratoria a la que se adhirieron paulatinamente las instituciones universitarias autónomas (Prensa Derechos Universitarios, 2018).

Cuadro 1 Matriz de la categoría accionar

La universidad venezolana no se rinde ante la difícil situación por la que atraviesa nuestra nación, siempre ha estado presente. Hemos suscrito valiosos acuerdos y manifiestos que contienen nuestras quejas, reclamos e inquietudes. GACCV1Lin23-27 (Informe Rectorado UCV, 2018).

Hemos realizado innumerables declaraciones personales y colectivas, en la que tanto directivos como profesores, hemos formulado recomendaciones y exhortado a quienes dirigen nuestro país, al reconocimiento integral de una sociedad que clama por la paz, la justicia y la calidad de vida que merecemos todos los venezolanos. GACCV1Lin32-39 (Informe Rectorado UCV, 2018).

Resulta obvio que el desarrollo de los acontecimientos en la historia reciente no ha sido favorable para nadie en Venezuela. Aun cuando la perseverancia de nuestra gente le ha permitido a la universidad mantenerse en pie en medio del derrumbe nacional, en 2018 tenemos una casa de estudios herida que - al igual que muchas instituciones del país - lucha con dificultad por seguir adelante, sobrellevando esta injusta situación que nos ha impuesto un gobierno que nos separó del progreso y la prosperidad con sus políticas públicas, reduciéndonos a un remedo de país en el que cualquier disidencia es ahogada por la vía de la represión. GACCV2Lin17-28 (Prensa ULA, 2018).

Llamado que no tiene vinculación alguna con la sed de venganza, pero que sí tiene las grandes preocupaciones que llevaron al Consejo Universitario a pronunciarse declarando la emergencia operativa general de LUZ, son las mismas que, en agravamiento evidente, comprometen la salud de la República y amenazan la estabilidad de nuestro sistema democrático y constitucional. GACCV3Lin22-27 (Universidad del Zulia, 2018).

...elevando su apuesta por la solidaridad de los universitarios entre sí y, sobre todo, con la sociedad civil zuliana y venezolana en general, promoviendo el diálogo respetuoso y la generación de amplias alianzas para impulsar la protesta continua y perseverante contra el sometimiento de nuestras libertades y la depauperación de las condiciones para nuestra existencia y convivencia. GACCV3Lin79-86 (Universidad del Zulia, 2018).

Rechazamos las continuas agresiones del gobierno nacional y nos plantamos en defensa de salarios justos para toda la comunidad universitaria. Por ello este Consejo se declara en sesión permanente para recibir, considerar y canalizar las propuestas de reivindicación de los derechos de nuestra comunidad y de la sociedad toda, y conducir esfuerzos destinados a la recuperación de espacios óptimos para la academia y para una vida con dignidad, justicia y bienestar. GACCV3Lin87-95 (Universidad del Zulia, 2018).

El CU ha tomado medidas correctivas para resarcir un poco la crisis. Desde enero de este año, estamos en emergencia académica y operativa, con el fin de que estos problemas no afecten a gran escala a la universidad. GACV4Lin37-41 (Aular, 2018).

Todos los rectores han sabido afrontar el temporal con las manos puestas en el timón, cada uno en las olas de las circunstancias, animando la marcha, velando porque la flama no se apague. GACCV6Lin38-42 (Romero, 2018).

Nuestras armas hoy se reafirman y son fusiles plenos de razón, de verdad, de fuerza, no son armas ni municiones, son unas cargadas de esperanza y fuerza. GACCV6Lin53-56 (Romero, 2018).

Aquí no se está pidiendo carnet ni se ofrecen dádivas para que las personas defiendan a su institución. La universidad tiene per se quienes la defienden y la aman. GACCV6Lin57-60 (Romero, 2018).

...hacerle frente a la adversidad, ha sido una constante de la Universidad Oriente, así como la capacidad de resiliencia de la comunidad universitaria udistas GACCV7Lin19-22 (Admin, 2018).

Fuente: Elaboración propia (2021).

Desde su perspectiva, el desarrollo de los acontecimientos recientes no ha sido favorable, resaltando la perseverancia de la comunidad universitaria para mantener la universidad en pie, a pesar de sus

dificultades para funcionar y contribuir a la lucha por el progreso y la prosperidad nacional, aspectos disminuidos por las decisiones y la represión gubernamental, haciendo un llamado a la unidad sin ánimos de venganza, enfatizando que la

justicia es el único camino para impedir una repetición de la historia.

Las expresiones manifestadas en los documentos dan a conocer que las mismas causas por las cuales se ha declarado la universidad en emergencia amenazan la estabilidad del sistema democrático y constitucional de la nación, haciendo ver que se afecta a todas las instituciones vinculadas. Para combatir este escenario, coinciden en un llamado ampliado a la solidaridad de la comunidad universitaria y de la sociedad civil, promoviendo un diálogo respetuoso, así como la generación de nuevas alianzas que impulsen la protesta continua contra el sometimiento de la libertad y el desmejoramiento de las condiciones de vida y de la convivencia.

De este modo expresan su rechazo a las continuas agresiones del gobierno nacional y toman posición en defensa de mejores condiciones salariales para la comunidad universitaria, declarando igualmente que la gerencia pública universitaria está en sesión permanente para recibir, considerar y canalizar las propuestas de reivindicación de los derechos de esa comunidad y de la sociedad en general, así como para conducir esfuerzos destinados a la recuperación de espacios óptimos para la academia y para una vida con dignidad, justicia y bienestar.

En el sentir de las autoridades universitarias, todos los rectores han sabido afrontar la situación de acuerdo con las circunstancias, sin disminuir su ánimo de superación, enfatizando que sus armas son la razón, la verdad y la fuerza, constituidas por la fortaleza y la esperanza, lo cual hace innecesario caer en negociaciones para lograr que las personas defiendan la universidad: ésta tiene quien la defienda y ame como institución. Esta opinión es

complementada al manifestar que la adversidad ha sido una constante de la universidad, enfrentada continuamente en una acción conjunta con la capacidad de resiliencia de la comunidad universitaria.

Las expresiones de estas unidades de análisis caracterizan la acción gerencial de la universidad. En este sentido, coinciden con el planteamiento de Chiavenato (2009), cuando enfatiza que estas acciones deben ser acordes con aspectos como las tareas, las estructuras organizacionales, las personas y el ambiente; de igual manera, se corresponden con la propuesta teórica de Etkin (2000), quien vincula la práctica gerencial con la gobernabilidad, al definirla como una capacidad para mantener la continuidad y la aceptación de la institución en su ámbito de desempeño, siguiendo las reglas del juego imperantes, sean éstas convenidas o impuestas.

De este modo, puede apreciarse la función de la gerencia universitaria pública como un espacio donde confluyen fuerzas duales que, de acuerdo con este autor, comprende atender al mismo tiempo las cambiantes demandas externas, acompañadas de incertidumbre y las manifestaciones de las situaciones críticas internas para lograr mantener la estabilidad de la institución; como ente complejo, la organización universitaria es afectada por factores internos y externos, dentro de los cuales discurren elementos políticos, económicos, comerciales, laborales y científico-tecnológicos convergentes con el proceso globalizador característico de este milenio.

A esto se une su relación con el gobierno de turno, que por ley decide sobre diversos aspectos que influyen en la cotidianidad universitaria, una

dinámica caracterizada históricamente por los conflictos, a través de una lucha constante entre la autonomía de estas instituciones y el control centralizado por parte del gobierno, con la finalidad de mantenerse sólidamente presente en la sociedad venezolana, como manifiesta, Albornoz (2013).

Como expone este autor, en la complejidad institucional de la universidad autónoma venezolana se unen varios elementos. Internamente comprende el funcionamiento cotidiano de docencia, investigación y extensión en cada una de sus partes, así como el comportamiento de cada uno de sus actores; mientras externamente incluye el contexto o entorno local, regional, nacional o internacional y su capacidad de afectar su cotidianidad, actualmente caracterizado por una incertidumbre político-económica. Un proceso que conlleva al aporte de Delgado et al, (2008), para quienes la búsqueda

de una mayor calidad de servicio, desempeño de sus órganos y de sus actores, requiere conocimientos a nivel administrativo, político, económico y legal, con énfasis en la importancia de la cultura organizacional.

Ahora bien, para las autoridades universitarias la confluencia (ver cuadro 2), se trata de un llamado a la unidad para luchar por un mismo objetivo, recordando la influencia ejercida por la universidad durante su historia en el desarrollo de los acontecimientos del país. Desde su perspectiva, se trata de recuperar la democracia, aludiendo el gobierno vigente y realizando un llamado que espera trascender los espacios universitarios para llegar a la sociedad en general: agregando que no somos el primer país con vivencias trágicas como las actuales, por lo cual enfatiza cómo la unión ha sido el camino a seguir para superar estas eventualidades.

Cuadro 2

Matriz de la categoría confluencia

Durante 233 años los hombres y mujeres que han sido parte de la Universidad de Los Andes han influenciado de alguna manera el desarrollo de los acontecimientos, y con esa idea en mente he insistido en cada una de mis intervenciones durante los últimos 9 años sobre la necesidad de unirnos en torno a un mismo objetivo, como lo es la recuperación de nuestra democracia, un llamado que he procurado trascienda los espacios universitarios, llegando a la sociedad en general. GCONV2Lin8-16 (Prensa ULA, 2018).

Gracias a nuestra historia reciente sabemos del peligro que representa un caudillo sobrecargado de populismo, por lo cual reconocemos que se debe eliminar esta aspiración del imaginario colectivo venezolano; no debe existir individuo que se erija sobre los demás para determinar los designios de toda una sociedad. GLIV2Lin119-124 (Prensa ULA, 2018).

No somos el primer país del mundo en padecer tragedias como la actual y todos han conseguido en la unión el camino para seguir adelante. GCONV2Lin147-149 (Prensa ULA, 2018).

El Consejo Universitario, junto a los estudiantes y los gremios de profesores, empleados y obreros, sostiene su llamado a una sólida unidad de toda la comunidad de LUZ... GCONV3Lin76-79 (Universidad del Zulia, 2018).

La capacidad de adaptación ante los cambios, así como la capacidad de respuestas proactivas de sus autoridades rectorales y decanales, de acciones creativas de su cuerpo profesoral, la empatía de sus empleados y obreros y el esfuerzo de sus estudiantes pese a las carencias y dificultades, hacen de la Universidad de Oriente una institución comprometida con Venezuela y en especial con el pueblo oriental, asumiendo siempre un rol protagónico, junto a otras universidades, instituciones y organizaciones nacionales para contribuir con la búsqueda de la mejor salida y respuesta democrática a la crisis que vive Venezuela. OSUV7Lin26-38 (Admin, 2018).

Fuente: Elaboración propia (2021).

Estas expresiones concuerdan con los términos de desarrollo y progreso mencionados en la Ley de Universidades (1970), relacionados ambos con el accionar de las universidades autónomas venezolanas. Confluencia implica unión y así lo enuncia el primer artículo de esta ley, al describir la universidad como "... una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre", añadiendo en su tercer artículo la necesidad de que cumplan su misión educativa, cultural y científica para formar los equipos requeridos para lograr el desarrollo y progreso del país (Congreso de la República, 1970).

De igual manera, se ratifica el planteamiento de Pozo et al (2020: 1101), quienes manifiestan que "... las organizaciones no marchan espontáneamente,...cada miembro... debe ser activo, dinámico para impulsar la participación de los demás, de modo que

auge la creatividad, el liderazgo, la comunicación interpersonal y la toma de decisiones entre otras". En concordancia con la exposición de Pérez et al, (2018), las universidades requieren contar con procesos decisionales de mayor agilidad, así como con herramientas provenientes de sus prácticas internas más exitosas.

Como parte de las actividades vinculadas con la gerencia, fluyen en los documentos revisados las funciones de las universidades (cuadro 3). En este sentido, se manifiesta que se debe tener en cuenta la esencia de la universidad, centrando la atención en sus funciones básicas: la docencia, la investigación y la extensión, destacando que la falla de una o varias de ellas significa una ruptura difícil de enmendar, dado que las tres son consideradas como una fórmula indivisible. Por ello manifiestan que la docencia no puede existir sin profesores ni estudiantes, añadiendo la disminución significativa de profesionales en el área investigativa.

Cuadro 3 Matriz de la categoría funciones

...la esencia de la universidad es la docencia, la investigación y la extensión. Cuando falla uno o dos componentes de esta fórmula, hay una ruptura difícil de enmendar. GFUV4Lin13-16 (Aular, 2018).

La docencia no puede existir sin profesores y sin estudiantes. GFUV4Lin17-18 (Aular, 2018).

...la investigación, ha disminuido significativamente. GFUV4Lin 31-32 (Aular, 2018).

...a 127 años, LUZ sigue de pie y continuará dándole a esta región y a Venezuela, sus mejores frutos: profesionales con una sólida formación científica y con las competencias necesarias para el fortalecimiento y la prosperidad del país y del estado. GFUV4Lin42-46 (Aular, 2018).

El próximo 01 de octubre en la Universidad del Zulia un año más de la reapertura de las puertas del conocimiento, la ciencia, la investigación, la docencia en esta institución centenaria; las cuales fueron cerradas durante algún tiempo, pero no clausuradas en su esencia, por ello, continúa haciendo su labor de formar profesionales competentes. GFUV5Lin1-8 (Primera, 2018).

En el transcurso de esta historia académica, los avances y aportes científicos de notables universitarios han dado soluciones a innumerables problemas de salud, educativos, económicos, sociales, culturales, entre otros. GFUV5Lin9-13 (Primera, 2018).

La rectora indicó que no es posible sostener la universidad sobre la base de carencias y presupuestos deficitarios que a su parecer es producto de una política gubernamental contra el intelecto y los saberes. EPG-V6Lin48-53 (Romero, 2018).

Finalmente la Dra. Milena Bravo manifestó la satisfacción del deber cumplido "le hemos ofrecido la mejor formación básica y profesional posible. OSDV7Lin60-62 (Admin, 2018).

Fuente: Elaboración propia (2021).

A pesar de ello, resalta la permanencia de la universidad y la idea de mantenerse aportando al país sus mejores frutos: profesionales con una sólida formación científica y con las competencias necesarias para lograr el fortalecimiento y la prosperidad, tanto de la región donde está, como del país en general, de conformidad con lo expresado en sus misiones y objetivos institucionales. La conmemoración de la reapertura de las puertas del conocimiento, de la ciencia, de la investigación, de la docencia, de las universidades centenarias, la comprende como la continuidad de su esencia, la formación de profesionales competentes; basando su visión en que durante el transcurso de la historia académica los avances y los aportes científicos han sido notables, ofreciendo soluciones a problemas en ámbitos de salud, educativos, económicos, sociales y culturales, entre otros.

Estos planteamientos coinciden con los artículos 2 al 6 de la Ley de Universidades venezolana, donde se especifica que estas instituciones están al servicio del país y les corresponde contribuir en la orientación de la vida nacional a través de disciplinas que esclarezcan los problemas (Congreso de la República, 1970). Para ello deben cumplir con su función educadora, cultural y científica, una misión que les señala dirigir su acción hacia la creación, asimilación y difusión del saber iniciado en la enseñanza y la investigación de los ciclos educacionales anteriores, para formar profesionales y técnicos acordes con las necesidades de desarrollo y progreso de la nación.

Inspirada en el espíritu democrático, la justicia social y la solidaridad humana, esta legislación establece una formación universitaria abierta a

todas las corrientes de pensamiento, las cuales deben exponerse y analizarse con rigurosidad científica. Al formar parte del sistema educativo nacional, las universidades autónomas venezolanas deben organizarse y funcionar de forma coordinada con ese sistema, comprometiéndose a atender las necesidades del medio donde se ubique cada una de estas instituciones y a respetar su libertad de iniciativa, un aspecto que ha presentado fallas, expresadas en la disminución de la función investigadora por la falta de recursos financieros y la consecuente pérdida de parte del personal dedicado a ello, muchos de ellos en su búsqueda de mejores condiciones de vida en otras latitudes.

Esta necesidad coincide con el planteamiento de Pérez et al (2018:64), para quienes la universidad constituye una institución social demandante de un sistema de dirección y gestión apropiado, activo, dinámico y transformador, que le posibilite mantenerse estable ante las exigencias provenientes de las políticas gubernamentales y de los grupos de interés.

Para las autoridades universitarias los desafíos de la crisis y los riesgos de la incertidumbre llevan a la universidad a volver su mirada hacia su origen, a revisar la esencia de su misión (cuadro 4), lo cual le permite retomar con fuerza el camino a seguir, sin distinción de clase, posición o ideología; añadiendo que la universidad es una institución donde se recuerda y enaltece la labor de generaciones de venezolanos, cuyo propósito es perpetuar un proyecto transformado en patrimonio, una fuente de desarrollo intelectual desde su origen, resurgiendo siempre ante la adversidad cada vez que se enfrenta a momentos de oscuridad y dificultad.

Cuadro 4

Matriz de la categoría misión

...la universidad del presente vuelve la mirada a sus orígenes, a la esencia de su misión, para retomar, con más fuerza, el camino difícil que toca transitar a los venezolanos, sin distingos de clase, posición, ni ideología. GMISV4Lin7-12 (Aular, 2018).

Desde el Vicerrectorado Académico de la Universidad del Zulia, pronunciamos con convicción nuestro lema Post Nubila Phoebus ("Después de las nubes, el sol") y seguiremos adelante venciendo las dificultades, ahora más que nunca. GMISV4Lin47-51 (Aular, 2018).

Una institución que recuerda y enaltece la labor de generaciones de venezolanos, cuyo propósito ha sido perpetuar un grandioso proyecto hecho patrimonio, que ha sido fuente de desarrollo intelectual de miles de venezolanos desde 1891; una institución que siempre surge ante la adversidad, que en los momentos de oscuridad y dificultad se crece y resurge una y otra vez. GMISV5Lin33-40 (Primera, 2018).

La reapertura de la Universidad de Carabobo devolvió bríos a la ciudad, al estado y a la región y se encumbró como centro de gravedad del saber, como propiciadora de otras casas de estudio. En el devenir de todos estos años, la institución se ha posicionado hasta alcanzar niveles de excelencia, fruto de la formación de su gente, de la conjugación de esfuerzo, valor y trabajo. OSUV6Lin31-38 (Romero, 2018).

[...hacerle frente a la adversidad, ha sido una constante de la Universidad Oriente, así como la capacidad de resiliencia de la comunidad universitaria udistas.] ...la cual le había permitido adaptarse a las dificultades y continuar con el compromiso de permanecer siempre abierta como espacio democrático y libertad frente al totalitarismo. OSCOMV7Lin 22-25 (Admin, 2018).

[...una institución comprometida con Venezuela y en especial con el pueblo oriental, asumiendo siempre un rol protagónico, junto a otras universidades, instituciones y organizaciones nacionales para contribuir con la búsqueda de la mejor salida y respuesta democrática a la crisis que vive Venezuela...]. "éste es y ha sido siempre nuestro norte y la única política que promovemos dentro y fuera de la Casa Más Alta del oriente venezolano, como base de entendimiento y gobernabilidad". OSCOMV7Lin40-44 (Admin, 2018).

Fuente: Elaboración propia (2021).

Estos aspectos se relacionan con los lineamientos legales bajo los cuales se establece que las universidades son organizaciones al servicio de la nación, debiendo contribuir doctrinariamente en el esclarecimiento de la problemática nacional, como se expresa en el Artículo 2 de la Ley de Universidades, asignándoles en el Artículo 3 la misión de "realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia", un aspecto respetado en cada institución y manifestado en sus respectivas misiones institucionales (Congreso de la República, 1970). E igualmente con la definición de acción gerencial planteada por Pozo et al, (2020), como conducción ejercida por la gerencia organizacional en concordancia con la misión institucional.

Las expresiones registradas

también guardan coherencia con el planteamiento de Drucker (2004), cuando enuncia que una de las posibilidades de funcionamiento organizacional consiste en dar alcance a sus propósitos mientras cumple con su misión, debiendo considerarse su cercana relación con la ciencia y con la historia, dos elementos indicativos de la necesaria deferencia del contexto. No aceptar este aspecto significaría evadir o limitar la realidad universitaria.

Un aspecto considerado igualmente por Pérez y Moreno (2017), al exponer que el objetivo de las autoridades universitarias se relaciona con un cumplimiento de calidad de las funciones básicas de las universidad, enseñanza, investigación y extensión, las cuales deben contextualizarse con

la problemática social, involucrando en esa tarea su misión y visión. Seguir esta perspectiva, con una orientación idónea y un liderazgo desafiante, puede permitir la sostenibilidad de las universidades.

Una perspectiva coincidente con la propuesta teórica de Robbins y Coulter (2014), quienes ubican la misión en la fase estructural de las organizaciones, formando parte de su función de planeación, definida como la fijación de metas, el establecimiento de estrategias y el trazado de planes especiales dirigidas a coordinar las actividades por desarrollar para dar alcance (junto con las funciones de organizar, dirigir y controlar) a un fin declarado por cada institución, aprovechando, como expresan Araya-Castillo y Rivera-Arroyo (2021), los cambios de su entorno, evitando catalogarlos como aspectos negativos a su desempeño.

Complementariamente, para Llanos (2000) la misión es un principio básico para la gerencia, con la cual no solo se guía su acción, sino que representa una opción para retomar su rumbo cuando sea necesario, mientras para Etkin (2000) es un elemento básico que permite garantizar la legitimidad de las acciones desarrolladas por esa gerencia, sobre todo porque incluye aspectos políticos referidos a la toma de decisiones, las cuales, desde su perspectiva, deberían ser consensuadas.

De acuerdo con la información divulgada en los documentos seleccionados, se observa similitud de criterios en las expresiones manifestadas, al anteponer el compromiso institucional y el propósito de las instituciones universitarias ante la sociedad, procurando cumplir con sus funciones académicas, de investigación y extensión a pesar de las circunstancias. Al reflexionar sobre

el contenido de la documentación, destaca el llamado realizado a la unidad de esfuerzos dirigidos a mantener abiertas las puertas de las universidades autónomas venezolanas.

Esta posición permite retomar los planteamientos de Muro y Picón (2005), quienes exponen la necesidad de construir nuevas formas de problematizar situaciones o antagonismos, a través de la búsqueda de nuevas formas de relación para mantener las bases del consenso, mostrando una forma humanizada de comprensión de la realidad, considerando su memoria histórica, desafiando la división con unidad y siguiendo un criterio de diversidad capaz de dar paso a la creación de elementos de valor en medio de la incertidumbre que rodea a la universidad interna y externamente. Como expresan Delgado et al, (2008), la finalidad es aportar respuestas a las carencias y satisfacer las expectativas socio-institucionales.

4. Reflexiones Finales

La descripción del significado de la gerencia universitaria pública venezolana desde la perspectiva de sus autoridades rectorales inicia con una conceptualización del término. De este modo, se define como la capacidad de sus autoridades para dar cumplimiento a las funciones básicas de docencia, investigación y extensión propias de estas organizaciones, manteniendo la unidad de la comunidad que la conforma, junto con el compromiso y propósitos asumidos institucionalmente ante la sociedad, siguiendo las pautas establecidas en la legislación bajo la cual se rigen.

Esa capacidad es complementada por la búsqueda de calidad en el servicio

prestado y la unidad de sus integrantes, incluyendo la habilidad para responder a los requerimientos institucionales y de la sociedad que les rodea, para lo cual necesitan basarse en las características de su maniobrabilidad, la búsqueda de unidad o confluencia, elementos de apoyo para cumplir tanto con sus funciones institucionales (docencia, investigación, extensión) como organizacionales (planificación, organización, dirección, control) y la misión organizacional bajo la orientación de un liderazgo desafiante o transformador.

Entre las características que las unidades de análisis otorgan a la gerencia universitaria pública, destacan la perseverancia ante situaciones adversas y el uso de alianzas como estrategias de lucha para lograr la sostenibilidad de estas organizaciones, el funcionamiento de cada entidad y su contribución al progreso del país, considerando la evolución histórica de las instituciones que dirigen, actuando con justicia, respeto y búsqueda de alianzas externas dirigidas hacia la sociedad civil como medio para fortalecer las condiciones de vida de la comunidad universitaria.

Unas condiciones de vida que incluyen la convivencia, un elemento necesario para llegar a acuerdos de viabilidad en referencia al desempeño gerencial de la universidad autónoma venezolana. De este modo esperan unificar esfuerzos para recuperar los espacios académicos con dignidad, empleando la razón y la verdad como parte de sus fortalezas en una acción conjunta, demostrativa de la capacidad de resiliencia de esta comunidad, independientemente de sus semejanzas o diferencias.

La información emitida por las autoridades de las universidades

autónomas responde a un contexto de crisis institucional, caracterizándose por un contenido más político que académico, dirigido a la comunidad en general, es decir, tanto a quienes la conforman como a aquellas que se desenvuelven en sus alrededores. De este modo consiguen extender el alcance de la publicación de sus escritos a la sociedad venezolana, dejando abierta la posibilidad de captar paralelamente la atención de los interesados en su situación desde quienes, desde el extranjero, logren el acceso a esas comunicaciones a través de enlaces de periódicos locales, regionales o nacionales y desde las propias Websites institucionales.

Las universidades autónomas venezolanas se muestran ante su espacio interno y externo como organizaciones vinculadas con un plan de desarrollo liberal, que rechazan el socialismo y el establecimiento de espacios adoctrinadores de esa tendencia, manteniendo y expresando, sin embargo, su respeto por las diferentes ideologías que se manifiestan dentro de cada una de ellas a través de sus integrantes naturales: docentes, investigadores, personal administrativo, personal obrero y estudiantes, como ejemplo de la libertad y la pluralidad de ideas expresadas en sus respectivas misiones y en concordancia con el basamento legal bajo el cual se rigen.

El requerimiento gerencial de estas organizaciones apunta hacia un estilo de liderazgo capaz de asumir riesgos, una gestión de avanzada, generadora de cambios, cuyo accionar posibilite revertir su vivencia actual y lograr la transformación de las universidades autónomas venezolanas en concordancia con las exigencias de su entorno y su necesidad de trascender como instituciones de formación,

investigación, extensión y cumplimiento de su responsabilidad ante la sociedad, asumiendo además el reto de ganarse el apoyo de su comunidad interna y externa.

Por otra parte, la complejidad que las caracteriza muestra que su evolución ha estado marcada por la prioridad de actualizar su tecnología antes que la academia, una decisión limitante de su direccionalidad y posiblemente responsable de su retraso a la incorporación en la sociedad del conocimiento, a lo cual se ha unido la crisis experimentada por la situación-país.

Esto resalta la necesidad de establecer un plan de acción donde se compense la tecnología con su capacidad de avance, habilidades, recursos, de forma que pueda continuar cumpliendo sus funciones básicas mientras lucha por su sostenibilidad y el progreso de la nación mediante procesos de planificación, organización, dirección y control cónsonos con los retos impuestos por la globalización y la competitividad del siglo XXI, lo cual exige cambios a nivel gerencial y organizacional, dada la profundización del conflicto con el gobierno y sus políticas públicas.

Se presenta de esta manera la oportunidad de dar cabida a la creatividad, lo cual incluye incorporar nuevas formas de problematizar situaciones, valores y antagonismos en un proceso gerencial más humano que facilite comprender la realidad de la universidad autónoma sustentándose en su memoria histórica, retando el divisionismo e institucionalizando el criterio de la diversidad como fuente primaria para fomentar la creación de elementos de valor a pesar del caos y el orden estructural, económico, cultural

que rodea a la universidad en sus espacios internos y externos.

Referencias Bibliográficas

- Albornoz, O. (2013). *La universidad ¿reforma o experimento? El discurso académico contemporáneo según las perspectivas de los organismos internacionales: los aprendizajes para la universidad venezolana y latinoamericana*. Venezuela: UNESCO-IESALC. 498 pp. <https://www.perlego.com/book/1671900/la-universidad-reforma-o-experimento-el-discurso-academico-contemporaneo-segn-las-perspectivas-de-los-organismos-internacionales-los-aprendizajes-para-la-universidad-venezolana-y-latinoamericana-pdf>
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Paidós.
- Araya-Castillo, L., & Rivera-Arroyo, J. (2021). ¿Cómo las instituciones de educación superior deben enfrentar los nuevos desafíos del entorno? How should higher education institutions confront the new challenges of the environment? *Revista De Ciencias Sociales*, 27(1), 26-32. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35293>
- Aular, J. (2018). LUZ fortalece sus raíces en sus 127 años. *Diario La Verdad*. <http://www.laverdad.com/zulia/145677-luz-conmemora-127-anos-de-su-fundacion.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Editorial Thomson.
- Congreso de la República de Venezuela (1970). Ley de Universidades. Gaceta Oficial No. 1429 Extraordinaria. Caracas-Venezuela. http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/comision

- [electoral/Normativa_legal/index.htm](#)
- Corbetta, P. (2014). *Metodologia e tecniche della riserca sociale*. Italia: Il Mulino, pp. 448.
- Delgado, M., Vargas, J., y Ramos, I. (2008). Los retos de la responsabilidad social universitaria: construyendo paz desde la universidad. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 13 (2), 63-89. [https://doi.org/10.1016/S2007-2872\(14\)70297-5](https://doi.org/10.1016/S2007-2872(14)70297-5)
- Drucker, P. (2004). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Editorial Norma.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades, divergencias*. Editorial Prentice Hall.
- Fabra, A. y Giménez, A. (Ed.) (2013). *Competencias y capacidades para un mundo nuevo desde la sociología de las organizaciones. El cambiante mundo de las organizaciones: teoría, metodología e investigación*. Universitat Jaume I.
- García-Guadilla, C. (2013). Universidad, desarrollo y cooperación en la perspectiva de América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4(9), 21-33. [https://doi.org/10.1016/S2007-2872\(13\)71914-0](https://doi.org/10.1016/S2007-2872(13)71914-0)
- Izcara, S. (2009). *La praxis de la investigación cualitativa. Guía para elaborar tesis*. Plaza y Valdés. https://www.researchgate.net/publication/271517372_LA_PRAXIS_DE_LA_INVESTIGACION_CUALITATIVA_GUIA_PARA_ELABORAR_TESIS
- Lescher, M., Lescher, I. y Caira, N. (2015). Responsabilidad social universitaria en Maracaibo, Venezuela. *Revista Telos*. 17(2), 196-207. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99340840002.pdf>
- Llanos, S. (2000). *Hacia una nueva gestión exitosa de las Universidades Nacionales: antología del curso-taller: problematización de la educación superior*. Venezuela: Editorial de la Universidad Experimental Simón Rodríguez.
- Marcano Ortega, J. J. (2017). Análisis Crítico de la Gerencia y Transformación en la Educación Universitaria, desde Diversos Postulados. *Revista Scientific*, 2(Ed. Esp.), 275–294. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.0.0.15.275-294>
- Moreno, A. (2017). Aspectos de análisis de la universidad autónoma venezolana. *Educere*, 21(70), 611-618. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/educere/article/view/11319/0>
- Muro, X. y Picón, G. (2005). La gerencia universitaria en Venezuela: un estudio crítico-interpretativo de sus discursos. *Revista Informe de Investigaciones Educativas*, 9, 13-36. <https://biblat.unam.mx/es/revista/informe-de-investigaciones-educativas/articulo/la-gerencia-universitaria-en-venezuela-un-estudio-critico-interpretativo-de-sus-discursos>
- Niño, L., & Piñero, M. L. (2016). Gerencia universitaria en tiempos de transformación: algunos apuntes para la reflexión. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 19(3), 52–77. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/104>
- Pérez Martínez, A., Aguilar Hinojosa, J. J., & Rodríguez Fernández, A. (2019). Nueva gobernanza universitaria: enfoque omniabarcante para estudiar el gobierno en universidades latinoamericanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(1), 53 - 66. <https://doi.org/10.37960/revista>

Caira Tovar, Norma M.; Lescher Soto, Isaías S.; Sánchez Morales, José G.
Significado de la gerencia universitaria pública venezolana: una perspectiva rectoral

[v23i1.24456](#)

- Pérez, G. y Moreno, Z. (2017). Constructo teórico sobre gerencia universitaria. *Criterio Libre*, 15(2), 23-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6675979>
- Pozo Curo, C., Ruiz Nizama, J. L., Vigo Ayasta, E. R., & Flores Ccanto, F. (2020). Tendencias gerenciales en las organizaciones: una mirada teórica. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 1095-1113. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33184>
- Prensa Derechos Universitarios (2018). Universidades venezolanas declaradas en emergencia humanitaria compleja. [Derechosuniversitarios.Org](http://derechosuniversitarios.org/index.php/2018/10/25/universidades-venezolanas-declaradas-en-emergencia-humanitaria-compleja/). <http://derechosuniversitarios.org/index.php/2018/10/25/universidades-venezolanas-declaradas-en-emergencia-humanitaria-compleja/>
- Primera, M. (2018). *Reapertura de LUZ*. Diario La Verdad. <http://www.laverdad.com/opinion/146077-reapertura-de-luz.html>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administration*. Pearson.
- Romero, T. (2018). Universidad de Carabobo celebró 60 años de su reapertura. El estímulo. <https://elestimulo.com/blog/universidad-de-carabobo-celebro-60-anos-de-su-reapertura/>
- Ruiz, C. (2001). La universidad venezolana en una época de transición. *Compendium* https://bibvirtual.ucla.edu.ve/db/psm_ucla/edocs/compendium/COMP47/comp47-09.pdf
- Taylor, S., Bogdan, R. y DeVault, M. (2016). *Introduction to qualitative research methods*. John Wiley & Sons, Inc.
- Universidad Central de Venezuela-UCV. (2018). Palabras de apertura del evento "Venezuela no se rinde. Es hora de cambiar". http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/rectorado/InformesSemanales/INFORMERECTORADO13_03_18.pdf
- Universidad de los Andes, Prensa ULA (2018). Palabras del Rector Mario Bonucci en los 233 años de la Universidad de Los Andes. [Ula.Ve](http://prensa.ula.ve/2018/04/05/palabras-del-rector-mario-bonucci-en-los-233-a%C3%B1os-de-la-universidad-de-los-andes). <http://prensa.ula.ve/2018/04/05/palabras-del-rector-mario-bonucci-en-los-233-a%C3%B1os-de-la-universidad-de-los-andes>
- Universidad de Oriente (2018). UDO cuenta con 500 nuevos egresados. Diario El Luchador. <https://elluchador.info/web/2018/11/09/udo-cuenta-con-500-nuevos-egresados/>
- Universidad del Zulia. (2018). Comunicado del CU Extraordinario sobre la crisis universitaria en LUZ. https://luz.edu.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2515:comunicado-del-cu-extraordinario&catid=85&Itemid=489