

Gestión integral universitaria en el ámbito de los asuntos sociales y la participación ciudadana en la UNEFA. Una reflexión desde la experiencia

Marlon Acuña¹

RESUMEN

El presente artículo, relata algunas experiencias, reflexiones y aprendizajes obtenidos durante mi hacer como Vicerrector que entiende la necesidad de una **Gestión Integral Universitaria en la UNEFA**, aquí visibilizo la importancia de compaginar los aspectos gerenciales, académicos y políticos, en un mismo hacer, para ello, es necesario apropiarse de lo administrativo en el accionar de gestión para el cumplimiento de las funciones de planificación, administración, coordinación, seguimiento y control; asumir lo académico buscando cada día el conocimiento y la formación como gerente educativo integral, tanto para la investigación, la innovación para encausar el avance y el progreso de los nuevos contenidos tecnológicos y conceptuales; atender los asuntos políticos que involucran la Participación Ciudadana en una universidad “abierta al pueblo” como es la UNEFA, en el sentir del pueblo desde sus formas organizativas, para la atención a sus necesidades y demandas, superando la

¹ Profesor universitario en diversas casas de estudios del país, Licenciado en Sociología por la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), estudiante del segundo semestre de la Maestría en Ciencias Políticas Mención Gobernabilidad en el Instituto de Educación Superior de Investigación y Postgrado (IESIP), cursante del doctorado en Creación Intelectual de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) y actualmente Vicerrector Nacional de Asuntos Sociales y Participación Ciudadana de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada (UNEFA). Línea de Investigación: Política, Ética y Educación: replanteamientos teóricos e implicaciones prácticas [Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez]. marlon18ve@gmail.com

concepción más clásica de la gestión que sólo hace referencia a la administración de recursos para alcanzar los objetivos propuestos por la organización en este caso las universidades.

Palabras clave: Gestión integral universitaria; Gerente educativo integral; participación ciudadana; Experiencia.

INTRODUCCIÓN

En mi transitar diario, como Vicerrector de Asuntos Sociales y Participación Ciudadana (VASyPC), soy de los que comparto la idea, de que la gestión integral de la UNEFA requiere de un conjunto de fundamentos que actúen de acuerdo a lo planificado, por ello sostengo que esta es la encargada de materializar los hechos, de gestión gerencial involucrando otras cosas como el liderazgo, la comunicación efectiva, las Tecnologías de la Comunicación e Información (TIC), los pensamientos paradigmáticos y todo aquel pensamiento filosófico que permita ahondar en la participación de los integrantes de la institución.

Es importante resaltar, que el modelo de esta universidad cívico militar, es de carácter jerárquico, normalizado y rígido, modelo que enfrenta grandes retos ante la participación ciudadana en los asuntos sociales y educativos, siendo necesario una nueva gestión educativa integral que estamos gestando desde el Vicerrectorado de Asuntos Sociales y Participación Ciudadana, para procurar el liderazgo en la alta gestión pública, desde allí estamos abriendo caminos hacia nuevos espacios que apuntan a la transformación hacia una organización más flexible y adaptativa a las necesidades y realidades del contexto de la Venezuela del siglo XXI.

GESTIÓN UNIVERSITARIA Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La gestión era comúnmente asumida como “...un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto” (Bittar, 1991). Es decir, era una noción referida desde un sentido, rígido, mecanicista, procedimental en el contexto de las organizaciones burocráticas del pasado, hoy estas estructuras están obligadas a ceder su espacio a organizaciones inteligentes, proactivas, dinámicas, creativas y descentralizadas, en las cuales el talento humano es pieza fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.

Dado que estamos en la “sociedad del conocimiento” de la era postindustrial, que establece como pilar fundamental del éxito de cualquier organización, “las capacidades intelectuales y las de sus sistemas de información. Es decir, la capacidad de gestionar el intelecto humano —y convertirlo en productos y servicios útiles— se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época”. (Quinn, Anderson y Finkelstein, 2003, p. 204).

Ahora bien, desde el enfoque de la experiencia vivida en mi hacer como Vicerrector de Asuntos Sociales y Participación Ciudadana para la gestión universitaria, entiendo lo antes citado, no en el sentido utilitarista y mercantilista que tiene, sino que lo asumo como el fin político que debe tener la gestión universitaria para orientar los esfuerzos del talento humano que labora en las universidades (Obreros, Administrativos, Docentes, Estudiantes y Comunidades) hacia la búsqueda de la eficiencia, basada en la valoración de la cooperación, la solidaridad y el ser humano, con el compromiso de coadyuvar al desarrollo económico, político y social de nuestras regiones, desplegando una red de cooperación y de responsabilidad social entre Estado, la Universidad y sociedad en aras de disminuir la brecha del subdesarrollo.

La participación ciudadana dentro de la gestión universitaria, es asumir lo político, porque se ocupa de la gente en sus contextos, la UNEFA, nace con la gran misión política de ser la universidad que atiende a los hijos del pueblo, de hecho, su eslogan es la “Universidad Abierta al Pueblo”, y en particular el Vicerrectorado de Asuntos Sociales y Participación Ciudadana, tiene esa tarea ya que coordina nada más y nada menos que lo vinculado a: cultura, formación patriótica, deporte, atención integral estudiantil y la atención e inclusión a la diversidad.

LA VIEJA Y NUEVA GESTIÓN UNIVERSITARIA

En relación a la gestión Universitaria diversos autores han tratado este tema destancando, por ejemplo, lo señalado por Zambrano Luisa (2018) quien explica:

En Venezuela, el modelo de gestión universitaria está establecido en la Ley de Universidades (1970), actualmente vigente, ... Este modelo es establecido desde el Consejo Nacional de Universidades (CNU) y la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), garantizando la formación y desarrollo de competencias de millones de profesionales para la apropiación de la renta y su acumulación externa (capitalismo extraccionista-petrolero). Prevaleciendo el Modelo Administrativo que institucionaliza, como único y valedero, el modo de producción capitalista, excluyente y potenciador del capital, a través de la plusvalía de los que poseen los medios de producción y que convierte a la administración ... en la ciencia de los procedimientos para el éxito de un objetivo determinado fundamentado en “la ideología de la no ideología”. Es decir, la administración como una “ciencia neutra” que no tiene ideología porque “solo se ocupa de procesos organizativos, de planificación y control”...Esto conllevó a que

las universidades venezolanas, hoy muestren una clara desvinculación entre los objetivos estratégicos nacionales y sus lineamientos formativos. (2018, págs, 14-15).

De manera que, cuando hablamos de Gestión Universitaria para la Participación Ciudadana, hay que destacar el viejo modelo de la gestión universitaria todavía soportada en una Ley preconstitucional (1972), con un marcado acento procedimental, dentro del modelo gerencial capitalista como lo explica Zambrano, y las nuevas tendencias, que es hacia la definición y fortalecimiento de estructuras organizativas innovadoras que superen los modelos clásicos del pensamiento administrativo, por lo que promover la edificación de modelos de gestión acordes con nuestras realidades se convierte en una necesidad ineludible para la gestión, quien debe asumir los retos y desafíos impuestos por el competitivo entorno que la rodea. Ante esta situación Sallenave (2013), citado por López (2018) plantea que:

Una de las confrontaciones que presenta la administración pública en los umbrales del tercer milenio está dada por la hasta ahora insuficiente eficiencia que se genera desde el poder público municipal, pasa su existencia trabajando en distintos procesos, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias. Además, todas las instituciones tienen un programa reflejado en un presupuesto para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su planificación se incluya la administración y gestión estratégica, ya que estas, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las instituciones. (Sallenave, 2013, p. 73).

En este sentido y razonando, sobre la anterior cita se puede decir que las nuevas exigencias del entorno universitario y específicamente el de la UNEFA, se ha visto en la necesidad de discutir el accionar de gestión a fin de reorientar o reestructurar la gestión de la institución, en ejecución de lo que ha sido denominada la nueva gestión administrativa en materia educativa.

De acuerdo a mi propia experiencia, sostengo que la formación por competencias de gestión juega un papel preponderante en el desarrollo de las organizaciones educativas, para asumir los retos o desafíos se plantea la necesidad de redimensionar la gestión educativa por una acción de gestión integradora que propicie la investigación, la creatividad y la innovación para encausar el avance y el progreso de los nuevos contenidos que se requieren para la formación de un gerente o director educativo renovado capaz de procesar ese cúmulo de conocimientos para que se generen los cambios, reflexiones y la institución impulse la calidad educativa.

Al respecto la reciente publicación de la Dra. Luisa Zambrano (2022), hablando desde su experiencia al frente del Decanato de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez UNESR, explica que apunta a un nuevo modelo de gestión universitaria que llama insurgente y transformadora y que define como:

...La administración insurgente, rompe con la falsa conciencia, y pone la atención en la posibilidad de generar otros paradigmas para el hecho administrativo, para estudiarlo, para enseñarlo, replicarlo. La administración insurgente es un espacio de libertad y descolonización, donde: planificar, controlar, tomar decisiones en los contextos institucionales, no son sólo procedimientos, son el

sentido socioproductivo colectivizado que entiende y aplica el crecimiento personal, la dignidad y el trabajo en equipo, el manejo de los conflictos, la tolerancia, la comunicación, la solidaridad, el buen humor y la recreación. También, la administración insurgente, asume la socioproductividad y la sustentabilidad, en la creación de emoción, pasión, esperanza en los valores tangibles e intangibles sostenibles en el tiempo. (pág. 20)

Atendiendo a estas consideraciones, mi labor en la UNEFA como Vicerrector de Asuntos Sociales y Participación Ciudadana (VASyPC), se orienta, hacia esa gestión insurgente que plantea la autora antes citada, hacia la búsqueda de la calidad educativa, por consiguiente, me vi en la necesidad de desaprender viejos contenidos y desprenderme de actitudes que por largos años se han considerado deseables.

En tal sentido, entendí que desde mi hacer como Vicerrector que quiere ser insurgente o transformador, tenía que procurar una disrupción o cambio en la forma clásica de atender los asuntos gerenciales de la universidad de forma separada, aislada y que es desde mi integralidad (académica, política y gerencial), pueden generarse los cambios, por tanto, me propongo impulsar una gestión integral universitaria en la Unefa, que visibilice la importancia de compaginar todos los aspectos (gerenciales, académicos y políticos), para ello, es necesario apropiarse de lo administrativo en el accionar de gestión para el cumplimiento de las funciones de plantificación, administración, coordinación, organización y control; en lo académico buscando cada día el conocimiento y la formación como gerente educativo integral, actualizado en el campo tanto teórico como tecnológico, y manteniendo una

participación activa en los asuntos políticos que supone estar involucrado en el sentir del pueblo desde sus formas organizativas, como atención a sus necesidades y demandas. superando la concepción más clásica de la gestión que sólo hace referencia a la administración de recursos para alcanzar los objetivos propuestos por la organización en este caso las universidades.

La gestión integral universitaria en la UNEFA, permite analizar los posibles escenarios que se abren al entorno y una vez seleccionado el escenario, apuesta por articular las acciones estratégicas pertinentes. Siendo el futuro la razón de ser del presente, teniendo que preocuparse por el futuro, porque es allí donde van a vivir y tienen que vivir bien, ello implica cultivar el pensamiento estratégico organizacional.

GESTIÓN INTEGRAL UNIVERSITARIA UNEFA Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Como vengo señalando, el Vicerectorado de Asuntos Sociales y Participación Ciudadana (VASyPC), de la UNEFA es un órgano complejo cuyas líneas estratégicas operan diversas coordinaciones como son: Coordinación General, Coordinación de Cultura, Coordinación de Formación Patriótica, Coordinación de Deporte, Coordinación de Atención Integral Estudiantil y Coordinación de Atención e Inclusión a la Diversidad. Tiene como misión, orientar y estimular la educación ejerciendo una función coordinadora, articuladora y facilitadora a través de la formación, la ciencia, la cultura, el deporte, la recreación y la participación ciudadana con toda la comunidad unefista y de la sociedad en el proceso de enseñanza aprendizaje en forma sólida e integral para el proceso de formación social de inclusión de gestión colectiva, de solidaridad, de cooperación y

complementariedad. Para cumplir dicho objetivo, es necesaria una administración y gerencia integral, y un talento humano con las sensibilidades y el compromiso para su ejecución.

A través de esta gestión integral (política, académica y gerencial) que estoy impulsando desde mi experiencia en el VASYPC de la UNEFA, trabajamos para que esta institución, se convierta en un mediador que facilita, motiva y coordina, tanto el avance en la conformación de nuevas estructuras sociales, comunitarias en nuestro país, como en la construcción de un nuevo modelo de desarrollo endógeno e incluyente con crecimiento económico propio de una nueva democracia participativa y protagónica. En este sentido, la gestión integral trabaja para:

1. Planificar, coordinar, controlar y supervisar la ejecución de estrategias, acciones y actividades inherentes al área de Asuntos Sociales y Participación Ciudadana.
2. Gerenciar los programas: Sociopolítico, Cultural, Deportivo, Cursos de formación y Bienestar Estudiantil del área.

Para cumplir con los objetivos propuestos y lograr la integralidad de la gestión universitaria desde el VASYPC, es imperativo entender y asumir la Participación Ciudadana, haciendo referencia al conjunto de acciones o iniciativas que pretenden impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad al ejercicio de la política. Está basada en varios mecanismos para que la ciudadanía, tenga acceso a las decisiones del gobierno de manera independiente sin necesidad de formar parte de la administración pública o de un partido político. No obstante, es comprendida como un proceso social, continuo y dinámico, por

medio del cual todos los miembros de una comunidad a través de mecanismos establecidos y organizaciones legítimas se encuentran representados, pues resulta difícil dialogar con todos y cada uno de los miembros, es por ello que deciden, aportan y participan en la realización del bien común.

Asímismo, la participación ciudadana puede también ser considerada como forma estratégica política universitaria usada para activar o reactivar las relaciones entre el gobierno y las comunidades, en aras de afianzar el sistema democrático como forma de gobierno, pues la misma ofrece elementos eficientes y eficaces para democratizar y mejorar la sociedad, dando así, igualmente, legitimidad al sistema democrático; para que los resultados de la participación ciudadana sean abarcar áreas relacionadas a la formulación, ejecución y control de la gestión pública. Concatenado, todos estos cometarios, Moreno (2018), plantea que:

La participación implica un proceso mutuo de transformación en la medida en que la persona al mismo tiempo que trasforma, se ve transformada por la realidad o hecho en el que participa, por su parte en el ámbito de la comunidad la participación también implica y abarca espacios y estructuras que van desde los espacios de encuentro informales hasta los plenamente constituidos y legalizados. (Moreno; 2018, p. 129).

Como sabemos en Venezuela, en los últimos años la revolución bolivariana a través de sus organismos estatales, apoyan la formación de consejos ciudadanos (consejos comunales, comunas, consejos estudiantiles, consejos de obreros, consejos de agricultores, entre otros), interesados en resolver sus necesidades y problemáticas, con visiones muchas

veces, muy distintas a la de los agentes que intervienen en la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, y relacionando la anterior cita, puede destacarse que como herramienta fortalecedora del régimen democrático en la UNEFA, la participación ciudadana contribuye con el desarrollo de un clima general de solidaridad, responsabilidad y trabajo afianzando de igual forma valores de conciencia ciudadana, de allí que cuando el Estado estimula y crea espacios de participación activa, consciente, libre, representativa, igualitaria, responsable y eficaz, donde se democratizan las tomas de decisiones, al mismo tiempo se desarrollen instituciones con sentido social y de bien común que responden a las necesidades de la población.

Sin embargo, es de hacer notar que la participación va más allá de un enfoque puramente instrumental que la identifica con un medio para alcanzar objetivos limitados de donde se desprende proponiendo el desarrollo de la capacidad del pueblo a autogobernarse, así pues, la participación ciudadana ha de expresarse como una acción capaz de crear conciencia y socializar a quienes forman parte de ella, mediante la identificación del sujeto como actor importante para la satisfacción de las necesidades colectivas, tanto de las regiones, municipios o comunidades, auspiciando interrelación directa de la población en los procesos decisorios de las organizaciones que afectan sus vidas.

Es importante para esta reflexión, sobre la gestión integral universitaria y la participación ciudadana, entender el papel que juega el gerente educativo como mediador en una institución cívico-militar jerarquizada como lo es la UNEFA, donde se generan problemáticas y contradicciones en los espacios de participación ciudadana, que deben ser atendidas desde una gestión educativa que optimice el proceso de comunicación

bidireccional que proporciona mecanismos para intercambiar información y fomentar la interacción de los agentes que participan, desde una perspectiva política del bienestar común.

EL GERENTE EDUCATIVO EN LA GESTIÓN INTEGRAL Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA UNEFA.

En este aparte, estaré refiriéndome al gerente educativo o director de las instituciones educativas los cuales ocupan cargos de jefaturas, (Rectores, vicerrectores, decanos, directores, etc.), y a los aspectos gerenciales y formativos necesarios para la integralidad. Desde mi experiencia, pienso que todo gerente educativo, debe apropiarse del conocimiento administrativo a fin de que proyecte una actitud proactiva, impregnada de valores que le permitan aplicar procesos de interacción social signados por la comunicación asertiva que conlleven a transformar la realidad de las instituciones educativas y a la vez que se convierta en ejemplo para todos los colectivos del sistema social en el que están inmersas las instituciones educativas.

Dentro de este contexto, he venido observando que las Instituciones Universitarias particularmente la UNEFA, deben estar en constantes adaptaciones como consecuencia de las transformaciones científicas, tecnológicas y sociales que vive actualmente el país, exigiéndole a las organizaciones educativas y a sus cuerpos directivos una continua adaptación de sus estructuras y de las funciones gerenciales adaptadas al contexto actual, esto con el propósito de brindar una educación con nuevas estrategias, contenidos, metas y objetivos que respondan a las necesidades de la sociedad. Por tanto, un gerente educativo, debe estar en constante formación, jugar siempre el doble rol de educador y aprendiz, aprender y enseñar, en mi caso, actualmente estoy cursando el doctorado en gestión intelectual en la UNESR, desde este rol de aprendiz, intento

aprender de mi propia experiencia en el cargo de vicerrector, y en otros tantos que he tenido en el transcurso de mi vida, así como de las personas que me rodean.

Cabe señalar, que el gerente educativo es la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las universidades, por cuanto es el responsable administrativo de las organizaciones y sobre sus hombros dirigir el funcionamiento educativo de la misma, significa entonces, que como directores debemos estar capacitados para llevar las riendas de nuestras instituciones puesto que manejamos normas, presupuestos, establecemos criterios, fomentamos el trabajo, incentivamos la cooperación; el ejercicio de nuestra labor en la búsqueda de optimizar el desempeño docente y la calidad educativa. Pero como es lógico, también sobre todo en el campo que manejo desde el Vicerrectorado de Participación Ciudadana, la formación requerida además de técnica, debe ser humana y política para poder atender demandas y necesidades que rompen el estado de equilibrio de la organización y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que provocan climas y comportamientos poco cónsonos con los lineamientos institucionales cívico-militares de la UNEFA pero igual deben ser atendidos y resueltos.

En tal sentido, la gestión del personal directivo, como gerente educativo integral, incide directamente en la calidad educativa de la institución, puesto que su mediación, tanto en el manejo de herramientas para ejecutar las funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control, así como, asuntos más políticos y sociales como lidiar con procesos conflictivos, humanos e insatisfacciones, son clave para que los mismos resulten en encaminar la participación ciudadana hacia el desarrollo de bienestar común.

Es por ello, que este gerente educativo integral, requiere de un conjunto de habilidades, que Becerra (2019), perfila como cualidades del gerente de las organizaciones inteligente, es decir:

...una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización. Si se analiza los conceptos tradicionales, y se confronta con el propuesto por Castro (2009), se encuentra que los gerentes son concebidos en su dimensión humana natural, como miembros de grupo, que logran esfuerzos entre sus compañeros para alcanzar las metas organizacionales. Son esas expectativas, esperanzas, visión, misión, valores, símbolos, frases, programas, edificios, los que conforman la esencia de un verdadero gerente. (pág. 20).

Los gerentes educativos, en esta gestión integral para la participación ciudadana deben asumir posturas de gestión administrativas articulando lo social con lo estratégico, con el sustento jurídico, financiero y técnico para el logro de los objetivos, por lo que se reafirma como un acumulado de voluntad, capacidad, organización y compromiso. Como explica Becerra (2019), deben asumir la gerencia, como “un accionar que es sustentado en la misión y la visión de la organización, para desarrollar procesos, en el contexto en el cual se interactúa y surgen las necesidades”.

Por eso, las instituciones universitarias y sus gerentes educativos integrales, en especial la UNEFA desde el VASYPC, no pueden ignorar el potencial de sus trabajadores para incorporar mejoras que se transformen en un ambiente más

humano y participativo donde las ideas de todos tienen valor. De allí que el gerente integral, funcione desde la óptica de la orientación al logro, a la autodeterminación, y no depender de las indicaciones de un supervisor; motivación al logro, para centrarse en las metas; poder positivo, que demuestre fortaleza; autocontrol emocional y asertividad ante situaciones difíciles o adversas; capacidad de compartir y demandas de crecimiento personal, en las formas de flexibilidad para aceptar a los demás; manejo de la incertidumbre y del fracaso, que supere lo desconocido y lo adverso. Por ello, toda organización, como tal, es un sistema de valores, que no sólo debe ser capaz de generar riqueza y producir empleo, sino que, además, atienda las responsabilidades sociales y evalúe los impactos de su actividad dentro de la sociedad.

CONCLUSIÓN Y REFLEXIONES FINALES.

En forma de cierre puedo decir que, la gestión integral debe basarse en conocimientos múltiples de relaciones empíricas y racionalidad científica, es decir, en el experimento, en la aplicación de la lógica que unido a la observación y al análisis, en cualquier institución se logran el éxito y los objetivos planteados. Los gerentes integrales y sus colaboradores necesitan estar actualizados en los conocimientos que se refieren a su desempeño cotidiano. De otra manera les es imposible responder eficazmente a los cambios importantes, diarios y espectaculares que vive la sociedad actual.

La gestión en el Vicerrectorado de Asuntos Sociales y Participación Ciudadana (VASyPC), debe ser integrada con la gestión administrativa como un proceso general donde se establezcan políticas operativas que guíen la interacción de la organización y su entorno. En tal sentido, la gestión integral debe constituirse en el medio donde se generan las directrices para la

dirección definida y el despliegue de los recursos que fortalecen la gestión de las estructuras organizativas. Asimismo, en el contexto de la gestión integral, las organizaciones educativas valoran e impulsan el espíritu de un cuerpo articulado racional, que busca satisfacer necesidades, pero no sólo a cambio de productos o dinero, sino a cambio de ganarse un espacio en las complejas conexiones del mundo global.

Al sistematizar parte de mi experiencia como vicerrector de la UNEFA, considero que he aprendido mucho sobre la necesidad de la integralidad para ejercer estos cargos, soy un gerente joven que me estoy formando académicamente y mis estudios doctorales en la UNESR son parte de esto, entiendo la necesidad del pensamiento estratégico gerencial para hacer gestión administrativa, así que asumo la importancia del rol político para atender los asuntos sociales y la participación ciudadana, por tanto, entiendo a la universidad, como un sistema que exhibe vida, y en esta medida las interacciones que establece con el entorno son complejas de lo académico, político y gerencial.

De este modo, entender la nueva Gestión Universitaria en el Ámbito de los Asuntos Sociales y la Participación Ciudadana en la UNEFA es asomarse a la realidad organizacional universitaria no sólo con los instrumentos gerenciales de la administración, sino también preparado desde lo académico y político con el respeto a valores que tocan razones tan válidas y reivindicables como la verdad, justicia, libertad, dignidad, confianza, disciplina, tolerancia, sinceridad, solidaridad y la cooperación, fundamentalmente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilera, G. L. (2006). La universidad del siglo XXI. Una epistemología de la educación

- Ander D. (2017), Paradigmas de la investigación actual. Pag 5. 4ta. Edición México.
- Becerra D'Pablos, Marlene. (2019). El Gerente en las Organizaciones Inteligentes. En revista UIRTUS Revista Científica Arbitrada Transdisciplinaria Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana(UNEFA)
- Bittar, Gimi (1991). Principios Básicos de Gerencia y Administración de Empresas. Venezuela: Ediciones Librería Destino.
- Carlos W, (2018). La gestión universitaria frente a los actuales desafíos. Disponible en:
- Disponible en: http://www.unefa.edu.ve/portal/doc/Reforma_reglamento_unefa.pdf
- educación superior. perspectivas, 3(2), pp. 44-49.
- Fuerza Armada, (Gaceta Oficial N° 6.291 de fecha 21 de marzo del 2017). Pag 2-3.
- GORNALL, L. (1988) «Nuevos profesionales»: cambios y roles ocupacionales en la
- https://www.researchgate.net/publication/326943926_La_gestion_universitaria_frente_a_los_actuales_desafios
- López P. (2018). Gerencia y Planeación Estratégica. Pag 8 Bogotá. Colombia. Norma.
- Martínez, M. (2012). La investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. Pag 10. México: Paidós
- Moreno (2018), Guía Fácil de la Participación Ciudadana. Pag 5-7. Dykinson S.L. ISBN
- Morles R., (2016), La enseñanza investigativa, editorial la Trilla, Pag 5. Chile.

- Rodríguez H, (2021). Retos de las universidades: 7 desafíos que enfrenta la educación superior ante la sociedad del conocimiento. Pag 7. México: UNESCO.
- Superior. Disponible en: <https://www.crehana.com/blog/empresas/retos-universidades/>
- UNEFA. (2012). Revista Institucional: UNEFA, 10 Años de Excelencia Educativa Abierta al Pueblo. Pag 18. Caracas. Venezuela.
- UNEFA. (2021). Dossier Institucional de la UNEFA. Pag 10. Caracas. Venezuela.
- UNEFA. (2021). Informe de Gestión la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana. Pag 13. Caracas. Venezuela.
- UNEFA. (Oct 2018 a Dic 2021). Línea del tiempo de gestión del Vicerrectorado de Asuntos Sociales y Participación Ciudadana. Pag 15. Caracas. Venezuela.
- UNEFA. Reglamento general de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la
- Valverde-Medina L. Ortiz-Delgado. Romero-Morales (2018). Rol del gerente educativo y el desempeño laboral en docentes de Educación Superior. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/801/html#:~:text=Roles%20del%20gerente%20educativo%20En%20relaci%C3%B3n%20al%20>
- Zambrano D. Luisa Fernanda. (2018). ADMINISTRACIÓN INSURGENTE Y TRANSFORMADORA. UNESR. Y Araca editores. Caracas.

Zambrano D. Luisa Fernanda. (2022). Administración Insurgente:
Espiral Reflexiva Entre Lo Empírico y Lo Científico.
Revista R-Egresar. #1 Enero/Abril 2022 UNESR.