

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales

Rómulo Gallegos (UNERG)

Área Ciencias de la Educación

Centro de Estudios

e Investigación (CEIACERG)



# REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

GENERANDO CONOCIMIENTOS

REVISTA CIENTÍFICA  
CIENCIAEDUC

Depósito Legal Número: GU21800006  
ISSN: 2610-816X

REVISTA ELECTRÓNICA  
SEMESTRAL

Volumen 8 Número 2

JULIO 2025

Venezuela

Esta Obra está bajo Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS CENTRALES  
RÓMULO GALLEGOS  
ÁREA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN (CEIACERG)  
REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS CENTRALES

INDEXACIÓN

LatinREV, directorio latindex, ROAD, Instituto Nacional de Estadística y Censos, Biblioteca Nacional y Servicios Bibliotecarios, LATINO AMERICANA, DRJI, ERIH PLUS, EUROPEAN REFERENCE INDEX FOR THE HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES, E-Z3, Elektronische Zeitschriftenbibliothek, School & College Listings, EuroPub, índice de revistas en consolidación ameliCA, AU RA, Academic Resource Index ResearchBib, SERIUNAM, biblat, LivRe, REVENCYT

## GERENCIA UNIVERSITARIA DESDE UNA VISION FORMATIVA

**Autora:** Dra. Belsy Montilla  
Universidad Nacional Experimental de Llanos Occidentales  
Ezequiel Zamora (Estado Apure – Venezuela)  
**Correo electrónico:** montillabelsy86@gmail.com  
**Código ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-50182791>  
**Línea de Investigación:** Desarrollo Humano Integral

**Como citar este artículo:** Belsy Montilla “Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa”  
(2025), (1,21)

**Recibido:** 3/06/2025    **Revisado:** 5/06/2025    **Aceptado:** 7/06/2025

### RESUMEN

El presente estudio alude Configurar un acercamiento teórico sobre la gerencia proactiva desde una visión formativa transdisciplinaria en tiempos de incertidumbre lo misma enfatiza la incorporación de otros actores que participan en la producción del conocimiento lo cual demanda de las instituciones universitarias nuevas formas organizativas que permitan gerenciar este nuevo escenario. Entre los teóricos usados están; La transdiscipliniedad como visión formativa Según Morin (1984) y la Teoría de Sistemas de Ludwing Bertalanffy. Epistemológicamente se ubica en el paradigma interpretativo, orientado por el enfoque cualitativo según Wilson (1997) bajo el método Fenomenológico hermenéutico de Van Manen (2003). El escenario, lo constituyen las universidades Nacionales UNELLEZ, UNESR, UNERG, UPEL Y UNEFA que hacen vida en el estado Apure. Los actores clave que confirieron los testimonios son cinco en total, disgregados en directivos/coordinadores/gerentes responsables de áreas, programas y/o subprogramas. La técnica de recolección de información fue la entrevista en profundidad basando el análisis en los procesos de categorización, estructuración, triangulación y teorización. En efecto, entre los hallazgos se describe una contribución humanista a la innovación, enfocada a lograr espacios de trabajo y convivencia, un comportamiento responsable de liderazgo de tal manera que posibilita un aprendizaje integral, producto de repensar el desarrollo humano a la luz del nuevo paradigma gerencial. Finalmente, se concluye que coexiste una visión formativa con alto grado de significancia desde esta construcción teórica desarrollada lo cual subraya en la necesidad de una gerencia proactiva en la educación universitaria que diste de la reactividad, y por el contrario se sustenta en principios de proactividad como la anticipación, adaptabilidad, toma de decisiones rápidas, fomento de la colaboración, innovación, liderazgo y dedicación a la mejora constante.

**Descriptor:** Gerencia, Educación Universitaria, Visión formativa, Transdiscipliniedad, Proceso de Formación, Incertidumbre.

**Reseña Biográfica:** Doctora en Ciencias de la Educación egresada de la Universidad nacional Experimental Rómulo Gallegos (UNERG), actualmente esperando defensa de tesis Doctoral del Programa de Gerencia Avanzada en la Unellez. Profesora en la categoría de Asociado adscrita al Departamento de Ciencia y tecnología del Instituto Pedagógico Rural El Macaro “Luis Fermín”. (IPREMLF)

**Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa**

**Autora: Dra. Belsy Montilla**

## MANAGEMENT IN TRANSDISCIPLINARY FORMATIVE PROCESSES.

**Author:** Dra. Belsy Montilla  
Universidad Nacional Experimental  
de Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (Apure State – Venezuela)  
**Email:** montillabelsy86@gmail.com  
**ORCID Code:** <https://orcid.org/0009-0005-50182791>  
**Research Line:** Integral Human Development

How to cite this article: Belsy Montilla “University Management From A Training Perspective” (2025), (1, 21)

Received: June 3, 2025 Revised: June 5, 2025 Accepted: June 7, 2025

### ABSTRACT

The focus of this study is on setting up a theoretical approach to management in transdisciplinary training processes, which aims at the incorporation of other actors who participate in the production of knowledge, which demands new organizational forms from university institutions that allow managing this new scenario. Among the theorists used are; Transdisciplinarity as a formative vision according to Morin (1984) and the Transdisciplinarity Theory of Basarac Nicolescu. Epistemologically, it is located in the interpretive paradigm, guided by the qualitative approach according to Wilson (1997) under the hermeneutic Phenomenological method of Van Manen (2003). The scenario is made up of the National Universities UNELLEZ, UNESR, UNERG, UPEL and UNEFA that operate in the state of Apure. The key actors who gave the testimonies are five in total, divided into directors/coordinators/managers responsible for areas, programs and/or subprograms. The information collection technique was the in-depth interview basing the analysis on the processes of categorization, structuring, triangulation and theorization. Indeed, among the findings, a humanistic contribution to innovation is described, focused on achieving work and coexistence spaces, a responsible leadership behavior in such a way that it enables comprehensive learning, the product of rethinking human development in light of the new managerial paradigm. Finally, it is concluded that a formative vision coexists in these uncertain times, the human being must be assumed as a complex system in which learning is his responsibility, and as such it constitutes a right and power over which the brain/mind/environment are interdependent.

**Descriptors:** Management, University Education, Formative vision, Transdisciplinarity, Training Process, Uncertainty.

**Biographical Summary:** Belsy Rosanna Montilla, Doctor in Educational Sciences graduated from the Universidad Nacional Experimental Romulo Gallegos (UNERG), currently awaiting defense of her doctoral thesis in the Advanced Management Program at Unellez. Professor in the Associate category assigned to the Department of Science and Technology of the Rural Pedagogical Institute El Macaro “Luis Fermín”. (IPREMLF)

**Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa**

**Autora: Dra. Belsy Montilla**

## PREAMBULO

En los actuales contextos la Universidad se concibe como una institución social en donde se gesta el pensamiento de vanguardia que nordea, cuestiona y socializa el conocimiento ante los retos y desafíos de la actualidad. En esta concepción, se plantea actualmente que la misión de la Educación Universitaria es contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento de la sociedad como un todo, a través de la formación de profesionales altamente calificados, capaces de satisfacer las necesidades de todos los sectores de la actividad humana, al avance, la interpretación, conservación y promoción de la cultura en el contexto del pluralismo y la diversidad cultural, la contribución al desarrollo y mejoramiento de la educación en todos los niveles, desde una visión formativa, actualizada e innovadora en concordancia con las necesidades del entorno.

En este ámbito, los aportes desde perspectivas críticas e independientes a la discusión sobre las opciones estratégicas a las que se enfrentan las sociedades, son fundamentales en estos tiempos en los cuales el planeta se ve amenazado por tantos desequilibrios e incertidumbres propios de la actualidad epocal que se ha venido gestando en la actualidad, Por lo tanto, la educación profesional en la que se integran docencia, extensión e investigación, y en la que se compromete la integración desde la gerencia universitaria a través de una visión formativa debe darle pertinencia a los objetivos y contenidos curriculares en la búsqueda de responder a las necesidades sociales del país.

Desde esta mirada, es necesario destacar que las instituciones de educación universitaria a través de sus tres funciones básicas, como lo son docencia, investigación y extensión deberían planificar, organizar y ejecutar sus acciones, que promuevan una visión formativa en consonancia con elementos dinamizadores que contribuyan a elevar la calidad de la educación universitaria desde la gerencia universitaria.

**Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa**

**Autora: Dra. Belsy Montilla**

## CONTEXTO ONTOLOGICO DE LA REALIDAD EN ESTUDIO

Desde el momento en que los seres humanos comenzaron a formar organizaciones para alcanzar metas y objetivos que no hubieran sido posibles de alcanzar de forma individual, la gerencia y el rol del gerente en todos sus aspectos ha sido esencial para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales con miras a asegurar la consolidación de metas. En la medida el entorno cambia, las organizaciones se ven en la necesidad de evolucionar para adaptarse satisfactoriamente a las condiciones del medio.

Es así como la gerencia ha sido objeto de estudio desde las primeras formas de organización del hombre, y como tal, distintos enfoques han sido adoptados como respuesta a la necesidad de alcanzar nuevos objetivos o enfrentar distintas situaciones, y es por esta razón que las técnicas y posiciones apropiadas se determinan en función de la situación, y de allí se concluye que el análisis situacional y la adaptabilidad son dos claves del éxito indispensables para la supervivencia en cualquier escenario sobrenido.

Por lo tanto, el gerente es llamado a ser la piedra angular del funcionamiento de una organización ante las complejidades actuales, puesto que de su desempeño depende el éxito de su organización, por ello es necesario que las personas que ejerzan este puesto posean una serie de actitudes y aptitudes necesarias para poder ejercer cabalmente dicha función. Desde este hilo recursivo el contexto venezolano actual ha demostrado ser uno de los escenarios más retadores para el gerente de hoy, donde la constante determinación de la situación interna de las instituciones y externa a ellas, con una frecuencia cada vez menor imposibilita en algunas ocasiones realizar proyecciones sólidas, dado el grado de incertidumbre en cuestión, incluso a corto plazo.

Es considerable entonces la gerencia en la actualidad es asumida desde diversas perspectivas ante los cambiantes y complejos contextos en los procesos gerenciales, lo cual demanda gerentes proactivos con diversidad de perspectivas y comprometidos con la dinámica congruente a la realidad educativa en el ámbito universitario. Ante esta realidad, es imperativo la construcción del conocimiento desde una visión formativa, no en vano, ha surgido lo que se llama la sociedad de la información y del conocimiento.

### Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa

**Autora: Dra. Belsy Montilla**

Al respecto, Vilar (1997,26), quien al hacer una reflexión sobre el papel que juegan las instituciones educativas en la actualidad, acota críticamente: “La sociedad en la que vivimos, especialmente sus centros de enseñanza y en general los centros de difusión cultural”, se encuentran anclados en una vieja racionalidad: la que dimana de la lógica aristotélica, la de las divisiones metodológicas propuestas por Descartes y la del determinismo newtoniano.

También numerosas empresas e instituciones permanecen anquilosadas en esos planteamientos, típicos del industrialismo, que hoy resultan simplistas y rígidos, cuando hemos comenzado a construir la sociedad post-industrial: la sociedad de la información y del conocimiento. Desde lo anteriormente expuesto la visión formativa desde la gerencia juega un papel fundamental en este proceso de cambios, especialmente en el sector universitario.

Considerando así que la gerencia trata de dar resolución de problemas en los diferentes ámbitos administrativos y formativos que continuamente surgen en el curso de una organización en su camino a lograr sus metas y objetivos. De una manera más amplia, define a la gerencia, como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el cual los individuos, a través del trabajo en equipo, eficientemente alcanzan ciertos objetivos (Koontz y Weihrich, 1990,45). Esto implica varias cosas. “Primero, como gerentes, las personas llevan a cabo funciones gerenciales como la planificación, organización, dirección y control”. Dando paso a lo Segundo, que implica que la gerencia se emplee a cualquier tipo de organización; de esta manera, la gerencia aplica a los dirigentes en todos los niveles de la organización; desarrollando un enfoque donde todos los gerentes crean valores y generan crecimiento.

De allí que la gerencia sea considerada como una ciencia compleja y necesaria el arte si se quiere de lograr el cumplimiento de objetivos a través de la gente, y por tratarse de una labor retadora, suelen requerirse ciertas habilidades para desempeñar efectivamente dicha labor. de acuerdo al profesor Robert Kratz (1974,77) en su artículo “habilidades de un Administrador efectivo”, todos los gerentes requieren al menos de 3 habilidades gerenciales las cuales son: 1.- Habilidades conceptuales: Estas permiten

visualizar la organización como un todo incluye habilidades de análisis, creatividad e iniciativa. Ayudan al gerente a identificar la causa de los problemas y no los síntomas, y a solucionarlos en beneficio de la organización.

Por consiguiente, la característica 2.- Habilidades interpersonales o de relaciones humanas: Consideradas como la habilidad de trabajar con la gente. Ayuda al gerente a entender, comunicarse, dirigir, motivar y desarrollar el espíritu de equipo. Y por último la razón 3.- Habilidades técnicas: Desde esta concepción corresponde a la habilidad de ejecutar un trabajo en particular.

Desde la óptica antes planteada la gerencia ha sido objeto de estudio desde las primeras formas de organización del hombre, y como tal, distintos enfoques han sido adoptados como respuesta a la necesidad de alcanzar nuevos objetivos o enfrentar distintas situaciones, y es por esta razón que las técnicas y posiciones apropiadas se determinan en función de la situación, y de allí se concluye que el análisis situacional y la adaptabilidad son dos claves del éxito indispensables para la supervivencia en la actualidad. En ese mismo orden de ideas Cristancho (2020,65) sostiene que:

La gerencia proactiva educativa es asumida en su esencia desde tres desafíos, transformar nuestra sociedad, hacer de las instituciones educativas organizaciones del conocimiento y organizaciones que aprenden, por lo que la misma tiene un alto nivel de innovación, creatividad y tecnología, que traerá como resultado el surgimiento gradual de una gestión innovada tecnológicamente aun en momentos de incertidumbre.

Desde esta visión, necesario es emplear eficazmente los nuevos medios y herramientas tecnológicas disponibles tomando en consideración la disponibilidad y acceso a los mismos, que en consecuencia ante los complejos retos y desafíos de la gestión educativa esta involucra realizar cambios Pedagógicos de formación integral, para asumir adversidades ante las incertidumbres del contexto actual, lo cual implica no solo cambios pedagógicos sino capacidad para realizar procesos vía online desde una visión formativa apoyada en la diversidad de plataformas y herramientas tecnológicas.

Ante esta evidente realidad es indudable que la clave para el éxito de una gestión académica en contextos crisis, además de asumir visiones compartidas con el entorno,

## Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa

**Autora: Dra. Belsy Montilla**

se hace necesario entonces establecer una visión formativa que permita desde los contextos universitarios asumir diversas situaciones de excepción donde la toma de decisiones es un agente dinamizador para desarrollar acciones asertivas y emergentes de cada situaciones presentadas ,es por ello que este panorama representa un reto para las instituciones universitarias ,por cuanto las organizaciones necesitan formar y actualizar sus sistemas de formación con tecnología de avanzada.

De allí que las universidades deben jugar un rol estelar, como lo es el formar profesionales para el mundo global competitivo desde políticas institucionales con competencias en el uso y manejo de herramientas tecnológicas, así mismo se debe estar atentos a las diversas demandas tantas internas como externas que demandan las organizaciones universitarias. Considerando que la Educación es el instrumento fundamental para preparar a la sociedad ante los nuevos retos, que ya no son los del presente, es imprescindible y obligatorio planificar de acuerdo a las nuevas posibilidades y necesidades teniendo en cuenta el advenimiento de escenarios impredecible.

Por lo tanto el rol de formar profesionales se inserta en una concepción de desarrollo permanente, en concordancia con las necesidades y características de la sociedad a la cual sirve, inspirada en una nueva y necesaria visión de relaciones con los contextos que se presentan en el advenimiento de situaciones complejas ,lo cual requiere de las universidades un replanteo institucional sobre la base de escenarios de avanzada, con permanentes acciones que permitan formar académicamente a los profesionales universitarios.

Es necesario destacar también desde lo antes mencionado que a las universidades tradicionales se les dificulta renovarse ante los cambios acelerados exigidos por las tendencias puesto que ellas presentan signos contradictorios y antagónicos que se proyectan al futuro inmediato y mediano, considerando que los cambios no se decretan puesto que la nueva sociedad y las nuevas universidades propias del futuro deben pasar por un proceso de transformación necesaria en donde equipos humanos multi y transdisciplinarios con altos grado de creatividad y conocimiento gerencial de

## Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa

**Autora: Dra. Belsy Montilla**



avanzada en pertinencia con los actuales y necesarios contextos para lograr cambios y transformaciones en el ámbito formativo y gerencial universitario.

### **Las Vías para Consolidar un Nuevo Episteme.**

*Analizar* los referentes teóricos de la gerencia proactiva en la educación universitaria desde una visión formativa en tiempos de incertidumbre. *Develar* la concepción que tienen los actores sociales sobre la Visión formativa desde la Gerencia en la Educación universitaria en tiempos de incertidumbre. *Interpretar* los elementos vinculados a la gerencia en procesos formativos transdisciplinarios. *Configurar* un acercamiento teórico de la gerencia avanzada desde una visión formativa universitaria en tiempos de incertidumbre.

### **Lo Importante del Tema en la Sociedad Educativa.**

Desde una perspectiva ontológica de la visión formativa de la gerencia proactiva se busca mejorar y comprender las formas tradicionales de los procesos formativos y la manera de abordar innovadores procesos ante escenarios complejos ante las necesidades demandantes de la actualidad. Por consiguiente desde la dimensión axiológica esta investigación se pretende construir un acercamiento teórico que oriente una visión formativa desde una gerencia proactiva en la educación universitaria como transdisciplinaria en tiempos de incertidumbre, lo cual encuentra sustento en los principios de anticipación orientado a la habilidad de prever y actuar ante los posibles escenarios futuros, el de adaptabilidad, que implica una capacidad de flexibilidad y ajuste ante los cambios imprevistos, de igual modo, el principio de la agilidad en la toma de decisiones posibilita la habilidad de ejecutar medidas rápidas y efectivas en situaciones inminentes.

En la perspectiva heurística, ésta se centra en una profunda transformación de mentalidades y prácticas gerenciales en la cual los procesos formativos se visualizan transdisciplinarios, orientados por una innovación permanente en el marco del desarrollo económico y socioeducativo para la transformación de mentalidades y estilos de vida, de tal manera que los actores universitarios interioricen los procesos desde la conjugación de las incertidumbres con el cambio y continuidad de manera sostenibles

### **Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa**

**Autora: Dra. Belsy Montilla**



desde una ética de responsabilidad social y conciencia moral.

En relación a la visión teleológica la gerencia proactiva en espacios universitarios, plantea como finalidad visionar los procesos formativos delo cual permite el reconocimiento y potenciación de la participación social y el aprendizaje significativo en la búsqueda de una transformación adaptada a las dinámicas y relaciones de los contextos universitario, social y comunal, permitiendo el aprendizaje colectivo y autoaprendizaje, así como la colaboración en un marco de reciprocidad entre los contextos e interacción.

### **La Otredad de la Filosofía Aplicada.**

#### **Gerencia y visión formativa.**

La gerencia educativa, desde la perspectiva de Morales (2021,65), es un “proceso de transformación que es vital en la producción eficiente de haceres y saberes”, en compromiso con el desarrollo del país y con el de la humanidad, la cual no debe estar separada de los planes de gestión del Estado y las necesidades de la población. Igualmente, Ugalde (2010,145), indica que la gerencia educativa “busca la transformación radical de la productividad del dinero destinado a la educación y de los recursos humanos dedicados a ella”, señala el mismo autor, que es un proceso continuo a través del cual se orienta y se conduce la labor docente y administrativa desde la escuela con el entorno.

Se plantea entonces, que la gerencia educativa tiene las funciones de organización y administración de los recursos (humanos, tecnológicos, materiales y financieros), para el logro de los objetivos organizacionales por medio de una gestión eficiente, donde el gerente lidera, dirige y acompaña los equipos de trabajo hacia las metas establecidas. En este orden de ideas, el proceso llevado a cabo por la gerencia educativa, debe orientar y conducir la labor docente /administrativa de la organización, recordando que las instituciones deben relacionarse con su entorno e integrarse a planes de beneficios mutuos y necesidades locales o nacionales.

Al referirnos a la educación del siglo XXI, Buzón y Romero (2021,67), “busca que

### **Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa**

**Autora: Dra. Belsy Montilla**



el estudiante sea el verdadero protagonista de su proceso de aprendizaje”, que adquiera las habilidades y destrezas, mediante una verdadera educación para enfrentarse a una sociedad en constante cambio, en donde el docente debe implementar múltiples y diferentes estrategias didácticas y pedagógicas que sean de calidad, adaptadas a las necesidades actuales. De la misma manera, García y Gavari (2021,78) al referirse a la educación del siglo XXI, la ubican en las máximas cotas de la innovación, vanguardia y reforma, que “determinan el grado de desarrollo y bienestar de una nación, consideran que deben tomar en cuenta los cambios sociales y tecnológicos”, por lo cual se debe pensar, reflexionar y adaptar el sistema educativo dentro de la cultura del conocimiento, tomando en cuenta el individuo que la sociedad necesita y que la educación debe formar.

De lo mencionado anteriormente, es importante la combinación de tres factores que intervienen en el proceso de aprendizaje; los contenidos, la enseñanza y la tecnología, por lo tanto, los centros educativos deben contar con docentes con sólidos conocimientos y manejo de las herramientas digitales, además de una estructura organizativa acorde a los nuevos tiempos, para adaptarnos a la educación del siglo XXI se debe revolucionar los procesos de enseñanza aprendizaje, implementar un aprendizaje significativo, fomentar la creatividad y tener un liderazgo que incentive la participación general y la integración con la comunidad.

### **Teoría General de Sistema (TGS) Von Bertalanffy (1950)**

Esta teoría se formuló a partir de la observación de los sistemas biológicos por Von Bertalanffy. La teoría general de sistemas, según Nobrega (2018,36) “es una teoría matemática que se propone formular y derivar aquellos principios generales aplicables a todos los sistemas, orientado a la producción de teorías y a las formulaciones conceptuales, dirigidas a las aplicaciones prácticas de la realidad de carácter empíricas.” De esta manera, agrega el autor, se hace posible la formulación exacta de términos tales como totalidad y suma, diferenciación, orden jerárquico, finalidad y equifinalidad, entre

**Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa**

**Autora: Dra. Belsy Montilla**

otros. Utilizando las propiedades de los sistemas, pueden realizarse análisis y deducciones sobre su comportamiento con el objetivo de formular modelos y analizar las relaciones que existen entre los diferentes elementos.

De acuerdo a Lorenzon (2020,34), la Teoría General de Sistemas, (TGS) puede definirse, como, “una forma ordenada y científica de aproximación y representación del mundo real, y simultáneamente, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinario”. Se distingue por su perspectiva integradora, donde se considera importante la interacción y los conjuntos creando un ambiente ideal para la socialización e intercambio de información entre especialistas y especialidades. Todos los sistemas comprendidos de esta manera por un observador dan origen a un modelo del universo con una visión integral del mismo.

### **ENTRAMADO EPISTEMOLOGICO METODOLÓGICO.**

La fundamentación metodológica se entrama en las concepciones del paradigma, asumiéndolo como la forma o manera de ver el mundo bajo el mismo contexto de una comunidad específica. Por consiguiente, la investigación se enmarcó dentro del *Paradigma Interpretativo*, Al respecto, Guba y Lincoln (1999,125), “Se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social y se orienta hacia la comprensión o interpretación que los sujetos hacen de un fenómeno”. Razón por la cual, el método y las técnicas a utilizar permiten fundar en el estudio un debido proceso sistematizado para generar una nueva concepción epistémica emergida del pensamiento que acompaña a la investigadora.

De este modo, se especifican los postulados de Martínez (2009,78), destacando que: el *enfoque cualitativo* “depende de la habilidad del investigador de hacer de sí un instrumento de investigación sensible, cambiando su propia visión y tomando conocimiento sobre aquello que indaga”. Este enfoque permite a la investigadora y los actores interviniente mostrar una postura subjetiva en función de sus emociones, sentimiento y apreciaciones personales de acuerdo a sus creencias, nivel cultural e

**Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa**

**Autora: Dra. Belsy Montilla**

intelectual.

En este sentido, el estudio asume como *método la Fenomenología Hermenéutica*, como ruta metódica para llevar a cabo el estudio. Por consiguiente, los axiomas de: Van Manen (2007,67), lo describen como un:

... un método basado en la noción de experiencia vivida, que hayan proporcionado una base para que los investigadores educativos que les permita reflexionar sobre su propia experiencia personal como educadores, teóricos de la educación, directivos y responsables de la política educativa, en función de un conjunto de conocimientos e ideas, de pensadores y autores que, si son tomados como ejemplo.

Argumentando la perspectiva teórica señalada, se presenta en el gráfico 1, los cinco procesos o fases propuestos por el autor como un “camino” investigativo que supone una determinada orientación intelectual y actitudinal arraigada en las concepciones y suposiciones de la fenomenología y la hermenéutica.



**Gráfico 1:** Fases del Método fenomenológico hermenéutico de Van Manen.

**Fuente:** Van Manen (2003) adaptado por Montilla (2024).

Asimismo, la investigadora ajusto un desarrollo espacial, resultando como *escenario* la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), la Universidad Pedagógica Experimental, Libertador (UPEL), Universidad

Nacional Experimental Rómulo Gallegos (UNERG), y La Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (UNEFA). Para efecto de este estudio, se tomó en consideración a cinco (5) **Informantes clave**; es decir, un informante por cada universidad.

De modo correlacional, se usó la **Entrevista en Profundidad**, que tal como lo plantea Martínez (2009,139), “Es el proceso de interrogar o hacer preguntas a una persona con la finalidad de apreciar sus propias concepciones, opiniones y conocimiento sobre algo; realizando una labor determinada con la información recopilada”. Implica un dialogo entre los actores intervinientes en la investigación y la investigadora. Desde este contexto, la entrevista en profundidad se propició a través de reiterados encuentros cara a cara entre las investigadoras y los informantes (Profesores), dirigidos hacia la comprensión de la perspectiva que tienen respecto a sus vidas.

Finalizando esta trama, las **técnicas de análisis** según Martínez (2004,55), “son herramientas útiles para organizar, describir y analizar los datos recogidos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación”. Todo ello, implica la aplicabilidad de la categorización, estructuración triangulación y teorización; utilizando todos los medios disponibles a su alcance para lograr la síntesis final de un estudio o investigación. Además, se consideró la **Validez y Credibilidad** como estándares de rigor científico independientemente del paradigma que orienta a la investigación considerando que el objetivo fundamental de todo estudio científico es encontrar resultados plausibles y creíbles. Por lo tanto, a efectos de esta investigación, la validez del estudio se logró mediante la coherencia metodológica asumida por la investigadora. Es decir, la congruencia entre las preguntas de investigación presentadas en el guion y los componentes del método asumido.

### **COMPENDIO DE LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS.**

En este apartado, el proceso investigativo y la interpretación del mismo generaron insumos necesarios para las reflexiones finales y por ende para el contexto generativo emergente teoría, es por ello que se proporciona la misma a través de reflexiones, e interpretaciones en articulación al contexto ontoepistémico y el análisis interpretativo de

**Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa**

**Autora: Dra. Belsy Montilla**

la autora. En lo referente a la categoría visión formativa transdisciplinaria en estos tiempos sin certeza, se debe asumir el ser humano como un sistema complejo en el cual el aprendizaje es su responsabilidad, y como tal se constituye en un derecho y poderío sobre el cual el cerebro/mente/entorno son interdependientes e interactúan de manera relacional con su historicidad sociocultural.

En esta perspectiva, la orientación que ha de dársele al estudiante universitario es de autoaprendizaje lo cual constituye la vía idónea para auto comprometerse hasta lograr entender que lo que hacen es de su responsabilidad y va encaminado hacia su persona, por tanto, siempre será necesario y no pueden abandonar, que el aprendizaje es continuo y constante durante toda la vida ,así mismo el proceso de adaptación a los nuevos cambios debe ser permanente considerando que en el devenir del tiempo siempre existe el riesgo de que se presenten situaciones adversas, complejas y llenas e incertidumbre. Lo anteriormente planteado hará posible una formación profesional personalizada, trascendente a las disciplinas y lo más importante adaptada a las necesidades de los nuevos contextos, pero por otra parte humanamente socializadora del saber.

La figura 2 que sigue a continuación, escenifica el repensar y el desarrollo humano de un nuevo proceso gerencial desde una visión formativa.



**Gráfico 2.** Holograma que representa la sinopsis de los hallazgos encontrados.  
**Fuente:** Montilla (2024)

## CIMIENTOS TRASCENDENTALES DE LA EPISTEME

La gerencia proactiva en el ámbito de la educación universitaria, enfocada como una visión formadora en tiempos de incertidumbre, busca incorporar principios clave a considerar en los procesos formativos de profesionales competentes, capaces de adaptarse a cambios, generar soluciones innovadoras y contribuir significativamente a la sociedad. Desde esta mirada cabe resaltar que la relevancia del enfoque proactivo en la gerencia universitaria proporciona un panorama general de los componentes que se desarrollan en los apartes siguientes, cuyo propósito principal es configurar un acercamiento teórico de la Gerencia Proactiva en la Educación universitaria desde una visión transdisciplinaria en tiempos de incertidumbre. En tal sentido, la estructura está integrada por la fundamentación teórica, los principios y valores fundamentales de la teoría generada, seguido del desglose de los mismos, para finalmente cerrar con las reflexiones finales.

Desde este contexto la gerencia proactiva en la educación universitaria como visión formativa en tiempos de incertidumbre se fundamenta filosóficamente por el humanismo como corriente trascendente en el desarrollo humano integral en contraposición del individualismo. Desde esta panorámica filosófica, la nueva conciencia de la realidad, deja al descubierto que el límite que acota el entendimiento humano es la razón misma, que da primacía a lo racional por sobre lo real.

Por tanto, la historia humana no es solo el resultado de las conquistas de la razón, sino también de la ceguera y los extravíos que esta genera un contexto equidistante, en este sentido, la gerencia proactiva constituye un proceso que involucra y responsabiliza a todas las organizaciones e instituciones educativas y particularmente a las universidades experimentales, al cuerpo directivo de las mismas pero también, y especialmente, a las coordinaciones, subdirecciones y direcciones docentes y administrativas de estas instituciones universitarias como garantes de procesos formativa transdisciplinaria que vincule de manera sostenible la interrelación con el contexto de manera integral, así como con todos los demás sectores políticos,

**Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa**

**Autora: Dra. Belsy Montilla**

económicos, entre otros para generar cambios y transformaciones que coadyuven al desarrollo y convivencia social.

Asimismo, es en éste ámbito donde la gerencia de los procesos formativos y demás funciones sustantivas de investigación o creación intelectual e interacción comunitaria pueden y deben generar las condiciones, para convertirse en universidades proactivos en aras de alcanzar la verdadera transformación de la sociedad ante la imperiosa exigencia de adaptación y donde estas organizaciones universitarias han de ser flexibles y responder con prontitud a los cambios y desafíos que el entorno propone, anticipándose a estos y cumpliendo con las expectativas del dinámico mercado laboral.

En este contexto, la gerencia proactiva constituye un proceso que involucra y responsabiliza a todas las organizaciones e instituciones educativas y particularmente a la universidades experimentales, al cuerpo directivo de las mismas pero también, y especialmente, a las coordinaciones, subdirecciones y direcciones docentes y administrativas de estas instituciones universitarias como garantes de procesos formativa transdisciplinaria que vincule de manera sostenible la interrelación con el contexto de manera integral, así como con todos los demás sectores políticos, económicos, entre otros para generar cambios y transformaciones que coadyuven al desarrollo y convivencia social.

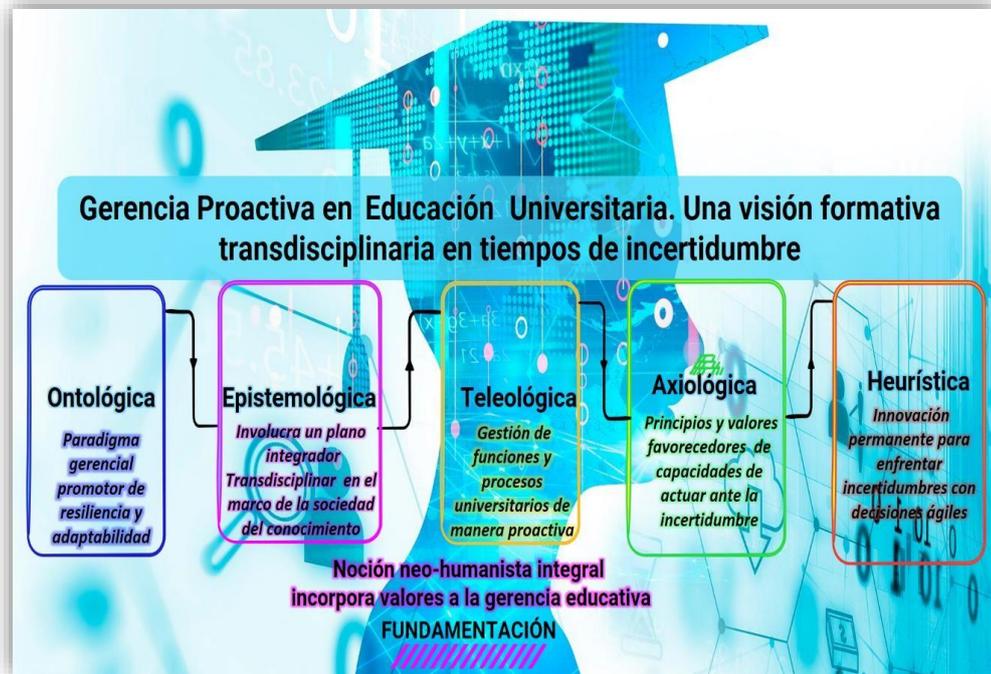
En este orden de ideas el Grafico N.º 3 se presenta de modo hologramático la visión formativa transdisciplinaria en estos tiempos sin certeza, se debe asumir el ser humano como un sistema complejo en el cual el aprendizaje es su responsabilidad, y como tal se constituye en un derecho y poderío sobre el cual el cerebro/mente/entorno son interdependientes e interactúan de manera relacional con su historicidad sociocultural.



## Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa

**Autora: Dra. Belsy Montilla**





**Gráfico 3:** Principios fundamentales y valores transcendentales de la Gerencia Proactiva en Educación Universitaria desde una visión formativa transdisciplinaria en tiempos de incertidumbre.

**Fuente:** Montilla (2024)

### REFLEXIONES INCONCLUSAS

Aunque no están concluidas como el conocimiento que se generó en el estudio sobre la gerencia proactiva universitaria visionada desde la formación transdisciplinaria en tiempos de incertidumbre, a continuación, presento las reflexiones atendiendo a los propósitos establecidos. Es de destacar, que en la interpretación de las visiones de los informante y el contraste con teorías y observaciones surgieron un abanico de elementos que coadyuvaron a concebir este nuevo paradigma gerencial y orientar los procesos formativos universitarios logrando así, el enriquecimiento de procesos pedagógicos/andragógicos, necesarios en la formación de ciudadanos y ciudadanas con principios y valores, características, condiciones y potencialidades para enfrentar retos y

**Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa**

**Autora: Dra. Belsy Montilla**

desafíos presentes en tiempos de incertidumbre.

Esta premisa, sostiene que la formación de profesionales en un contexto incierto requiere de una gerencia que considere un proceso educativo paradigma que promueva la resiliencia, la adaptabilidad y el liderazgo en los estudiantes. Además, sea capaz de poner en practica la planificación estratégica de modo tal que permita una gestión que se anticipe, prevea y actué con eficacia en la toma de decisiones rápidas y permita la adaptabilidad al dinamismo circundante.

Desde esta concepción, la gerencia proactiva se asienta en principios y valores fundamentales como son la autoconciencia, conciencia moral, imaginación y voluntad independiente, entre otros que al accionarse en las actuaciones de los actores socioeducativos posibilitan una gestión eficiente de los procesos inherentes a las funciones básicas universitarias para el logro de la pertinencia social, así como de asumir una visión compartida, de los deberes, derechos en un mundo globalizado y en el marco de la sociedad del conocimiento.



## Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa



**Autora: Dra. Belsy Montilla**

## REFERENCIAS

- González Luis Alberto 2019. ¿Cómo evaluar la competencia investigativa desde la responsabilidad social universitaria? Decálogo reflexivo, producido en la Universidad de la Habana.
- Lincoln Yvonna Josephine & Guba Egon Mathws. «*Naturalistic Inquiry*». London: Sage. Revista Kañina, Vol. XII, Núm. , 1, 1985 pp. 41-44, Universidad de Costa Rica <https://ethnographyworkshop.files.wordpress.com/2014/11/lincoln-guba-1985-establishing-trustworthiness-naturalistic-inquiry.pdf>
- Nicolescu, Basarab. 1996. La Transdisciplinariedad. Manifiesto. Ediciones Du Rocher... Transdisciplinariedad-Basarab Nicolescu 35-39.
- Martínez Miguelez Miguel 2004. La Investigación Cualitativa (Síntesis conceptual). Revista IIPSI. Facultad de Psicología Vol. 9 - N.º 1 - pp. 123 – 146.
- Martínez Miguelez Miguel 2009. Investigación educativa y producción científica docente. Instituto Superior Público “La Salle”. II Congreso Internacional Educativo Urubamba (Perú), 5-9 octubre 2009. Actas del Congreso: pp.49-62.<http://prof.usb.ve/miguelm/Investigacion%20educativa%20y%20produc%20cient%20doc.html> [Consulta: Marzo/30/2023]
- Mata Ricardo José, 2003. El Nuevo Gerente Venezolano. Una epistemología para la administración pública. Caracas, Editado por OPSU.
- Morín Edgar. La transdisciplinariedad como visión formativa (Paris/Francia edición I El ser Humano y su manera de formarse. 1985 edición en PDF cap. 21 pág. 8
- Morín Edgar. Teoría de la transdisciplinariedad y la Complejidad en Educación. (Paris/Francia edición IV Las complejidades que emergen de la naturaleza del ser Humano 2019 Edición en PDF cap. 02 pág. 29
- Van Manen, M. (2003). *La metodología fenomenológico-hermenéutica de m. van manen en el campo de la investigación educativa. Posibilidades y primeras experiencias. Revista de Investigación Educativa*, vol. 26, núm. 2, 2008, pp. 409-430 Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica Murcia, España. <https://www.redalyc.org/pdf/2833/283321909008.pdf> [Consulta: Marzo/28/2023]

**Gerencia Universitaria desde una Visión Formativa**

**Autora: Dra. Belsy Montilla**