

# **Administración Insurgente: Espiral Reflexiva entre lo empírico y lo científico**

**Luisa Fernanda Zambrano Díaz<sup>1</sup>**  
*lzambranogerente@gmail.com*

## **RESUMEN**



Este escrito presenta tres interrogantes que me permiten develar una espiral reflexiva, que ha servido para construir y consolidar el concepto de administración insurgente, el cual, nace de un ir y venir entre lo empírico y lo científico, mediante un recorrido metodológico realizado a través de la sistematización de experiencias, la autobiografía y la sustentación onto-epistémica cimarrona.

De este concepto, emergen elementos constitutivos que han permitido su aplicación en la gestión académico administrativa del Decanato de Postgrado y Educación Avanzada UNESR.

**Palabras Clave:** Administración Insurgente, Sistematización de Experiencias, Autobiografía, Episteme Cimarrona.

---

<sup>1</sup> Luisa Fernanda Zambrano Díaz. Socióloga, Doctora en Ciencias Sociales (UCV), docente e investigadora, categoría Asociado, actualmente decana de Postgrado y Educación Avanzada de la UNESR.

## INTRODUCCIÓN

En el año 2017 realice una primera investigación sobre el tópico administrativo y gerencial, donde asumo diferentes aspectos administrativos y gerenciales vividos en los cargos que me ha tocado desempeñar. La investigación realizada me permitió obtener elementos que dieron lugar a la escritura de un libro que fue titulado “La Administración Insurgente y Transformadora” (2018). Allí inicia un viaje, con muchas idas y vueltas para hacer de lo vivido, lo experimentado, un hecho científico, una conceptualización académica reconocida y validada.

Iniciar ese viaje, no fue fácil, necesité primeramente muchas horas de conversación y lecturas, con grandes dosis de autoconvencimiento, paciencia y escritura, así como agudizar la intuición para hacer las preguntas correctas en un transitar a través de lo dicho, lo relatado y lo recopilado, aventurándome en el uso de la metodología de la sistematización de experiencias que me permitió entender desde el hacer-haciendo, desde lo que supone lidiar día a día en un cargo gerencial, y desde mi hacer académico, podía generar un proceso reflexivo y metódico para acercarme al hacer “Ciencia Nuestra”, ciencia venezolana, con tez morena y rostro de mujer, que hablara de un modelo disruptivo de gerencia, direccionalidad y administración.

Es un nuevo tipo de administración, para transformar y para subvertir, en escenarios donde los cargos directivos de las instituciones del Estado están relacionados principalmente a la afinidad y confianza con la autoridad que lo designa o con la vinculación política, con las líneas de gobierno, y por último y no siempre indispensable, con el perfil y la vocación profesional que posee el designado al cargo.

Igualmente se reproduce esta práctica en el contexto de la administración pública con funcionarios/as públicos, acostumbrados a rutinas inoperantes que se excusan en los bajos sueldos, los pocos incentivos motivacionales y en las viejas formas o las “tradiciones” administrativas del “así lo hacemos aquí”, o se limitan a cumplir con lo que solicitan los formatos y procesos mecánicos que deben ser llenados de acuerdo a solicitudes de otros departamentos o entes ministeriales, sin que realmente se entienda el para qué. Además, se vinculan con los intereses económicos que soportan los privilegios de los cargos y así se desnaturaliza el servicio público con la corrupción.

Pensar en una administración insurgente, no es una tarea fácil; de hecho, es una misión pocas veces asumida por algún/a temerario/a que se atreve a ir más allá del sólo cumplimiento de las metas institucionales de un plan operativo anual, POA; ir más allá de lo instituido en planes, programas, procedimientos y normas que regulan la gestión cotidiana, sin razonamiento, sin criticidad, sin imaginación, ni procura de mejoras. Como es bien sabido, los lineamientos macro de la administración pública, están claramente establecidos en los planes generales de la nación; pero los parámetros operativos, para el logro de dichos objetivos están en los “cómo hacerlos”, y estos dependen fundamentalmente de los niveles operativos de los directivos en la gestión pública, a los que estoy llamando a convertirse en administradores insurgentes.

Por otra parte, cabe señalar, que la propuesta de administración insurgente, no sólo es parte de la experiencia propia vivida en cargos gerenciales, sino que también, sintetiza muchas asesorías, conversaciones y entrevistas informales, con diversos trabajadores/as de las instituciones del Estado que cursan postgrado de administración y gerencia en la

UNESR y en la UNEFA. Esta información recogida a través de lo que serían informantes clave, refleja las situaciones descritas, con el agravante de que, cuando la gran mayoría de estos/as estudiantes/gerentes se plantean propuestas de investigación para la resolución de dichos problemas, pocas veces cuestionan o problematizan la esencia administrativa y casi siempre buscan fórmulas externas, particularmente, modelos “exitosos y globales” provenientes de las empresas privadas norteamericanas. Es lo que han recibido en los cursos que ofrecen nuestras universidades y que se caracterizan, entre otros elementos, por estar guiados por un “pensamiento único administrativo”, que vende la administración como una “ciencia neutra”, que no tiene ideología porque “sólo se ocupa de procesos organizativos, de planificación y control” que sólo se dan a conocer: “...teorías y experiencias de grandes industrias, países, imperios y aportes de Taylor y Fayol, Mayo, Drucker, entre otros, considerados padres de la administración capitalista, quienes se ocuparon en organizar el trabajo de muchos para el logro de objetivos individuales...” (Carrasco, 2012)

## **EL ESPIRAL REFLEXIVO ENTRE COTIDIANIDAD Y CIENCIA**

### **¿CÓMO FUNCIONA EL PROCESO CIENTÍFICO METODOLÓGICO, DE LO SUBJETIVO A LA ABSTRACCIÓN CIENTÍFICA?**



Inicialmente, reflexioné sobre ¿cuáles son las lógicas que actúan en la racionalidad administrativa de las instituciones venezolanas? Para responder eso, puse la mirada en la cotidianidad institucional [propia y ajena] e hice una abstracción que llamé en mi libro “Los fantasmas que me preceden”.

Igualmente, dentro de estas figuras fantasmales que deambulan sin ser vistas, pero que roban energía vital, están también: la resistencia al cambio, la desarticulación y desinformación, las dificultades para la conformación de grupos de trabajo, la desmotivación, el poco interés al logro, y la desvinculación con el sentido de productividad del quehacer diario y de la persona.

Luego de aceptar la figura espectral de lo que deambula sin ser visto, y recoger a través de los relatos de la cotidianidad y las experiencias, el sentir, pensar y actuar de las personas que laboran en la institución, surge necesariamente la pregunta ¿Cómo convertir “estos cuentos de fantasmas” en datos científicos?, asumo así, la ruta metodológica de la sistematización de experiencia, bajo el enfoque de Oscar Jara (2012) quien propone trabajar las experiencias para generar datos subjetivos y objetivos individuales y del colectivo que participa, para convertirlos en conocimientos visibles y saberes tangibles, desde las prácticas cotidianas de las personas que las realizan como método para transformar la realidad.

Ese relato personal y colectivo, es la realidad en movimiento, es la narración de cómo se vive la realidad. En el caso particular reseñado en el libro, pudimos ver cómo se vivió lo socioproductivo, lo que se dijo y no se dijo, lo que se hizo y no se hizo, la voz y el silencio, la cotidianidad del equipo humano en relación a lo que estaba pasando en ese momento dentro de una organización que se inventaba a diario diversas maneras de generar recursos propios para el bienestar colectivo. Fue como dice Rivero (2003, P. 29) el mostrar “la gestión como parte de los procesos sociales (...) y como (...) un instrumento que impulse conscientemente la transformación de la sociedad; esto es lo que proponen los modelos administrativos insurgentes y de transición”.

Gracias a la sistematización los “cuentos de fantasmas” se convirtieron en categorías y subcategorías que identifiqué y entretejé en tres ejes de problematización: 1. Direccionalidad y procesos administrativos. 2. Crecimiento Personal y trabajo en Equipo. 3. Socioproductividad y Sustentabilidad. Ejes que luego fueron sometidos a



un diálogo reflexivo y de discusión con autores de amplio reconocimiento en las áreas de la epistemología, la educación y la administración. Autores como Simón Rodríguez, Jesús Rivero, Orlando Borrego, Luis Bigott y Thaís Marrero, me permitieron hacer uso de su luz para disolver las sombras fantasmales y develar lo que estaba oculto. Es el momento en el cual el relato dejó de ser “personal” y se convirtió en “abstracción teórica reflexiva” con luz propia. Cada diálogo íntimo, cada pregunta y respuesta a ese autor o autora, durante el proceso investigativo y escritural, empático y sentipensante fue entretejiendo el “entramado teórico conceptual”.

Como hecho particular, recuerdo las discusiones con el texto del maestro Jesús Rivero a quien no conocí personalmente, pero sí a través de sus textos, pude entender su propuesta existencial por una administración “otra”, de compromiso; o con Thaís Marrero, profesora y amiga, que me ubicó en la propuesta epistemológica cimarrona y la que duramente me reclamaba la necesidad de evidenciar al desposeído, el mirar entre las hendijas, leer entre líneas, poner la mirada en lo invisible, siempre en búsqueda de lo propio, la libertad, la decolonialidad del pensamiento y la acción.

Es así como, la “abstracción teórica reflexiva”, el “entramado teórico conceptual”, que emergen de la sistematización de mi experiencia, mostró reflexiones y enfatizó en aspectos poco convencionales distintos a los provenientes de los estudios administrativos y gerenciales clásicos.

La metodología de sistematización de experiencias, me permitió en ese primer momento descubrir y mostrar la otra cara que pocas veces se hace visible en temas gerenciales. Asomó a través de un cuerpo analítico, reflexiones sobre experiencias vivenciales, que afectan a las instituciones y sus trabajadores/as, no sólo a la que se relata como individualidad, sino a una generalidad que va mucho más allá de las paredes institucionales, atreviéndome a decir, que trascienden mucho más allá de las fronteras nacionales, pues se vislumbran elementos estructurales de “otro modelo de gestión colectiva”, como principal impulsador de los procesos administrativos insurgentes, donde lo socioproductivo es una suma de tangibles e intangibles para la creatividad, la liberación y la descolonización.

Por tanto, la administración insurgente se conceptualiza de una manera científica y objetiva, como una gestión socioproductiva dentro de un modelo colectivista, con un estilo de dirección centralizada democrática y participativa, que cambia de roles, que utiliza la planificación comprometida en todos sus procesos, con fuertes controles internos ejercidos desde el colectivo, donde se visibilizan las emociones para fortalecer el trabajo en equipo, se practica la comunicación horizontal y la escucha activa, se afrontan los conflictos, se aplica la motivación moral y material, con humor y espacios lúdicos-recreativos, y se permite que cada uno/una de los/las

miembros del equipo se sienta parte de la cadena de valor de los proyectos productivos que se desarrollan.

La sistematización de experiencias fue el método científico utilizado para mostrar que la administración insurgente y transformadora, emerge desde experiencias institucionales cotidianas, es la realidad en movimiento, experiencias de dirección y gestión, que se legitiman a través de los/las sujetos protagónicos que las vivenciaron como colectivo de trabajadores/as involucrados/as en proyectos socioproductivos con aciertos y desaciertos, que requirió ser analizada, visibilizada, sistematizada y socializada, para ser propuesta como alternativa insurgente, que genera conocimientos y saberes producto del debate teórico y epistémico con los autores y sus teorías. Y que como método de transformación de realidades, me impulsaron a hacer “ciencia nuestra” liberadora, descolonizada, atrevida para cambiar, transformar, y construir otras normas, otras regularizaciones, otros haceres que a largo plazo puedan lograr los objetivos deseados y modificar las conciencias, conductas para pasar de simples egresados universitarios, trabajadores, funcionarios del sistema capitalista a creadores de trabajo productivo, liberador, descolonizado con autodesarrollo individual y colectivo.

**¿EL MÉTODO AUTOBIOGRÁFICO, CÓMO INTERVIENE EN EL ESPIRAL REFLEXIVO ENTRE LO COTIDIANO Y LO CIENTÍFICO?, ¿QUÉ APORTA Y CÓMO OPERA?**

En este ejercicio escritural, donde discuro sobre el proceso reflexivo que supuso la construcción de la conceptualización de Administración Insurgente, debo confesar que, aunque trabajando el tema en uno que otro



seminario del doctorado en ciencias administrativas de la UNESR, el mismo, no concentraba mi hacer académico, ni mi interés investigativo, pues estaba trabajando en otras áreas. No obstante, decido inscribirme en el programa de estudios abiertos para optar al título de doctora en Gestión para la Creación Intelectual, y allí la autobiografía, es el método que inicia la actividad académica y aunque acostumbro trabajar con autobiografías para mis cursos con los/las participantes, no había realizado la mía.

Para cumplir con la actividad asignada, me adentro a trabajar con el método autobiográfico y debo decir; que sí, usar esta metodología fue toda una experiencia, descubrir-me, en cosas inconexas, cosas que estaban ocultas en el subconsciente, pero que son detonantes para entender o explicar otras tantas, fue realmente una aventura intelectual, íntima, emocional, sentipensante, que resume cosas buenas y malas, aprendizajes y decepciones que tuve en mi vida especialmente en mi paso por muchas instituciones y situaciones laborales.

Son muchos los autores que nos hablan de la autobiografía como método, pero en mi caso, asumí las estrategias propuestas por nuestra querida Dra. Gladys Madriz (2000) que explica:

¿Qué sucede entonces cuando nos vemos obligados a reparar en lo que somos, en lo que fuimos, en lo que seremos? Cuando nos encontramos con los sucesos de la vida social que nos rodean y aun siendo actores de muchos de los mismos tendemos a quedarnos sólo con parte de ellos, principalmente con los resultados, sin saber conectarlos con sus orígenes y con su desarrollo, y sin considerarnos sus protagonistas. Es probable que las causas principales estén ausentes o las hagamos

desaparecer, la cadena que las une haya sido rota antes de aparecer, **la memoria de los eventos luce fragmentada, simplemente nos quedamos con determinadas parcelas de los mismos, sin saber activarlas ni vincularlas con todo el complejo proceso secuencial que la conforma.** Precisamente eso es lo que ocurre cada vez que uno de nosotros narra una historia, precisamente eso es lo que ocurre cuando cada uno de nosotros hace el ejercicio de narrarse, como en el caso de las autobiografías... A través de la acción de contarnos tenemos la posibilidad de volver a ser, de ser quienes no somos, de ser aquello que podríamos ser, quizás. Queremos ver la autobiografía, no tanto lo que fuimos, embelesados por la idea del pasado, **sino lo que podemos ser. Esa capacidad proyectiva, proactiva, ese impulso originario** de que habla Ana Arendt, volver a despertarlo a través de la autobiografía y volver a mirar para **concebir en nosotros la promesa de volver a comenzar de nuevo**, no porque necesariamente estemos insatisfechos de lo logrado, de lo que somos, sino porque el inicio está inscrito en nuestra piel. (el resaltado en negrillas, es mío).

Replicando la cita de la maestra Gladys, surgen muchas nuevas interrogantes, sobre mis recuerdos y mis olvidos, y además del cómo atarlas o vincularlas a lo que quiero proyectar como mi promesa de futuro, como el inicio que llevo escrito en la piel. Otra difícil tarea.

Mi autobiografía, el reto de narrar-me, decir-me, escribir-me, empalabrar-me, para descubrir que los asuntos administrativos, financieros y cooperativos, son parte de mi esencia, de mi relación amorosa con la cotidianidad y el hacer familiar. Asumir responsablemente desde la infancia un manejo

del presupuesto familiar, donde planificación, ejecución y seguimiento desde un sentir colectivo, liderizado por mujeres, era natural. De allí que, en el escrito autobiográfico, significo la posibilidad de proyectar el impulso originario del sentir pensar una administración insurgente, con rasgos de lo femenino, colectiva, amorosa, creativa, tal y como lo señala la cita anterior.

Esa mirada íntima que rescata mi autobiografía, me trajo la imagen de mi madre y sus cooperativas de mujeres obreras que se conformaban en un modelo de economía solidaria, manejado con una administración rigurosa, solidaria y confiable, que conlleva a un sentir socioproductivo que no se refleja sólo en los productos, sino en los procesos, en el servicio, en el ser útil a otros/as. Entendí que la conceptualización de administración insurgente que estoy promoviendo, es parte de esa vinculación afectiva de los procesos administrativos que vivencí desde muy niña, que se trata de procesos donde la planificación, ejecución, control y seguimiento, no son extraños u obedecen a herramientas para el manejo del capital, si no, que es parte del hacer estructurado de nuestra esencia sobre todo de las mujeres, para quienes la direccionalidad de los hogares, involucra todos estos procesos como parte de nuestra naturaleza.

Con la autobiografía también descubrí, la potencialidad para sobrellevar las contradicciones y asumir la direccionalidad de diversos proyectos donde la administración insurgente, es atreverse a innovar y asumir los riesgos que eso supone. Es perfilar la direccionalidad para la conformación de equipos de trabajo, para crear empatías entre personas, entre ideas y sueños por cumplir. La administración insurgente la he puesto en práctica en todos los espacios que me ha correspondido liderar, porque de alguna forma es parte de mi esencia femenina,

colectivista, irreverente, colaborativa, racional, transparente y honesta. De modo que me atrevo a pensar, que al igual que yo, son millones las/los que comparten el ser y hacer administrativo y gerencial desde “otras formas/modelos de hacer ciencia administrativa”.

**¿Y CÓMO SE SOPORTAN ONTO-EPISTÉMICAMENTE LA ABSTRACCIÓN  
TEÓRICA REFLEXIVA O EL “ENTRAMADO TEÓRICO CONCEPTUAL”  
EMANADO DE LAS METODOLOGÍAS CUALITATIVAS?**

Siguiendo el hilo de Ariadna para salir del laberinto del Minotauro, en el que pudiese convertirse el espiral reflexivo que va de lo empírico a lo científico, lleno de contradicciones e incoherencias propias de los intentos de despojarme de las viejas estructuras metodológicas hipotético/deductivas y la necesidad de abrazarme a una nueva forma de producción de conocimiento científico, entiendo que gestionar la administración insurgente implica asumir una postura epistémica que le dé piso científico/académico a lo irreverente, a lo distinto. Para ello escogí a la Episteme Cimarrona propuesta por la Dra. Thaís Marrero. (2019), que es una puesta en marcha del proceso de reconquista del tema de lo administrativo, como espacio de resistencia, liberación, crecimiento y creación, que lucha contra la razón científica positivista que sirve para invisibilizar, ocultar, ignorar, las realidades “otras” que, en su estrechez de raciocinio



perezoso, reduccionista e indolente, se niega a considerar, la complejidad, riqueza, y pluridiversidad del pensar distinto.

La Episteme Cimarrona sigue la huella de Simón Rodríguez, creando, recreando, cuestionando conocimientos

y saberes, para hacer posible el mundo del vivir viviendo. No se trata de perseguir el nirvana, y mucho menos una tierra idílica. De lo que se trata es, que nos atrevamos a pensar por nosotros mismos, sin pedir prestado ni reproducir servilmente fórmulas. Debemos promover acciones de orden individual, grupal y colectivo en pro de la formación de personas y colectivos para ser cada día más libres, más dignos, más emancipados, en una sociedad justa e igualitaria.

Por otra parte, hacer del concepto Administración Insurgente un producto intelectual, requirió, también, hacer su caracterización; por tanto, la defino como: una disciplina administrativa social, colectiva, creativa, imaginativa, transparente, que toma como base a la sociedad y hace descansar su espíritu en la colectividad humana, en grupos de hombres y mujeres que establecen objetivos comunes, pero diferenciados, planifican, organizan, articulan, proyectan e impulsan las fuerzas conjuntas en el «hazlo conmigo» en el contexto del Vivir Bien que ni es riqueza ni pobreza, ni despilfarro ni escasez, ni lujo ni carencia, sino una vida en armonía con todos los demás seres, una convivencia intercultural, interbiótica e intergeneracional (cosmovisión andina).

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.

La administración insurgente es una realidad que estamos construyendo en la cotidianidad de los espacios de la UNESR, y se constituye con elementos, como los siguientes:

- 1. PENSAR LO IMPENSABLE EN BENEFICIO DEL COMÚN SOCIAL:** Desde la administración insurgente se requiere conocer y entender las necesidades del colectivo o la institución, y atreverse a pensar las posibles soluciones. Por ello es, que estas propuestas nacen en el interior de las instituciones y comunidades, de la mano de directores que escuchan y mantienen una relación cercana con sus equipos de trabajo.
- 2. IMAGINAR EL SÍ SE PUEDE:** Enfocar el imaginario colectivo, institucional en las posibilidades de su realización, es necesario sembrar en los equipos de trabajo, el sueño de lo posible, para dejar de lado, el “No se puede” tan común, en el vocablo del personal institucional.
- 3. CREAR EL CÓMO HACERLO:** Para poder incursionar en procesos insurgentes, es necesario conocer normativas, procedimientos, controles, leyes que rigen los procesos, y establecer de forma escrita y numérica los cambios y transformaciones realizadas y el por qué. Los procesos de innovación e insurgencia no deben percibirse como caprichosos o antojadizos, por el contrario, deben ser vistos como alternativos y para ello es importante explicarlo.

4. **PENSAR EN EL HAGÁMOSLO JUNTOS PARA EL BIEN COMÚN:** Es fundamental involucrar al colectivo, motivar, generar corresponsabilidad, compromiso, vincular a hombres y mujeres desde su emocionalidad y espíritu de logro. Como vengo diciendo, la administración insurgente es sentipensante y colectivista, socioproductiva en lo tangible y lo intangible.
5. **DEJAR REGISTRADOS TODOS LOS PROCESOS:** Es muy importante, para realmente avanzar en estas formas administrativas insurgentes que queden sistematizados no sólo los procesos, sino toda la experiencia colectiva, de modo de garantizar la transparencia, el seguimiento y la continuidad de lo que se hizo.

Elementos estos que están configurando el ser y hacer de la gestión universitaria que en la actualidad estamos tratando de implementar desde el decanato de la UNESR. Un ejemplo de ello, fue la gestión administrativa y académica del Plan Especial Todo más Tesis (T+T)<sup>2</sup> (2021), del cual existen múltiples evidencias e informes publicados y será tema de socialización en otro espacio.

## **FINALIZANDO PARA VOLVER A COMENZAR, EL BUCLE RECURSIVO DE ESPIRAL**

---

2 Plan Especial Todo más Tesis (T+T) fue un plan novedoso implementado por primera vez en 2021 en el Núcleo Caracas de Educación Avanzada de la UNESR, permitió reincorporar a una gran población de estudiantes en condición de deserción de los trabajos de grado, así como incorporar a facilitadores como acompañantes del proceso, pagándoles honorarios profesionales en divisas, y lo más importante, logrando cambiar las viejas estructuras de tesis y/o trabajos de grado, por la presentación de productos de investigación innovadores, vinculados a las experiencias de vida y contextos reales de los investigadores. Todo esto quedó registrado, en informe ejecutivo al Consejo Directivo, ponencias en un encuentro de saberes, artículos en libro del MPPEU sobre multimodalidad, y un libro donde se relata la experiencia que se publicará en mayo 2022 por el decanato de la UNESR.

Este ejercicio discursivo, lo ilustré con la metáfora de la espiral, como un entrar y salir, entre lo subjetivo empírico expresado a través de la sistematización de experiencias y la reflexiones autobiográficas, que se dan como un remolino con su dinámica interna, con existencia propia, con un orden “adentro”, vivencial, sentipensante, relativamente estable, pero moldeado por la corriente de “afuera”, el “salir” a la generalidad, a la “objetividad”, del plano académico científico, del que no se puede separar pues están en la misma corriente. Ahora bien, en este ejercicio de recursividad me planteo la necesidad de otra epistemología o, mejor dicho, de un equivalente homeomórfico local y para ello, me acerco a la propuesta de la episteme cimarrona – donde se conjugan elementos culturales de los distintos mundos, que no son iguales ni traducibles entre sí, pero que al interior de su mundo cumplen una función equivalente al de la epistemología occidental, donde el imperativo no es un conocimiento nuevo que intente reducir lo desconocido, lo inefable, sino el reconocimiento de lo propio, y de eso se trata la administración insurgente, que trato de dibujar en las premisas desarrolladas en las líneas precedentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carrasco, Gloria (2016). *La Vigencia del Pensamiento de Simón Rodríguez en la Epistemología Administrativa*. Revista de Educación y Ciencias Humanas N° 38-38. Diciembre-Enero.
- Jara, Holliday, Óscar. (2012). *Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos*. (Disponible en <http://noticiasrelac.ning.com/group/sistematización>)

- Madriz, Gladys (2000). *¿Quién eres? ¿Quién soy? La autobiografía en el relato de lo vivido*. Revista de Filosofía. Microsoft Word - gladys31.doc (siaeducacion.org)
- Marrero, Thaís (2014). *Formación e Investigación Socioproductiva para Construir “La Ciencia Nuestra”. Elementos para transcender la universidad que tenemos*. Folleto N° 7 Publicado por el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y la Tecnología.
- Ramírez, Kleber (2005). *Historia documental del 4 de febrero*. 1ra. Edición Fundación Editorial. El perro y la rana. Caracas.
- Rivero, Jesús (2003). *Planificación Administrativa y Compromiso Social*. Grupo Editorial Decisión Local.
- Zambrano, Luisa (2018). *La Administración Insurgente y Transformadora. Sistematización de una experiencia socioproductiva universitaria*. Editado por Araca Editores y UNESR.