

MOMENTO III

CONSTRUCCION DEL MAPA INVESTIGATIVO

13. Recolección de la Data

Cuadro N° 1

Relación: Interrogante, propósitos y guión

Interrogante del acontecimiento	Propósitos del acontecimiento	Guión de entrevista
¿Cómo la Gerencia Ética se constituye en un factor potenciador de la gobernabilidad en organizaciones complejas?	Analizar la Gerencia Ética como factor potenciador de la gobernabilidad en organizaciones complejas	¿Cuáles son los componentes éticos de la organización que usted promueve como gerente? ¿Cuáles lineamientos éticos aplica usted, como gerente con el propósito de apalancar la transformación universitaria? ¿Qué valores son implementados y promovidos por usted para el desarrollo del contexto universitario? ¿De qué manera se

		<p>ejerce la gobernabilidad en el contexto de la universidad?</p> <p>Según su criterio ¿cómo propicia la gobernabilidad para el cumplimiento de los objetivos de la universidad?</p> <p>¿Según su opinión como la gobernabilidad puede gestar los cambios necesarios para un buen funcionamiento de la universidad?</p>
--	--	---

Elaboración propia (2017)

14. Categorización, análisis e interpretación de la data

Tabla 1

Entrevista 1 “informante clave 1” (12/10/17)

Gerencia ética como factor potenciador de la gobernabilidad en organizaciones complejas				
Día:12	Mes: 10	Año: 2017	Hora: 9:00am	Entrevista en video Duración: 60 minutos
Descripciones				
Escenario: Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, sede antiguo Rectorado, Municipio Cabimas, Estado Zulia. El contribuyente fue contactado vía telefónica y la grabación fue personalmente y en vivo donde el informante se mostro receptivo para colaborar con la investigación.				
Informante clave: N°1				
Texto de la entrevista		Codificación	Sub-categoría	Categoría

Entrevistador: Buenas tardes			
Entrevistado: Buenas tardes			
Entrevistador: ¿Cuáles son los componentes éticos de la organización que usted promueve como gerente?			
Entrevistado: El <u>respeto</u> , la	1	respeto	Gerencia ética
<u>honestidad y el trabajo en equipo</u> que	2	honestidad y el	
son pilares fundamentales para el	3	trabajo en equipo	
desarrollo de una <u>organización exitosa</u> .	4	organización exitosa	
Entrevistador: ¿Cuáles lineamientos	5		
éticos aplica usted, como gerente con	6		
el propósito de apalancar la	7		
transformación universitaria?	8		
El cambio debe estar siempre	9	resguardo de una	
amparado en valores que garanticen	10	comunidad	
<u>resguardo de una comunidad</u>	11	universitaria	
<u>universitaria funcional, progresiva y</u>	12	funcional	
<u>creciente</u> . Por lo cual, para que exista	13	progresiva y	
una verdadera transformación	14	creciente	
universitaria, se debe <u>inspeccionar,</u>	15	inspeccionar,	
<u>evaluar y reelaborar planes con</u>	16	evaluar y	
<u>normativas en la realidad</u>	17	reelaborar planes	
<u>socioacadémica</u> que asegure a cada	18	con normativas en	
uno de los participantes de este	19	la realidad	
proceso el apalancamiento a políticas	20	socioacadémica	
dignas y adecuadas, para conseguir	21		
adaptación y respeto ante la realidad	22		
que se vivencia actualmente. Así pues,	23	desempeño y	

<p>la gerencia es fundamental en el <u>desempeño y aplicación de valores éticos</u> que amparen los pilares fundamentales de la educación, entre estos, se encuentran la investigación, extensión y docencia.</p>	<p>24 25 26 27 28 29</p>	<p>aplicación de valores éticos</p>	
<p>Entrevistador: ¿Qué valores son implementados y promovidos por usted para el desarrollo del contexto universitario?</p>	<p>30 31 32 33</p>		
<p>Entrevistado: La <u>confianza, credibilidad y pertinencia</u> en cada uno de los contextos en los que la educación me conlleve a desenvolverse como profesional. Puestos que sin estos valores sería difícil interactuar en una sociedad que exige tanto de <u>humanidad</u> en la actualidad, dado a que, el crecimiento comienza en cada uno de nosotros y si no tenemos valores establecidos, serán muy sencillos caer en manos de conductas inmorales y esto debemos hacerlo a todos nuestros estudiantes.</p>	<p>34 35 35 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47</p>	<p>confianza credibilidad y pertinencia humanidad</p>	<p>Gerencia ética</p>
<p>Entrevistador: ¿De qué manera se ejerce la gobernabilidad en el contexto de la universidad?</p>	<p>48 49 50</p>		

<p>Entrevistado: A través de la <u>dirección</u> <u>estratégica</u> de cada uno de los miembros que ejercen un papel protagónico en aras de crecimiento universitario, entre ellos, se pueden contar las autoridades, directores, coordinadores e incluso estudiantes que hacen vida en la gerencia ética.</p>	<p>51 52 53 54 55 56 57 58</p>	<p>dirección estratégica protagónico</p>	<p>Gobernabilidad</p>
<p>Entrevistador: Según su criterio ¿cómo propicia la gobernabilidad para el cumplimiento de los objetivos de la universidad?</p>	<p>59 60 61 62</p>		
<p>Entrevistado: A partir del ejercicio de la gobernabilidad podemos <u>gestionar</u> <u>lineamientos</u> emanados de <u>valores</u> <u>óptimos</u> que promuevan una praxis educativa más humana y colectiva; basadas en <u>objetivos específicos</u> que agreguen las opiniones y sentimientos de toda la <u>familia universitaria</u>.</p>	<p>63 64 65 66 67 68 69 70</p>	<p>gestionar lineamientos valores óptimos objetivos específicos familia</p>	
<p>Considerando que la transformación comienza por <u>escuchar y ver</u> realidades que a veces descuidamos por mantener un desarrollo de la gobernabilidad inadecuado, donde solo observamos lo que es mejor financieramente para la universidad y no lo que en realidad los estudiantes y</p>	<p>71 72 73 74 75 76 77 78</p>	<p>universitaria. escuchar y ver</p>	

docentes necesitan dentro del proceso de <u>formación</u> para adquirir las <u>competencias necesarias</u> en desarrollo ético y moral que permita fundamentar <u>calidad</u> , <u>sensatez</u> y <u>madurez</u> intelectual.	79 80 81 82 83 84	formación competencias necesarias calidad	Gobernabilidad
Entrevistador: ¿Según su opinión como la gobernabilidad puede gestar los cambios necesarios para un buen funcionamiento de la universidad?	85 86 87 88		
Entrevistado: Dentro de los cambios esperados se encuentran el <u>acompañamiento</u> y cercanía por parte de las autoridades en cada uno de los procesos en lo que hacen vida la universidad, consiguiendo amparar las <u>tomas de decisiones</u> de los miembros que son directores y coordinadores para funcionar de forma conjunta y <u>velar los procesos</u> propios de cada departamento, que son la fundamentación de toda universidad.	89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100	acompañamiento tomas de decisiones velar los procesos	

Elaboración propia (2017)

15. Memorando 1. Realizado en octubre 12, 2017. Estructurado con base a la entrevista del informante clave 1.

Informante 1, es un sujeto de profesión base Psicóloga, Magister en Recursos Humanos y tesista del Doctor en Educación, ha transitado por diversos departamentos, jefaturas y coordinaciones intrínsecas en la estructura organizativa de instituciones educativas. Adicionalmente, desempeña su labor como docente universitaria. Se reconoce que en el momento de la entrevista fue muy cortés, mostrándose atenta y cordial desde el inicio del encuentro del diálogo.

En este sentido, desde la primera interrogante, la informante se mostró conocedor ante la pregunta, ¿Cuáles son los componentes éticos de la organización que usted promueve como gerente? Sin dudar, señaló “el respeto, la honestidad y el trabajo en equipo que son pilares fundamentales para el desarrollo de una organización exitosa”. (Tabla 1 líneas del 1 al 4). Si bien es cierto, que la respuesta obtenida fue corta es a su vez precisa y concisa, valiosa para la investigación.

En relación a la segunda interrogante, ¿Cuáles lineamientos éticos aplica usted, como gerente con el propósito de apalancar la transformación universitaria? Podemos sintetizarla, en primer lugar: “garantizar el resguardo de una comunidad universitaria funcional, progresiva y creciente”, en segundo lugar, “inspeccionar, evaluar y reelaborar planes con normativas en la realidad socioacadémica”, donde se puede evidenciar que la informante considera indispensable promover una gerencia que apunte al “desempeño y aplicación de valores de los fundamentos de la educación” (Tabla 1, Línea 9 al 29)

Por otro lado, en la pregunta, ¿Qué valores son implementados y promovidos por usted para el desarrollo del contexto universitario? Se mostró claro y consciente de su presencia ante la institución universitaria que representa y del cual está haciendo una análisis, destacando que son la

confianza, credibilidad y pertinencia en cada uno de los contextos en los que la educación me conlleve a desenvolverme como profesional”, por lo que, la informante devela la importancia de promover unos valores acordes a la dialéctica social en las que nos movemos. (Tabla 1 Líneas 34 al 47).

Desde otra perspectiva, en la interrogante, ¿De qué manera se ejerce la gobernabilidad en el contexto de la universidad? (Tabla 1 Líneas 51 al 58), la informante se quede pensativa, y con gesto en su cara que denotaba preocupación, debido a la situación en la que se encuentran las universidades, señala muy breve que es a través de la dirección estratégica de todos los miembros que ejercen gerencia en la universidad como se da la gobernabilidad. No quiso ahondar más en la interrogante, de inmediato me dijo siguiente pregunta.

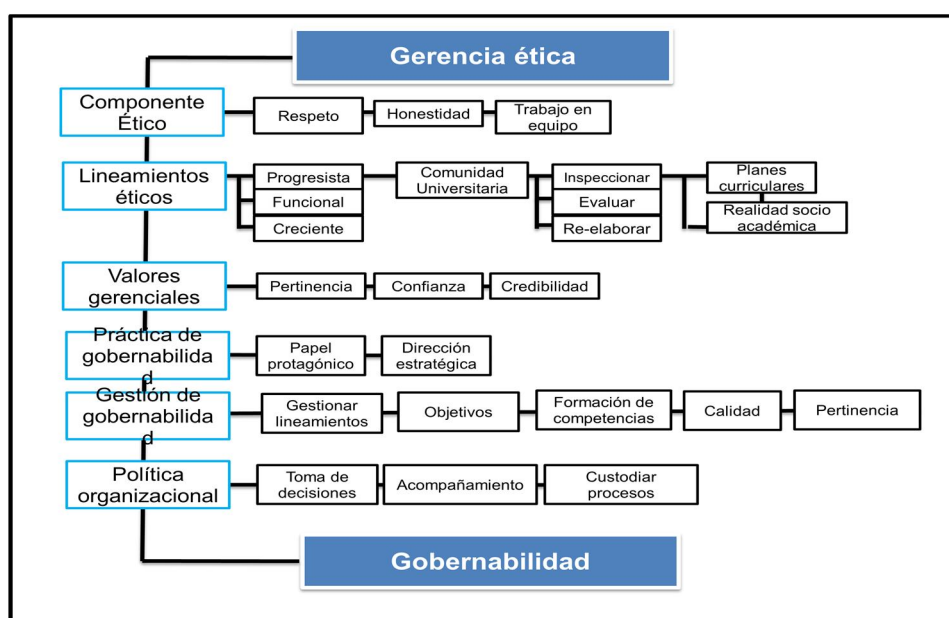
En este orden de ideas, se mostró con mucha expectativa ante la interrogante ¿cómo propicia la gobernabilidad para el cumplimiento de los objetivos de la universidad? Para la experta se propicia generando lineamientos enmarcado en valores óptimos que permitirán la consolidación de lo que ella llamó familia universitaria. Asimismo es importante, escuchar y ver las realidades para ver sus contradicciones que desde la formación se desarrolle no solo competencias en un área en particular sino una ética acorde a la convivencia humana. (Tabla 1 Líneas 59 al 84)

Finalmente, la informante consolidó en su entrevista una pluralidad de subcategorías relacionadas con acompañamiento, tomas de decisiones y velar los procesos, por lo que ante la interrogante, ¿Según su opinión como la gobernabilidad puede gestar los cambios necesarios para un buen funcionamiento de la universidad? Se evidenció, “Dentro de los cambios esperados se encuentran el acompañamiento y cercanía por parte de las autoridades en cada uno de los procesos en lo que hacen vida la universidad, consiguiendo amparar las tomas de decisiones de los miembros que son directores y coordinadores para funcionar de forma conjunta y velar los procesos propios de cada departamento, que son la fundamentación de

toda universidad” (Tabla 1 Líneas 89 al 100)

De esta forma, el investigador procedió a la construcción de la estructura denominada consciente significativa conceptual.

Figura N° 1
Estructura consciente significativa conceptual “Informante clave 1”



Elaboración propia (2017)

Tabla 2
Entrevistado 2 “Informante clave 2” Fecha (14/10/17)

Gerencia ética como factor potenciador de la gobernabilidad en organizaciones complejas				
Día: 14	Mes: 10	Año: 2017	Hora: 11:30am	Entrevista en video Duración: 12 minutos
Descripciones				
Escenario: Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, sede antiguo Rectorado,				

Municipio Cabimas, Estado Zulia. El contribuyente fue contactado vía telefónica y la grabación fue personalmente y en vivo donde el informante se mostro receptivo para colaborar con la investigación.			
Informante clave: N°2			
Texto de la entrevista	Codificación	Sub-categoría	Categoría
<p>Entrevistador: 1 ¿Cuáles son los componentes éticos de la organización que usted promueve como gerente?</p> <p>Entrevistado: Son diversos los tipos de componentes que pueden gestarse desde la gerencia, ente ellos se puede decir que enmarco más lo que es la <u>confianza con el talento humano</u> que tengo bajo mi cargo, que es sumamente importante, ya que a partir de ellos no nos podemos <u>empoderar</u> al personal que trabaja con nosotros para que ellos tengan la confianza de poder implementar algunas estrategias de comentar ideas que puedan ser innovadoras para lograr la actualización de algunos de los procesos, para que estos se puedan desarrollar de la mejor forma posible. Así como la <u>participación</u>, en ser un liderazgo participativo como uno de los valores que puedan tenerse u objetarse, como gerente sumamente importante para el talento humano que</p>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24	<p>confianza</p> <p>talento humano</p> <p>empoderar</p> <p>participación</p>	Gerencia ética

<p>ahí trabaja, tener una coordinación de cada una de las actividades que se elaboran para que no se esté de forma desorganizada en el área de trabajo y por supuesto el <u>respeto</u> es sumamente importante donde se debe tener la confianza en cada uno del personal dándole respeto en cada una de sus ideas y la participación en cada una que ellos tengan, con respecto a cada uno de los procesos que allí se elaboran. Esos son los componentes éticos que deben de tomarse en cuenta y deben de promoverse, como gerente deben estar siempre presente en la organización y más aún cuando hablamos de lo que es gerencia ética y cuando hablamos de organizaciones complejas, donde debemos tomar como primer instancia o como gran importancia lo que los colaboradores que tenemos en el ámbito de la gerencia.</p>	<p>25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47</p>	<p>respeto</p>	
<p>Entrevistador: ¿Cuáles lineamientos éticos aplica usted, como gerente con el propósito de apalancar la transformación universitaria?</p>	<p>48 49 50 51</p>		
<p>Entrevistado: Son varios los</p>	<p>52</p>		

lineamientos que desde la ética se	53		
pueden implementar, no solamente	54		
para la transformación universitaria,	55		
sino lineamientos de equipo para el	56		
buen funcionamiento de las	57		
instituciones, para ello primeramente,	58		
un lineamiento sería el <u>adaptarse y</u>	59	adaptarse y	
<u>apegarse a las normativas</u> ya	60	apegarse a las	
preestablecidas en las universidades,	61	normativas	
para ellos tenemos los reglamentos	62		
académicos y que muchos de ellos	63		
tratan sobre el <u>buen funcionamiento</u> de	64	buen	
la institución, así como buscar lo que	65	funcionamiento	
es la transformación universitaria y	66		
para ellos se da entonces una	67		
<u>revolución</u> por medio de planes	68	revolución	
académicos, por medio de una <u>reforma</u>	69	reforma curricular	
<u>del ámbito curricular</u> que para eso	70		
tenemos una unidad o existen	71		
unidades específicas para hacer esos	72		
cambios curriculares en función de	73		
esta transformación. Es importante	74	planes de	
que como lineamiento se establezcan	75	formación	
<u>planes de formación</u> en función de la	76	generar proyectos	
extensión de <u>generar proyectos</u>	77	innovadores	
<u>innovadores</u> para la transformación	78		
universitarias y por supuesto en el	79	Realizar	
ámbito estudiantil es importante	80	divulgación	
<u>realizar la divulgación</u> de que es lo que	81		

<p>se pretende con un nuevo enfoque universitario, para ellos uno de los planes específicos se pueden denotar en las instituciones, son los <u>planes nacionales de formación</u>, los cuales se crearon con la visión de tener una transformación universitaria tradicional hacia una nueva <u>visión universitaria</u> en donde es importante que como lineamientos se haga entender cada una de las estructura de la organización de que se trata para que esta pueda ser realizada como se pretende.</p>	<p>82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95</p>	<p>Planes nacionales de formación como nueva visión universitaria</p>	
<p>Entrevistador: ¿Qué valores son implementados y promovidos por usted para desarrollar el contexto universitario?</p>	<p>96 97 98 99</p>		<p>Gerencia ética</p>
<p>Entrevistado: En todo el contexto universitario siempre se debe de divulgar la importancia de ser <u>transparente</u> en la gestión, siempre se debe actuar y más aún cuando estamos en una estructura jerárquica con transparencia rindiendo cuenta de cada una de nuestras actuaciones, debemos de presentar siempre la dedicación el <u>compromiso</u> siempre debe estar presenta, la ética en cada</p>	<p>100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110</p>	<p>transparente</p> <p>compromiso</p> <p>identidad institucional</p>	

<p>una de nuestras funciones y por supuesto tener una <u>identidad institucional</u> es sumamente importante porque al momento de que los valores personales no concuerden con los valores institucionales es allí donde empiezan a generarse una series de inconvenientes, una series de incongruencias que no permiten cumplir con las <u>políticas organizacionales</u> o con los objetivos o la meta de la organización.</p>	111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122		
<p>Entrevistador: ¿De qué manera se ejerce la gobernabilidad en el contexto universitario?</p>	123 124 125	Políticas organizacionales	
<p>Entrevistado: Posee una <u>estructura jerárquica</u> que está definida por las distintas revoluciones y políticas académicas del ámbito universitario del Ministerio, que específicamente se han encargado de estructurar esta jerarquía, cuando inicia la universidad comienza con una <u>filosofía organizacional</u> que establece esta estructura específica, en resumen está orientada específicamente o primordialmente de las autoridades, posteriormente vemos <u>la jerarquía de los decanos</u>, los dirigentes</p>	126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139	estructura jerárquica filosofía organizacional Jerarquía de decanos Estudiant(es)	Gobernabilidad

<p><u>estudiantiles</u>, quienes actúan como <u>sindicato</u> los cuales llevan una batuta de administrativos y obreros y así como Coordinadores, Secretarios de Apoyo Docentes en el ámbito académico que establecen o logren enmarcar lo que es una <u>jerarquía de la institución</u> y por medio de ellas, es como en cada una de estos cargos se puede establecer la gobernabilidad.</p> <p>Entrevistador: ¿En la práctica como se ve la gobernabilidad teóricamente hablando? en el sentido que está en gaceta oficial y está dentro de la estructura del Ministerio, incluso en la Ley Orgánica de Educación la (LOE) y está en la Ley de Universidades</p> <p>Entrevistador: ¿Cómo ves esa relación entre quienes ejercen esta gerencia y quienes componen el resto de las organizaciones en sus distintas perspectivas, es decir administrativos, obreros, estudiantil?</p> <p>Entrevistador: ¿Cómo se da en la práctica esa gobernabilidad?</p> <p>La gobernabilidad aún está, incluso cuando se vea un poco <u>vulnerable</u> por distintas situaciones que puedan darse porque evidentemente pueden ver</p>	<p>140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168</p>	<p>Sindicato</p> <p>jerarquía de la institución</p> <p>Vulnerable</p>	
--	--	--	--

<p><u>distorsiones de informaciones,</u> 169</p> <p>distorsiones de pensamientos llámese 170</p> <p>autoridad o dirigencia estudiantil ó 171</p> <p>llámese autoridad de decanos puede 172</p> <p>ocurrir esta gobernabilidad, sin 173</p> <p>embargo siempre o la práctica 174</p> <p>universitaria nos ha llevado a 175</p> <p><u>reconocer</u> que siempre debe existir un 176</p> <p><u>lineamiento específico</u> por lo cual 177</p> <p>distintos personas que se encuentran 178</p> <p>en distintos cargos pueden llegar hacia 179</p> <p>un <u>objetivo en común</u> basándose en 180</p> <p>sus distintos cargos, está práctica de 181</p> <p>la gobernabilidad en la estructura se 182</p> <p>dan en cada uno de ellos 183</p> <p>reconociendo evidentemente que 184</p> <p>pueden existir algunas series de 185</p> <p><u>inconvenientes</u> que puedan darse en 186</p> <p>cada uno de estos cargos. 187</p> <p>Entrevistador: ¿Según su criterio 188</p> <p>entonces como propicia la 189</p> <p>gobernabilidad, el cumplimiento del 190</p> <p>objetivo de la universidad? 191</p> <p>Entrevistado: Evidentemente, se 192</p> <p><u>ejerce una potestad y unas facultades</u> 193</p> <p><u>que están descrita en cada una de las</u> 194</p> <p><u>funciones</u> para cada una de la 195</p> <p>estructura jerárquica, pudiera decirse 196</p> <p>que son funciones específicas que se 197</p>	<p>distorsiones de informaciones</p> <p>Reconocer lineamiento específico</p> <p>objetivo en común</p> <p>Inconvenientes</p> <p>Ejerce una potestad y unas facultades descrita en sus funciones</p>	
---	---	--

encuentran establecidas para	198		
autoridades, para decanos, para	199		
dirigencia estudiantil, para secretaria	200		
de apoyo docente, específicamente	201		
tomando el caso de la <u>práctica</u>	201	práctica	
<u>administrativa</u> podemos decir que se	203	administrativa	
rigen por un <u>manual de cargos</u> OPSU,	204	manual de cargos	
quien establece cada una de las	205		
funciones que deben cumplirse en	206		
cada uno de los cargos y por supuesto	207		
para el docente existe una	208		
<u>reglamentación coherente</u> en cuanto a	209	reglamentación	
su función y estudiantil también existe	210	coherente	
esta <u>regulaciones</u> que se encargan de	211	regulaciones	
regir lo que es la gobernabilidad que	212		
tiene cada uno de ellos, a través de la	213		
implementación de <u>diversas</u>	214	diversas	
<u>normativas</u> es como se pueden	215	normativas	
<u>desarrollar los valores</u> que son	216	desarrollar los	
necesarios para que exista un buen	217	valores	
funcionamiento de la universidad, esos	218		
valores que están estructurados por	219		
medio de la filosofía organizacional y	220		
que los que están en esta <u>estructura</u>	221	estructura	
<u>jerárquica</u> son los llamados a que	222	jerárquica	
deben de cumplir con cada uno de	223		
estos valores y por supuesto	224		
apuntando hacia una buena	225		
gobernanza y hacia lo que es una	226		

<p>transformación universitaria en este campo específico de la gerencia, a través de esta transformación lo que se busca es poder implementar o asumir la responsabilidad que la universidad tiene que tener conforme a la sociedad, es para ellos que están llamadas las universidades para <u>atender asuntos sociales</u> que son de gran importancia para nuestro país. La gobernanza puede gestar distintos cambios cuando comience a entenderse realmente como podía posesionarse un <u>nuevo liderazgo</u> desde la gerencia y específicamente desde la ética en donde pueden existir situaciones que de pronto pueden evitar lo que es el contacto, lo que es la <u>personalización</u> de liderazgo, bien sea entre autoridades y docentes en este caso por distintas circunstancias estas acciones son sumamente importantes para que puedan construirse el <u>buen funcionamiento</u> de la universidad, cuando <u>no tenemos coherencia de los procedimientos</u> es allí donde comienzan los inconvenientes, debemos <u>reconocer que existen límites en cada una de las</u></p>	<p>227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255</p>	<p>Atender asuntos sociales</p> <p>nuevo liderazgo</p> <p>Personalización</p> <p>buen funcionamiento</p> <p>no tenemos coherencia de los procedimientos</p> <p>reconocer que existen límites en</p>	
---	--	---	--

<p><u>funciones</u> que tomamos y existe también <u>el respeto por cada una de las funciones</u> por cuanto no podemos asumir responsabilidades que le corresponden a otras personas, ya que estaríamos irrespetando su trabajo o estaríamos alterando lo que es el desarrollo habitual de su trabajo. Evidentemente a través de cada uno de los cargos que se establecen y por medio de los cuales se asume una gobernabilidad se pueden gestar cambios para el buen funcionamiento, recalco el hecho de que <u>implementar cada uno de los valores personales</u> en concordancia con los <u>valores organizacionales</u> aunado a la gerencia es hacia donde debemos apuntar para que se pueda ejercer una gerencia ética, para obtener el buen funcionamiento de la universidad por medio de la gobernanza, a través de la <u>toma de decisiones.</u></p>	<p>256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278</p>	<p>cada una de las funciones</p> <p>Respeto</p> <p>implementar cada uno de los valores personales</p> <p>valores organizacionales</p> <p>toma de decisiones.</p>	
---	--	---	--

Elaboración propia (2017)

16. Memorando 2. Realizado en Octubre 14, 2017. Estructurado con base a la entrevista del Contribuyente clave 2.

El segundo informante clave, es un sujeto de profesión base contador público, magister en gerencia tributaria, tesista del doctorado en ciencias gerenciales, ha tenido experiencia como gerente a nivel universitario, tanto desde una responsabilidad administrativa financiera como en lo académico. Es docente e investigadora universitaria. Es importante señalar que se mostró muy interesada y receptiva desde el momento que se le planteó formar parte de esta investigación.

Ante la apreciación anterior, se procedió a elaborar la primera pregunta, ¿Cuáles son los componentes éticos de la organización que usted promueve como gerente? Para ella existen “diversos los tipos de componentes que pueden gestarse desde la gerencia, ente ellos se puede decir que enmarco más lo que es la confianza con el talento humano que tengo bajo mi cargo, que es sumamente importante, ya que a partir de ellos no nos podemos empoderar al personal que trabaja con nosotros para que ellos tengan la confianza de poder implementar algunas estrategias de comentar ideas que puedan ser innovadoras para lograr la actualización de algunos de los procesos, para que estos se puedan desarrollar de la mejor forma posible. Así como la participación, en ser un liderazgo participativo como uno de los valores que puedan tenerse u objetarse, como gerente sumamente importante para el talento humano que ahí trabaja, tener una coordinación de cada una de las actividades que se elaboran para que no se esté de forma desorganizada en el área de trabajo y por supuesto el respeto es sumamente importante donde se debe tener la confianza en cada uno del personal dándole respeto en cada una de sus ideas y la participación en cada una que ellos tengan” (Tabla 2 líneas de la 1 a la 47) si bien es cierto, que la informante se extendió, nos pareció que todas sus ideas apuntan hacia una reflexión de vital importancia para la investigación, un insumo muy

valioso.

Inmediatamente procedimos, con la siguiente interrogante; ¿Cuáles lineamientos éticos aplica usted, como gerente con el propósito de apalancar la transformación universitaria?, manifestó que los lineamientos no solo hay que verlo para la transformación universitaria, sino para una buena gerencia, por ello, “primeramente, un lineamiento sería el adaptarse y apegarse a las normativas ya preestablecidas en las universidades, para ellos tenemos los reglamentos académicos y que muchos de ellos tratan sobre el buen funcionamiento de la institución, así como buscar lo que es la transformación universitaria y para ellos se da entonces una revolución por medio de planes académicos, por medio de una reforma del ámbito curricular que para eso tenemos una unidad o existen unidades específicas para hacer esos cambios curriculares en función de esta transformación. Es importante que como lineamiento se establezcan planes de formación en función de la extensión de generar proyectos innovadores para la transformación universitarias, como los son los Programas Nacionales de Formación. (Tabla 2 líneas de la 48 a la 95), en esta pregunta la informante se notó muy cómoda, expresándose muy fluida y segura de sus ideas.

Desde esta perspectiva, la informante se mostró entusiasta y comprometida con todas las áreas donde había laborado, como valor adherido a su gestión, por lo que se procedió a comentar: ¿Qué valores son implementados y promovidos por usted para desarrollar el contexto universitario?, para la informante clave es ser transparente en la gestión, rendir cuenta, el compromiso siempre debe estar presente, tener una identidad institucional. (Tabla 2 líneas de la 96 a la 122)

Posteriormente, ante la interrogante, ¿De qué manera se ejerce la gobernabilidad en el contexto universitario? Para ella se ejerce de una estructura jerárquica que va desde las autoridades rectorales “posteriormente vemos la jerarquía de los decanos, los dirigentes estudiantiles, quienes actúan como sindicato los cuales llevan una batuta de

administrativos y obreros y así como Coordinadores, Secretarios de Apoyo Docentes en el ámbito académico que establecen o logren enmarcar lo que es una jerarquía de la institución y por medio de ellas, es como en cada una de estos cargos se puede establecer la gobernabilidad” (Tabla 2 líneas de la 123 a la 149)

En el sentido que la dinámica de la entrevista era muy amena, decidí hacerle tres interrogantes muy vinculadas entre sí, ¿En la práctica como se ve la gobernabilidad teóricamente hablando? en el sentido que está en gaceta oficial y está dentro de la estructura del Ministerio, incluso en la Ley Orgánica de Educación la (LOE) y está en la Ley de Universidades y ¿Cómo ves esa relación entre quienes ejercen esta gerencia y quienes componen el resto de las organizaciones en sus distintas perspectivas, es decir administrativos, obreros, estudiantil? Y ¿Cómo se da en la práctica esa gobernabilidad?, la informante clave manifestó: “La gobernabilidad aún está, incluso cuando se vea un poco vulnerable por distintas situaciones que puedan darse porque evidentemente pueden ver distorsiones de informaciones, sin embargo la práctica universitaria nos ha llevado a reconocer que siempre debe existir un lineamiento específico por lo cual distintas personas que se encuentran en distintos cargos pueden llegar hacia un objetivo en común” (Tabla 2 líneas de la 150 a la 187)

Por otra parte, se planteó la interrogante: ¿Según su criterio entonces como propicia la gobernabilidad, el cumplimiento del objetivo de la universidad? Expresa que “se ejerce una potestad y unas facultades que están descrita en cada una de las funciones para cada una de la estructura jerárquica, podemos decir que se rigen por un manual de cargos OPSU, quien establece cada una de las funciones que deben cumplirse en cada uno de los cargos y por supuesto para el docente existe una reglamentación coherente en cuanto a su función y estudiantil también existe esta regulaciones que se encargan de regir lo que es la gobernabilidad... La gobernanza puede gestar distintos cambios cuando comience a entenderse

realmente como podía posesionarse un nuevo liderazgo desde la gerencia y específicamente desde la ética en donde pueden existir situaciones que de pronto pueden evitar lo que es el contacto, lo que es la personalización de liderazgo, bien sea entre autoridades y docentes en este caso por distintas circunstancias estas acciones son sumamente importantes para que puedan construirse el buen funcionamiento de la universidad, cuando no tenemos coherencia de los procedimientos es allí donde comienzan los inconvenientes, debemos reconocer que existen límites en cada una de las funciones que tomamos y existe también el respeto por cada una de las funciones por cuanto no podemos asumir responsabilidades que le corresponden a otras personas. (Tabla 2 líneas de la 188 a la 277), la informante clave se entendió en esta respuesta, y nos parece un aporte significativo en el sentido que toco varias temáticas que se convertirán en sub-categorías. Asimismo, el investigador procedió a la construcción de la estructura consciente significativa conceptual.

Figura N° 2

Estructura consciente significativa conceptual “Informante clave 2”

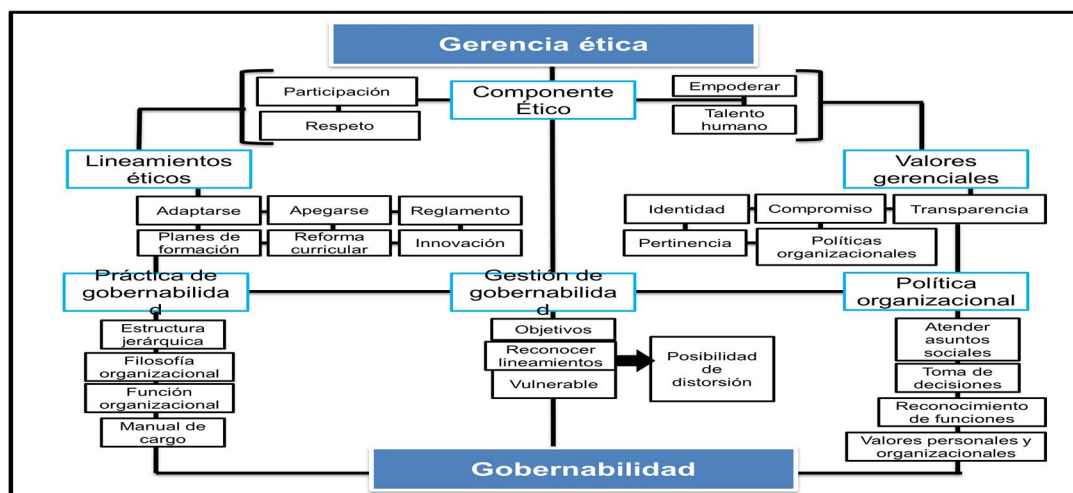


Tabla 3
Entrevistado 3 “Informante clave” Fecha (21/10/17)

Gerencia ética como factor potenciador de la gobernabilidad en organizaciones complejas				
Día: 21	Mes: 10	Año: 2017	Hora: 11:30 pm	Entrevista en video Duración: 9 minutos con 13 segundos
Descripciones				
Escenario: Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, sede antiguo Rectorado, Municipio Cabimas, Estado Zulia. El contribuyente fue contactado vía telefónica y la grabación fue personalmente y en vivo donde el informante se mostro receptivo para colaborar con la investigación.				
Informante clave: N°3				
Texto de la entrevista	Codificación	Sub-categoría	Categoría	
Entrevistador: ¿Cuáles son los componentes éticos de la organización que usted promueve como gerente?	1 2 3			
Entrevistado: Los componentes éticos de la UNERMB están <u>determinados desde la política pública</u> , es decir, se someten a lo establecido en su reglamento general (Gaceta Oficial no. 37800 del año 2003) y Ley de Universidades (1970). Este basamento se puede digerir desde la <u>idoneidad de su personal docente</u> hasta el <u>bienestar estudiantil</u> , pasando por un equipo de trabajo administrativo y obrero. Para ello la estructura de la	4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	determinados desde la política pública idoneidad de su personal bienestar estudiantil	Gerencia ética	

UNERMB está impregnada de un marco de valores que rigen las actividades académicas-administrativas-mantenimiento de ella.	16 17 18 19		
Al igual que en la esfera individual, se trata de establecer límites a la hora de llevar a cabo cualquier acción o decisión.	20 21 22 23		
Entre los principales componentes encontramos los siguientes:	24 25		
<u>Respeto</u>	26	Respeto	
<u>Honestidad</u>	27	Honestidad	
<u>Calidad</u>	28	Calidad	
<u>Equidad</u>	29	Equidad	
<u>Pertinencia</u>	30	Pertinencia	
<u>Idoneidad</u>	31	Idoneidad	
<u>Sostenibilidad</u>	32	Sostenibilidad	
<u>Eficacia</u>	33	Eficacia	
Entrevistador: ¿Cuáles lineamientos éticos aplica usted, como gerente con el propósito de apalancar la transformación universitaria?	34 35 36 37		
Entrevistado: Entre los lineamientos (componentes) éticos que aplico como gestor del proceso de transformación universitaria, trato en la medida de lo posible <u>aplicar la Pertinencia y la Sostenibilidad</u> . Esto debido a que	38 39 40 41 42 43	aplicar la Pertinencia y la	

nuestra universidad debe apuntar a	44	Sostenibilidad	
ofertar carreras que sean <u>planes de la</u>	45	planes de la	
<u>formación</u> de profesionales y/o	46	formación	
especialistas en áreas de acción	47		
prioritaria en el desarrollo y	48		
consolidación del Estado soberano y la	49		
<u>realidad socio académica</u> , desde una	50	realidad socio	
perspectiva socio-productiva desde	51	académica	
estructura tecnológica-innovadora-	52		
científica	53		
Entrevistador: ¿Qué valores son	54		
implementados y promovidos por	55		
usted para el desarrollo del contexto	56		
universitario?	57		
Entrevistado: Entre los valores que	58		
trato de aplicar pueden determinarse:	59		
<u>igualdad, libertad, diálogo, respeto y</u>	60	igualdad, libertad,	
<u>solidaridad, credibilidad, pertinencia,</u>	61	diálogo, respeto y	
<u>compromiso,</u> en el contexto de la	62	solidaridad	
<u>dialogicidad en conaviabilidad.</u> Esto	63	credeibilidad	
refiere al trabajo integrador de	64	pertinencia	
múltiples miradas para con ello poder	65	compromiso	
diseñar estrategias más acertadas de	66	dialogicidad en	
trabajo.	67	conviabilidad	
Entrevistador: ¿De qué manera se	68		
ejerce la gobernabilidad en el contexto	69		
de la universidad?	70		
Entrevistado: Entendida la	71		

<p>governabilidad como la “calidad de gobernar”, es simple decir desde ese precepto que “no hay” gobernabilidad en la UNERMB, pero, vista desde la estructura emergente que en los últimos tres años se ha establecido, podemos definir que en la UNERMB hay vestigios de una gobernabilidad <u>definida como cualquier forma de coordinación social en busca de poder materializar propuestas para la transformación,</u> el problema de estas propuestas emergentes es la contradicción llamada “<u>Planificación</u>”. Implementada desde <u>la estructura jerárquica de la misma y la dirección estratégica.</u></p>	<p>72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87</p>	<p>definida como cualquier forma de coordinación social en busca de poder materializar propuestas para la transformación planificación estructura jerárquica dirección estratégica</p>	
<p>Entrevistador: Según su criterio ¿cómo propicia la gobernabilidad para el cumplimiento de los objetivos de la universidad?</p>	<p>88 89 90 91</p>		
<p>Entrevistado: Me amarro a la respuesta de la anterior interrogante, esto debido a que mientras no podamos enfrentar eso que en la UNERMB llamamos “Planificación” que desplanifica, no podremos cumplir los objetivos que debe perseguir nuestra</p>	<p>92 93 94 95 96 97 98</p>		

<p>UNERMB, <u>se hace necesario la vinculación como estrategia para poder decir que cumplimos con los tres elementos principales de la universidad que son: Investigar, la Docencia y la Extensión</u>, pero eso sí y sólo sí, la vinculación es el componente básico de ellos. Para <u>gestiona lineamientos de calidad</u> para cumplir con la esencia de ser universitarios.</p> <p>Entrevistador: ¿Según su opinión como la gobernabilidad puede gestar los cambios necesarios para un buen funcionamiento de la universidad?</p> <p>Entrevistado: <u>No creo sea la gobernabilidad en solitario</u>, creo debe contextualizarse eso llamado gobernabilidad o arte de gobernar, que en el entendido gobernar no es más que otro elemento de suma importancia en lo social y sociable, con elementos como la <u>dialogicidad, la coniviabilidad, la territorialidad, la mirada sentipensante</u>; una gobernabilidad crítico-reflexiva en miras de la <u>soberanía dibujada en la Ley Plan de la Patria 2013-2019</u>. Asimismo la necesidad de acompañar</p>	<p>99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117</p>	<p>se hace necesario la vinculación como estrategia para poder decir que cumplimos con los tres elementos principales de la universidad que son: Investigar, la Docencia y la Extensión gestión de lineamientos calidad</p> <p>No creo sea la gobernabilidad en solitario</p> <p>dialogicidad, la coniviabilidad, la territorialidad, la mirada sentipensante soberanía dibujada en la Ley Plan de</p>	
---	---	--	--

la toma de decisiones para la atención de los asuntos sociales, culturales y políticos.		la Patria 2013-2019. Acompañar Atención de los asuntos sociales Toma de decisión	
---	--	---	--

Elaboración propia (2017)

17. Memorando 3. Realizado en Octubre 21, 2017. Estructurado con base a la entrevista del Contribuyente clave 3.

El tercer informante clave, es un sujeto de profesión licenciado en educación, mención ciencias sociales, magister en docencia para la educación superior, tesista del doctorado en educación, ha tenido experiencia como gerente a nivel universitario en el ámbito académico. Es docente e investigador universitario. Especialista en los temas sobre gobernabilidad, ciudadanía, territorialización, historia local e geohistoria. Es importante señalar que se mostró muy interesada y receptiva desde el momento que se le planteó formar parte de esta investigación.

En relación a la primera interrogante, el informante se mostró muy acorde, se observó que el tema lo apasionaba, siendo de muy interés para él, en este sentido, se le preguntó, ¿Cuáles son los componentes éticos de la organización que usted promueve como gerente? De manera resumida se puede decir que los principales componentes encontramos los siguientes: calidad, equidad, pertinencia, idoneidad, sostenibilidad y eficacia. (Tabla 3 líneas de la 26 a la 31), muy conciso y preciso en lo planteado.

En relación a la segunda pregunta generadora; ¿Cuáles lineamientos éticos aplica usted, como gerente con el propósito de apalancar la

transformación universitaria?, el informante muy cortés, planteó que aplica la pertinencia y sostenibilidad, donde se considere un análisis real de espacio socioproductivo para poder ofrecer programas académicos acorde a la territorialización y al desarrollo científico-tecnológico. (Tabla 3 líneas de la 32 a la 54)

Mientras que para la interrogante, ¿Qué valores son implementados y promovidos por usted para el desarrollo del contexto universitario?, el informante contestó, “entre los valores que trato de aplicar pueden determinarse: igualdad, libertad, diálogo, respeto y solidaridad, en el contexto de la dialogicidad en coniviabilidad. (Tabla 3 líneas de la 55 a la 63), si bien es cierto que la respuesta fue muy corta, lo expresado representa una excelente carga semántica como evidencia de lo que se pretende en la investigación.

Por otra parte, ¿De qué manera se ejerce la gobernabilidad en el contexto de la universidad? Para el informante, “la gobernabilidad entendida como la “calidad de gobernar”, es simple decir desde ese precepto que “no hay” gobernabilidad en la universidad, pero, vista desde la estructura emergente que en los últimos tres años se ha establecido, podemos definir que en la UNERMB hay vestigios de una gobernabilidad definida como cualquier forma de coordinación social en busca de poder materializar propuestas para la transformación” (Tabla 3 líneas de la 64 a la 81) el autor se mostró muy contundente en la información suministrada, con mucha seguridad y confianza.

¿Cómo propicia la gobernabilidad para el cumplimiento de los objetivos de la universidad?, el informante manifestó, que esta pregunta lo hace pensar en la respuesta anterior, para cumplir con los objetivos, “se hace necesario la vinculación como estrategia para poder decir que cumplimos con los tres elementos principales de la universidad que son: Investigar, la Docencia y la Extensión, pero eso sí y sólo sí, la vinculación es el componente básico de ellos”. (Tabla 3 líneas de la 86 a la 104), con

mucha autoridad el informante continuaba expresando su percepción de lo indagado por la investigación

Finalmente se interrogó, ¿Según su opinión como la gobernabilidad puede gestar los cambios necesarios para un buen funcionamiento de la universidad? El informante clave consideró que “No creo sea la gobernabilidad en solitario, creo debe contextualizarse eso llamado gobernabilidad o arte de gobernar, que en el entendido gobernar no es más que otro elemento de suma importancia en lo social y sociable, con elementos como la dialogicidad, la coniviabilidad, la territorialidad, la mirada sentipensante; una gobernabilidad crítico-reflexiva en miras de la soberanía dibujada en la Ley Plan de la Patria 2013-2019” (Tabla 3 líneas de la 105 a la 117), sin lugar a dudas, dichos planteamientos son de valioso aporte en este proceso fenomenológico de la investigación en proceso. Asimismo, el investigador procedió a la construcción de la estructura consciente significativa conceptual.

Figura N° 3

Estructura consciente significativa conceptual “Informante clave 3”

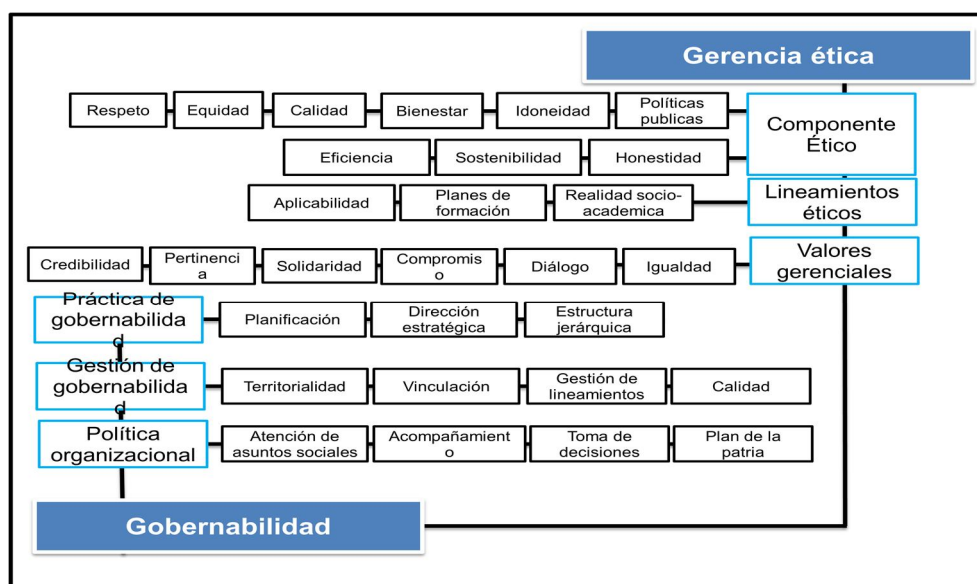


Tabla 4
Entrevistado 4 “Informante clave” Fecha (21/10/17)

Gerencia ética como factor potenciador de la gobernabilidad en organizaciones complejas				
Día: 21	Mes: 10	Año: 2017	Hora: 10:30 pm	Entrevista en video Duración: 10 minutos con 20 segundos
Descripciones				
Escenario: Universidad del Zulia, Maracaibo. Estado Zulia. El contribuyente fue contactado vía telefónica y la grabación fue personalmente y en vivo donde el informante se mostro receptivo para colaborar con la investigación.				
Informante clave: N°4				
Texto de la entrevista	Codificación	Sub-categoría	Categoría	
Entrevistador: ¿Cuáles son los componentes éticos de la organización que usted promueve como gerente?	1 2 3 4		Gerencia ética	
Entrevistado: Esta pregunta me llevo a cuestionarme y me fue una pregunta bien interesante, si yo de verdad estoy promoviendo como gerente algún componente ético, pero me di cuenta que tal vez no lo estoy haciendo de manera consciente y de manera explícita, pero si una cosa de las que me siento orgullosa dentro de mi labor como gerente, aunque es un gerente dentro del ámbito educativo, que es	5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16			

<p>algo bastante interesante cuando estás en una organización como una universidad donde estás trabajando con diferentes entes, como por ejemplo empleados, obreros, estudiantes y profesores, son cuatro entes que aparentemente cada uno tiene sus propios intereses y que de hecho lo tienen entonces se hace un poquito más difícil o más que difícil yo diría que es el punto central de los problemas que tiene la universidad cuando vemos esos cuatro entes completamente diferentes, cuatro entes con objetivos diferentes y entonces como que cada quien, por ejemplo un representante estudiantil que está luchando con un representante profesoral, que lucha con un representante de empleado, que lucha con un representante de los obreros cuando bien pudiéramos simplemente más que luchar unos con otros simplemente <u>unir fuerzas,</u> <u>trabajo en equipo, participación y</u> <u>respeto</u> me parece que es la idea para lograr la universidad que todos queremos en este caso usted, que dije el objetivo que se debe plantear.</p>	<p>17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45</p>	<p>unir fuerzas trabajo en equipo participación respeto</p>	
--	---	---	--

<p>Cuando hablamos cuales son estos componentes éticos yo creo que esos componente son los valores no podemos impulsar una buena universidad y como gerente creo que sin esos valores, estos valores son el factor clave para impulsar el desarrollo de la universidad y sin estos principios y sin estos valores no se pueden dar nada de esto, ahora particularmente cuales son los que promuevo yo siempre he creído en el <u>respeto mutuo</u>, el <u>entender y el oír</u> al otro, el principio de <u>tolerancia</u>, creo que para mí particularmente es sagrado porque a veces tendemos y es lógico que pase dentro de una organización siempre hay gente que piensan diferentes, que tienen líneas de investigación <u>diferentes</u> e <u>ideologías</u> diferentes creo que el elemento principal es entender oír el principio de tolerancia entender al otro y ver que el otro también tiene algo que decir y no oírnos siempre los mismos, entonces creo que en este sentido cuando hablamos de estos componentes éticos tienen que ser estos valores que nos van a</p>	<p>46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74</p>	<p>respeto mutuo, el entender y el oír (diálogo), tolerancia</p> <p>diferencia ideología</p>	
--	---	--	--

propiciar implementar un desarrollo y	75		
que se pueda dar un principio de	76		
<u>cooperación</u> entre todos los	77		
diferentes entes o grupos que están	78		
en la universidad tanto los internos	79	Cooperación	
como los externos y eso es lo que va	80		
hacer como consecuencia que se dé	81		
el <u>desarrollo eficaz</u> de la universidad.	82	Desarrollo eficaz	
Entrevistador: ¿Cuáles lineamientos	83		
éticos aplica usted, como gerente con	84		
el propósito de apalancar la	85		
transformación universitaria?	86		
Entrevistado: Aquí me di cuenta que	87		
estaba pecando por defecto ¿que	88		
estoy haciendo yo de verdad para	89		
hacer una transformación	90		
universitaria? Me di cuenta que mi	91		
déficit estaba como gerente porque	92		
yo siento que con mis clases yo si	93		
cumplo aplico esos lineamientos	94		
éticos en mis clases y en la	95		
aplicación con los estudiantes, creo	96		
que como gerente también primero	97		
propiciando la <u>cultura de la paz,</u>	98	Cultura de la paz	
<u>cooperación</u> con el otro, el <u>respeto</u>	99	Cooperación,	
mutuo, el <u>diálogo</u> que a mi juicio son	100	respeto	
total y completamente válidos que se	101	Diálogo	
pueden gestar a través de los <u>planes</u>	102	planes de formación	

<p><u>de formación</u> que caracterice la <u>realidad socio académica.</u></p>	<p>103 104</p>	<p>realidad socio académica.</p>	
<p>Entrevistador:¿Qué valores son implementados y promovidos por usted para el desarrollo del contexto universitario?</p>	<p>105 106 107 108</p>		
<p>Entrevistado: Los valores básicos que se deben implementar tanto a nivel personal, aunque difieren obviamente como a nivel gerencial y creo que a nivel gerencial los principio básicos son: <u>la igualdad</u>, <u>honestidad</u> <u>la libertad</u>, el <u>diálogo</u>, el <u>respeto</u> y la <u>solidaridad</u> esas cosas son necesarias cuando estamos con el otro, cuando estamos constantemente en presencia de otro profesor, de un empleado, de un obrero y de un estudiante igualdad, libertad, respeto, dialogo, solidaridad porque tenemos que entender que esto es necesario para poder estar a la par con el otro.</p>	<p>109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125</p>	<p>Igualdad honestidad Libertad, diálogo, respeto, Solidaridad</p>	
<p>Entrevistador:¿De qué manera se ejerce la gobernabilidad en el contexto de la universidad?</p>	<p>126 127 128</p>		

Entrevistado:	129		
Aquí voy hacer completamente crítica	130		
cuando uno está en estos cargos	131		
directivos uno se da cuenta cuando	132		
asiste a un consejo de facultad, tiene	133		
la oportunidad de estar en estos	134		
consejos universitarios, entre otros y	135		
mientras más alto los consejos más	136		
alto las críticas ¿de qué manera se	137		
ejerce? Aunque <u>debería ser de</u>	138	debería ser de	
<u>manera democrática, a través de</u>	139	manera	
<u>manual de cargos, con</u>	140	democrática, a	
<u>direccionamiento estratégico con sus</u>	141	través de manual de	
<u>respectiva estructura jerárquica</u> a mi	142	cargos, con	
juicio <u>se ejerce de manera muy lineal</u>	143	direccionamiento	
<u>y dictatorial</u> , aunque esos no sean los	144	estratégico con sus	
principios que rigen la universidad sí	145	respectiva estructura	
creo que desde esta manera se está	146	jerárquica a mi	
ejerciendo la gobernabilidad, por	147	juicio se ejerce de	
ejemplo <u>siempre estamos con lo</u>	148	manera muy lineal y	
<u>mismo quién tiene más votos si el</u>	149	dictatorial,	
<u>profesor o el empleado</u> , no pero es	150		
que el empleado no puede decidir	151		
quién va hacer el rector pero no le	152	siempre estamos	
podemos dar el mismo voto a un	153	con lo mismo quién	
alumnos, pero le damos el mismo	154	tiene más votos si el	
voto a un alumno que está activo o	155	profesor o el	
un alumno o a los graduados, que	156	empleado (no	
pasa con el profesor que está	157	paridad del voto)	

jubilado con el profesor que está	158		
activo entonces siempre <u>estamos</u>	159		
<u>peleados por cuotas de poder</u> y	160	cuotas de poder	
entonces hay una <u>hegemonía</u> entre el	161	hegemonía	
activo el profesor y el que tiene cargo	162		
el que debería <u>tener más poder</u> que	163	tener más poder	
el resto, no creo que se esté dando	164		
de una manera completamente	165		
democrática aunque democrática no	166		
implique ojo necesariamente que	167		
todos deben tener el mismo poder, el	168		
valor el mismo voto pero si debemos	169		
comprender que <u>todos tenemos</u>	170	todos tenemos	
<u>derechos a elegir a las personas que</u>	171	derechos a elegir a	
<u>nos están gobernando y con las que</u>	172	las personas que	
<u>estamos trabajando con papel</u>	173	nos están	
<u>protagónico</u> y a entender a mi juicio	174	gobernando y con	
estamos hablando ya de contexto	175	las que estamos	
universitario y en mi caso como	176	trabajando con papel	
gerente de una escuela de filosofía	177	protagónico	
que no son los profesores los únicos	178		
que cuentan una universidad de	179		
hecho si tuviéramos que hacer un	180		
escalafón de quien tendría el mayor	181		
poder o quien debería tener el mayor	182		
poder en una universidad el principal	183		
ente universitario es el estudiante,	184		
después vendría el profesor y a la par	185		
del profesor no después del profesor	186		

están los empleados y los obreros	187		
pero todos cumplimos una tarea	188		
dentro de la universidad.	189		
	190		
Entrevistador: Según su criterio	191		
¿cómo propicia la gobernabilidad	192		
para el cumplimiento de los objetivos	193		
de la universidad?	194		
Generando objetivos que consoliden	195	Objetivo	
los lineamientos que reconozca la	196	Lineamiento	
territorialidad para la vinculación de	197	Territorialidad	
calidad con la realidad del país.	198	Calidad	
y ¿Según su opinión como la	199		
gobernabilidad puede gestar los	200		
cambios necesarios para un buen	201		
funcionamiento de la universidad?	202		
Entrevistado:	203		
Bueno un poco de lo que estoy	204		
diciendo a mi criterio la mejor manera	205		
que se logran los objetivos en la	206		
universidad <u>es dar voz a todo los</u>	207	es dar voz a todo los	
<u>actores</u> no somos un grupo los que	208	actores	
debemos decidir todos son	209		
importantes, todos tienen algo que	210		
decir, <u>todos tiene un función</u> y no	211	todos tiene un	
creo que una función sea más	212	función	
importante necesariamente que la	213		
otra por ultimo mi opinión cómo	214		
gobernabilidad pude gestar los	215		

<p>cambios necesarios para un buen funcionamiento de la universidad, bueno si cumplimos todo lo anterior si <u>trabajamos con valores, trabajamos</u> <u>con igualdad, con diálogo, con</u> <u>responsabilidad, con libertad con</u> <u>solidaridad</u> si entendemos que debemos de <u>propiciar un principio de</u> <u>paz, de cooperación, de tolerancia,</u> <u>de respeto mutuo, de diálogo</u> principalmente y eso creo que es muy importante que debemos propiciar normalmente nos atenemos a estos valores básicos que se nos olvidan particularmente te lo digo porque a lo mejor es lo que más me compete hay valores que siempre dejamos de lado, principios que dejamos de lado por ejemplo hablamos siempre de la <u>justicia</u> <u>social</u>, hablamos de la <u>igualdad</u> pero a veces nos olvidamos por ejemplo de la <u>diversidad de género</u> nos olvidamos del <u>respeto al medio</u> <u>ambiente</u> y mi juicio esas dos cosas tan importante como el resto, vemos todavía mucha discriminación con cuestión de géneros, vemos muchos problemas todavía con el medio</p>	<p>216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244</p>	<p>trabajamos con valores, igualdad, diálogo, responsabilidad, libertad con solidaridad propiciar un principio de paz, de cooperación, de tolerancia, de respeto mutuo, de diálogo justicia social igualdad diversidad de género respeto al medio ambiente cultura de la paz</p>	
---	--	--	--

ambiente por eso se debe anexar	245		
porque para lograr esas justicia,	246		
<u>cultura de la paz</u> uno puede propiciar	247		
todo esto y eso pues engloba todo lo	248		
anteriormente dicho para la <u>atención</u>	249	atención de los	
<u>de los asuntos sociales.</u>	250	asuntos sociales.	

Elaboración propia (2017)

18. Memorando 4. Realizado en Octubre 21, 2017. Estructurado con base a la entrevista del Contribuyente clave 4.

La cuarta informante clave, es un sujeto de profesión licenciado en filosofía, magister en filosofía, tesista del doctorado en ciencias políticas, ha tenido experiencia como gerente a nivel universitario en el ámbito académico. Ha sido desde consejera universitaria, secretaria docente y directora de escuela. Es docente e investigadora universitaria. Especialista en los temas sobre filosofía política, democracia, feminismo, principio de la razón de Estado. Desde el mismo momento, que se le plantea la entrevista, se mostró motivada para colaborar en la pesquisa.

Desde esta perspectiva, ¿Cuáles son los componentes éticos de la organización que usted promueve como gerente?, pudimos observar que mientras pensaba la respuesta ella quedó por unos minutos callada, hasta que manifestó que esa pregunta la llevaba a cuestionarse, en sentido no estar promoviendo como gerente algún componente ético de manera consciente, pero si lo hace de una u otra forma, al ser justa, equitativa y honesta. Para ella, se debe “unir fuerzas me parece que es la idea para lograr la universidad que todos queremos”, asimismo “promuevo yo siempre he creído en el respeto mutuo, el entender y el oír al otro, el principio de tolerancia”. (Tabla 4 líneas de la 1 a la 81), a pesar de dudar o pensar más

prolongado su respuesta en el inicio del mismo, fue honesta y contúndete en sus aportaciones.

Por otro lado, en relación ¿Cuáles lineamientos éticos aplica usted, como gerente con el propósito de apalancar la transformación universitaria? La informante clave manifestó propiciar “la cultura de la paz, cooperación con el otro, el respeto mutuo, el diálogo que a mi juicio son total y completamente válidos”. (Tabla 4 líneas de la 82 a la 100)

Mientras que para la interrogante: ¿Qué valores son implementados y promovidos por usted para el desarrollo del contexto universitario?, la informante se manifestó con más serenidad, inclusive gestualmente se observaba más tranquila, señalando que los valores que promueve son “los principio básicos son: la igualdad, la libertad, el diálogo, el respeto y la solidaridad esas cosas son necesarias cuando estamos con el otro”. (Tabla 4 líneas de la 101 a la 121)

En relación a la pregunta, ¿De qué manera se ejerce la gobernabilidad en el contexto de la universidad? La informante señaló que en el seno de la universidad no se ejerce la democracia en el buen sentido de la palabra, “a mi juicio se ejerce de manera muy lineal y dictatorial, aunque esos no sean los principios que rigen la universidad sí creo que desde esta manera se está ejerciendo la gobernabilidad” (Tabla 4 líneas de la 134 a la 140) asimismo manifestó que las cosas se rigen por cuotas de poder, existiendo una hegemonía de una cúpula profesoral. Esta apreciación de ver la realidad universitaria muestra una descripción que se aproxima a unos de los grandes problemas como los es el de la gobernar desde la democracia.

Finalmente, se preguntó ¿cómo propicia la gobernabilidad para el cumplimiento de los objetivos de la universidad? y ¿Según su opinión como la gobernabilidad puede gestar los cambios necesarios para un buen funcionamiento de la universidad?, para la informante “la mejor manera que se logran los objetivos en la universidad es dar voz a todo los actores, además de trabajar con valores, igualdad, diálogo, responsabilidad, libertad

solidaridad, paz, cooperación, tolerancia, respeto mutuo, justicia social, respeto al medio ambiente y a la diversidad de género, propiciar la cultura de la paz”. (Tabla 4 líneas de la 182 a la 236) en esta última fase de la entrevista la informante sintetizó magistralmente su pensamiento en relación a la gobernabilidad y a la gerencia ética, dejándonos algunas sub-categorías fundamentales para el desarrollo de la investigación.

Figura N° 4

Estructura consciente significativa conceptual “Informante clave 4”

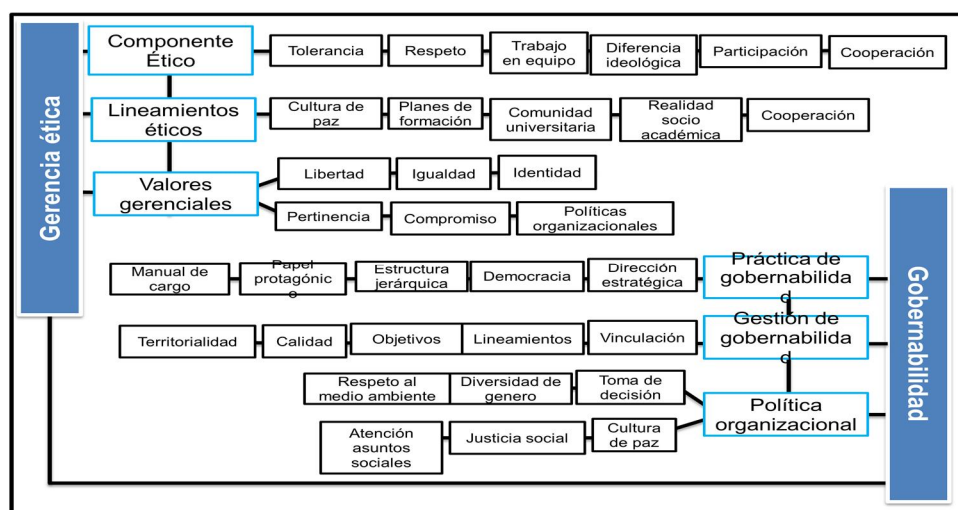


Tabla 5

Entrevistado 5 “Experto” Fecha (19/10/17)

Gerencia ética como factor potenciador de la gobernabilidad en organizaciones complejas				
Día: 11	Mes: 10	Año: 2017	Hora: 11:30 pm	Entrevista en video
				Duración: 9 minutos con 13 segundos
Descripciones				
Escenario: Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, sede antiguo Rectorado,				

Municipio Cabimas, Estado Zulia. El contribuyente fue contactado vía telefónica y la grabación fue personalmente y en vivo donde el informante se mostro receptivo para colaborar con la investigación.

Informante, experto: N°5

Texto de la entrevista	Codificación	Sub-categoría	Categoría
Entrevistador: ¿Cuáles son los componentes éticos de la organización que usted promueve como gerente?	1 2 3 4		
Entrevistado: Obviamente que para nosotros <u>la eticidad, es un eje transversal</u> del quehacer profesional y por tal razón estamos comprometido desde un posicionamiento en un marco teórico enmarcado en el <u>Plan de la Patria</u> que promueve unos lineamientos primordiales para el sector universitario y el sector público en generar que tiene que ver con la transversalidad de nuestro componente éticos, entre estos componentes éticos esta obviamente todo lo que se hace dentro de la organización debe estar promovido en <u>la transparencia en la ejecución de los recursos presupuestario</u> eso quiere decir que debe estar acompañado con unas <u>rendiciones de cuentas</u> oportunas, ya que el	5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24	la eticidad, es un eje transversal Plan de la Patria transparencia rendiciones de cuentas	Gerencia ética

recurso económico que se maneja	25		
dentro de la institución es del sector	26		
público y por tal razón es ético la	27		
<u>ejecución racional</u> del mismo pero	28	ejecución racional	
también la rendición de cuenta para	29		
ellos, todo ello en <u>trabajo en equipo</u> .	30	trabajo en equipo	
Otro principio ético que tiene que ver,	31		
de alguna manera podemos llamar la	32		
<u>concordancia amigable</u> de las	33	concordancia	
transformaciones universitarias del	34	amigable	
quehacer universitario que generen	35		
<u>impactos positivos</u> en el ambiente,	36	impactos positivos	
estamos de tratando de generar	37		
aspectos fundamentales o procesos	38		
administrativos académicos	39		
fundamentales que propicien la	40		
<u>armonía ambiental</u> , en conclusión los	41	armonía ambiental	
componentes éticos que nosotros	42		
estamos manejando es que todo	43		
ejercicio administrativo académico	44		
está enmarcado en la <u>legalidad</u> en	45	Legalidad	
los fundamentos y en las leyes	46		
reglamentos y providencias que se	47		
enmarca para nuestro quehacer y	48		
que tenga un impacto positivo con el	49		
entorno ambiental. Sin lugar, a	50		
dudas, estos planteamientos se	51		
pueden desarrollar desde la	52	honestidad	
<u>honestidad</u> .	53		

<p>Entrevistador: ¿Cuáles lineamientos éticos aplica usted, como gerente con el propósito de apalancar la transformación universitaria?</p>	54 55 56 57		
<p>Entrevistado: El primer elemento ético podemos decir que esta contestado prácticamente en la primera pregunta está determinado en la <u>rendición de cuenta</u> es un elemento gerencial que permite la legalidad la transparencia en la ejecución de los recursos, una rendición de cuenta que debe ser <u>veraz y oportuna</u> que trasluzca de alguna manera o refleje de alguna manera la <u>verdad de utilización de los recursos</u> y cuando el ministerio lo necesite puede <u>inspeccionar</u> dichos procedimientos.</p>	58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72	rendición de cuenta veraz y oportuna utilización de los recursos	
<p>Otro lineamiento gerencial ético que permita apalancar la transformación universitaria para transmisión de cuenta podemos estar enmarcado en la <u>participación, en la corresponsabilidad y cultura de paz,</u> todos aquí tenemos un grado de responsabilidad por el quehacer universitario que debe estar</p>	73 74 75 76 77 78 79 80 81	inspeccionar	

determinada por la colaboración en la	82		
<u>cooperación</u> de cada uno de las	83		
personas y que <u>toda utilización de</u>	84	participación y en la	
<u>recursos este acompañado con una</u>	85	corresponsabilidad,	
<u>meta física que es una realidad y</u>	86	cultura de paz	
<u>meta socioacadémica</u> que tiene que	87		
tener un impacto positivo en la	88		
sociedad con eso estamos buscando	89		
el principio ético de ser <u>armónico con</u>	90	cooperación	
<u>el medio ambiente</u> generando <u>planes</u>	91		
<u>de formación</u> para consolidar los	92	una realidad y meta	
mismos. ¿Qué quiere decir esto? que	93	física meta	
<u>toda ejecución presupuestaria o</u>	94	socioacadémica	
<u>económica debe reflejar una</u>	95		
<u>transformación en la sociedad</u> bien	96		
sea individual o colectivo a través de	97	planes de formación	
las tres funciones socioacadémica	98	Armónico, medio	
incluyendo una cuarta que <u>es la</u>	99	ambiente	
<u>administrativa que es la formación</u>	100		
<u>integral, la generación de</u>	101		
<u>conocimiento y divulgación del mismo</u>	102	transformación en la	
<u>y la vinculación social.</u>	103	sociedad	
Entrevistador: ¿Qué valores son	104		
implementados y promovidos por	105		
usted para el desarrollo del contexto	106	administrativa	
universitario?	107	formación integral,	
Entrevistado: Nosotros nos	108	generación de	
basamos en <u>valores universales</u>	109	conocimiento	
contemplados en la <u>Constitución</u>	110	divulgación social.	

<u>Bolivariana de Venezuela y en el Plan</u>	111		
<u>de la Patria</u> en eso tenemos la	112		
<u>participación</u> el ejercicio académico	113		
en sus dos macro funciones en la	114		
académica y en la administrativa	115		
deben generar la participación de la	116	valores universales	
comunidad intra y extra universitaria	117	CRBV	
eso para conyugarnos a <u>generar</u>	118	Plan de la Patria	
<u>procesos académicos administrativos</u>	119		
<u>que estén acorde a la necesidad y</u>	120	Participación	
<u>pertinencia de la sociedad,</u> otro valor	121		
institucional es la <u>responsabilidad,</u> la	122		
responsabilidad que tienen tanto en	123		
los miembros con la <u>utilización de los</u>	124		
<u>recursos propios</u> como con el	125	generar procesos	
impacto y la <u>responsabilidad social</u>	126	pertinencia de la	
que tiene como institución pública en	127	sociedad	
la transformación de esa comunidad	128		
extra universitaria.	129	responsabilidad	
Otro valor promovido en la	130		
<u>transparencia</u> en la utilización de los	131	utilización de los	
recursos, como la <u>credibilidad y</u>	132	recursos propios	
<u>compromiso.</u>	133	responsabilidad	
Otro valor establecido, es la	134	social	
<u>solidaridad</u> como institución pública	135		
con las más instituciones públicas	136	transparencia	
que no pertenezca a la misma cartera	137	credibilidad y	
ministerial, es por eso que nosotros	138	compromiso.	
tenemos <u>alianzas</u> con otras	139		

instituciones académicas con otras	140		
instituciones no académicas como los	141	solidaridad	
son a veces el Ministerio de Salud,	142		
cuando presentamos algunos apoyos	143		
algunos CDI, algunas escuelas en	144		
consonancia con el mismo gobierno,	145	alianzas	
generando <u>confianza</u> institucional e	146		
<u>identidad</u> organizacional.	147		
Entrevistador: ¿De qué manera se	148		
ejerce la gobernabilidad en el	149		
contexto de la universidad?	150		
Entrevistado: La gobernabilidad está	151		
garantizada <u>con la implementación</u>	152	Confianza, identidad	
<u>de una gerencia basada en la</u>	153		
<u>filosofía organizacional</u> , que con lleve	154		
a una <u>dirección estratégica</u> , a través	155		
de una <u>planificación</u> acorde a los	156	implementación de	
valores que la identifican es decir si	157	una gerencia	
nosotros procesos administrativos	158	filosofía	
académicos o basados en los valores	159	organizacional	
como la <u>colaboración,</u> la	160		
<u>participación, la corresponsabilidad,</u>	161	dirección estratégica	
<u>la transparencias de recursos,</u>	162	planificación	
estamos permitiendo que cada uno	163	colaboración,	
de los miembros que actúan dentro	164	participación,	
de la institución <u>son corresponsable,</u>	165	corresponsabilidad,	
<u>son participe, son protagónico en ese</u>	166	transparencias de	
<u>quehacer por tal razón estamos</u>	167	recursos	
<u>garantizando una inclusión del</u>	168		

<u>miembro</u> , de los miembros de la	169		
unidad universitaria para que genere	170		
una gobernabilidad o una <u>co-</u>	171	participe,	
<u>gobernabilidad</u> en cada uno de los	172	protagónico	
estatus o <u>estructura jerárquica</u> .	173		
Entrevistador: Según su criterio	174		
¿cómo propicia la gobernabilidad			
para el cumplimiento de los objetivos	175		
de la universidad?	176	co-gobernabilidad	
Entrevistado: Una vez que <u>se tiene</u>	177	estructura jerárquica.	
<u>claro cuáles son los valores</u>	178		
<u>institucionales</u> se elaboran unos	179		
<u>lineamientos</u> para promover los	180		
propósitos que se tienen, segundo	181		
que se tiene claro cuáles son los	182		
<u>objetivos</u> es necesario la	183	valores	
<u>sociabilización y participación</u> en	184	institucionales	
mesas, en espacios más que todo,	185		
en escenario que permita el <u>concurso</u>	186	lineamientos	
<u>de cada miembro</u> tanto de la	187	objetivos	
comunidad universitaria, la	188	sociabilización y	
comunidad intrauniversitaria como la	189	participación	
comunidad extrauniversitaria. De esta	190		
forma, se genera una formación de	191	concurso de cada	
competencia que consolide las	192	miembro	
políticas de <u>vinculación, calidad</u> y	193		
sustentabilidad.	194		
	195		
Entrevistador: ¿Según su opinión	196		

como la gobernabilidad puede gestar	197		
los cambios necesarios para un buen	198		vinculación, calidad
funcionamiento de la universidad?	199		
Entrevistado: Para la transformación	200		
universitaria, se debe tomar en	201		
cuenta los aspectos emanados en el	202		
<u>Plan de la Patria</u> , que permitan	203		
<u>atender los asuntos sociales</u> , desde	204		
una <u>toma de decisión</u> que promueva	205		
la <u>justicia social, respeto al medio</u>	206		
<u>ambiente y el principio del paz</u> , para	207		Plan de la Patria
propiciar un impacto directo en el	208		
entorno organizacional en la cual se	209		atender los asuntos
encuentra inmersa, bajo las tres	210		sociales
funciones socioacadémicas. La	211		toma de decisión
gobernabilidad <u>permite el concurso</u>	212		concurso de cada
<u>de cada uno de los miembros</u> de la	213		uno de los miembros
comunidad universitaria en función a	214		justicia social,
esa transformación de la sociedad	215		respeto al medio
¿en qué se puede traducir esto? que	216		ambiente y el
la gobernabilidad puede ser un	217		principio del paz
<u>lineamiento o un principio o una</u>	218		
<u>herramienta gerencial</u> que es la que	219		
permite la <u>participación masiva</u> la	220		lineamiento o un
<u>suma de voluntades y de esfuerzos</u>	221		principio o una
para que la institución universitaria			herramienta
pueda funcionar acorde a las			gerencial
necesidades extrauniversitarias o las			participación masiva
necesidades del pueblo venezolano.			suma de voluntades

		y de esfuerzos	
--	--	----------------	--

19. Memorando 5. Realizado en Octubre 19, 2017. Estructurado con base a la entrevista del Experto.

El quinto informante clave, es el experto, es un sujeto de profesión licenciado en administración mención gerencia industrial, magister en gerencia, mención finanza, doctor en ciencias gerenciales, investigador reconocido dentro y fuera de la universidad, PEII C, ha ocupado diversos cargos gerenciales dentro y fuera de la universidad, desde jefe de departamento, director de programa y vicerrector administrativo. Por ello, se asume como experto en el área de la gerencia y gobernabilidad, por esta amplitud de experiencia teórica-práctica que permitirá hacer la triangularización desde la intersubjetividad.

En este sentido, desde el inicio de la entrevista, el experto se comportó como todo un catedrático, líder y gerente, irradiando autoridad y seguridad en sus planteamientos, en efecto, cuando se le preguntó, ¿Cuáles son los componentes éticos de la organización que usted promueve como gerente?, contestó que para él la eticidad, es un eje trasversal del quehacer profesional, además de estar “comprometido desde un posicionamiento en un marco teórico enmarcado en el Plan de la Patria que promueve unos lineamientos primordiales para el sector universitario y el sector público en generar” (Tabla 5 líneas de la 6 a la 11), manifestó que toda organización tiene que promover la transparencia en la ejecución de los recursos presupuestario, además de estar acompañado con unas rendiciones de cuentas oportunas (Tabla 5 líneas de la 21 a la 25), otro aspecto ético la

armonía ambiental, aunado a ajustarse a las leyes, normas y reglamentos. Estos elementos desarrollados por el experto representan un aporte importante para la investigación. Aunado a esto, el experto consideró la dirección estratégica necesaria para consolidar una política pública que permita la gobernabilidad en la universidad.

En relación a ¿Cuáles lineamientos éticos aplica usted, como gerente con el propósito de apalancar la transformación universitaria?, el experto respondió “en la rendición de cuenta es un elemento gerencial que permite la legalidad la transparencia en la ejecución de los recursos, una rendición de cuenta que debe ser veraz y oportuna que trasluzca de alguna manera o refleje de alguna manera la verdad de utilización de los recursos y cuando el ministerio lo necesite” (Tabla 5 líneas de la 56 a la 69). Para el experto, “toda ejecución presupuestaria o económica debe reflejar una transformación en la sociedad bien sea individual o colectivo a través de las tres funciones socioacadémica incluyendo una cuarta que es la administrativa que es la formación integral, la generación de conocimiento y divulgación del mismo y la vinculación social”. (Tabla 5 líneas de la 87 a la 98)

Por otra parte, se le preguntó ¿Qué valores son implementados y promovidos por usted para el desarrollo del contexto universitario? Señaló “Nosotros nos basamos en valores universales contemplados en la Constitución Bolivariana de Venezuela y en el Plan de la Patria en eso tenemos la participación el ejercicio académico en sus dos macro funciones en la académica y en la administrativa deben generar la participación de la comunidad intra y extra universitaria”, (Tabla 5 líneas de la 103 a la 108) además de promover la transparencia en la utilización de los recursos y la solidaridad. En efecto, analizando lo planteado los valores que se toman en cuenta como referencia fundamental está amparado en nuestra carta magna y proyecto país.

En otro marco de ideas, se le interrogó, ¿De qué manera se ejerce la gobernabilidad en el contexto de la universidad?, el experto con toda

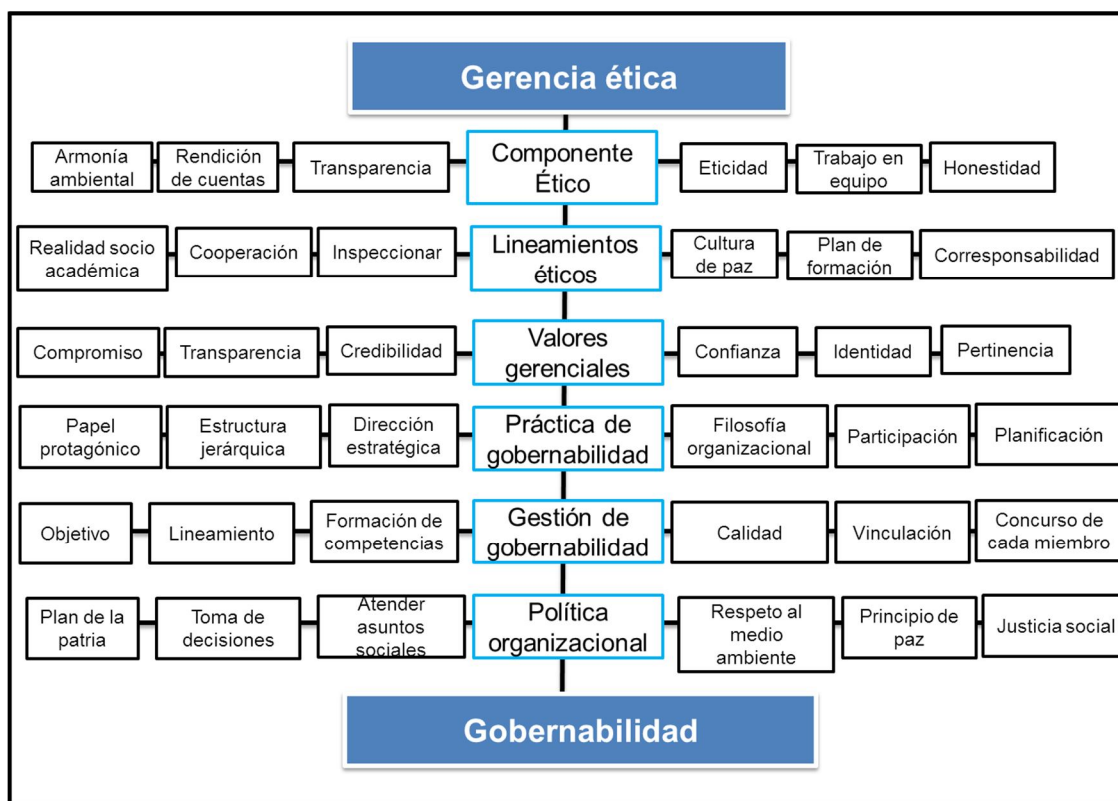
sencillez pero firme en sus argumentos señalo que: “la gobernabilidad está garantizada con la implementación de una gerencia basada en valores organizacionales, colaboración, participación, corresponsabilidad, transparencias de recursos, de darse se estaría ante un contexto de co-gobernabilidad” (Tabla 5 líneas de la 144 a la 162)

Entonces se le preguntó ¿cómo propicia la gobernabilidad para el cumplimiento de los objetivos de la universidad?, muy brevemente respondió que hay que tener claro los valores institucionales, para luego reconocer los valores individuales pero especialmente los colectivos que permitan la participación de todos los miembros. (Tabla 5 líneas de la 167 a la 176)

Finalmente, ¿Según su opinión como la gobernabilidad puede gestar los cambios necesarios para un buen funcionamiento de la universidad? Señala experto, “la gobernabilidad puede ser un lineamiento o un principio o una herramienta gerencial que es la que permite la participación masiva la suma de voluntades y de esfuerzos para que la institución universitaria pueda funcionar acorde a las necesidades extrauniversitarias o las necesidades del pueblo venezolano” (Tabla 5 líneas de la 181 a la 200). En este aspecto, el informante, experto, sintetizo el papel que juega la gobernabilidad en el proceso de transformación universitaria, en el sentido de servir de lineamiento para consolidar un ambiente de paz, armonía, equidad, justicia y convivencia universitaria.

Figura N° 5

Estructura consciente significativa conceptual “Experto 1”



Elaboración propia (2017)

20. Triangulación de la información

Para el procedimiento analítico de los datos suministrados por el experto y los informantes clave se trabajó con la contrastación exhaustiva, haciendo la saturación de las subcategorías emergentes, como también se contrastó con las propiedades y dimensiones que caracterizan las categorías centrales que identifican esta investigación: gerencia ética y gobernabilidad, además se muestra la evidente relación entre gerencia ética y gobernabilidad como elemento potenciador para la transformación organizacional. Este método contribuyó para descartar las subcategorías consideradas poco útiles para la investigación como aquellas que se manifestaron reiterativas en el mismo.

3.1 Categoría central: gerencia ética

Cuadro N° 2
Triangulación central gerencia ética

Categoría: Gerencia Ética	Informante clave 1 (12/10/17)	Informante clave 2 (14/10/17)	Informante clave 3 (21/10/17)	Informante clave 4 (21/10/17)	Experto 1 (19/10/17)
Componentes éticos	X	X	X	X	X
Lineamientos éticos	X	X	X	X	X
Valores gerenciales	X	X	X	X	X

Elaboración propia (2017)

En relación a la categoría central gerencia ética, a través de la triangulación intersubjetiva se pudo sistematizar que el experto 1 desarrolló una amplia definición y caracterización de la gerencia ética producto de sus reflexiones tanto teóricas como prácticas dada por su gran experiencia gerencial e investigativa, de esta forma pudo aportar elementos indispensable para la comprensión de las subcategorías y propiedades de la gerencia, por lo que consideró que en ella debe existir componentes éticos que lo defina, establecer lineamientos y valores que identifiquen a la organización.

Asimismo, la saturación teórica emanada por los informantes clave 1, 2, 3 y 4 coincidió con las reveladas por el experto, en el sentido de la necesidad de considerar los componentes y lineamientos éticos, aunado a los valores que debe existir en una gerencia ética, más allá de cuales valores priven por encima de otros, lo importante aquí es destacar la clara necesidad de una gerencia humanizada que considere en el centro de la organización la

vida de todos los colaboradores con estrecha relación a la filosofía que caracteriza la empresa.

En este mismo orden de ideas, el investigador tomando como referencia las apreciaciones aportadas por los informantes de este trabajo, pudo interpretar como la gerencia ética juega un papel fundamental para todas las organizaciones, en el sentido que en ella debe reposar los componentes y lineamientos éticos, así como también establecer los valores tanto del gerente, de la organización y de quienes forman parte de los mismo. Lo que sin lugar a dudas, se nos presenta como un gran reto de asumir cada día más una gerencia más humanizada, comprometida con los valores organizacionales y la permanente interacción con los valores personales de cada colaborador.

Cuadro N° 3

Subcategoría componentes éticos

Categoría: Componentes éticos	Informante clave 1 (12/10/17)	Informante clave 2 (14/10/17)	Informante clave 3 (21/10/17)	Informante clave 4 (21/10/17)	Experto 1 (19/10/17)
Trabajo en equipo	X			X	X
Honestidad	X		X		X
Respeto	X	X	X	X	
Participación		X		X	
Eticidad					X
Transparencia					X
Rendición de cuentas					X
Armonio ambiental					X
Empoderar		X			
Talento humano		X			

Elaboración propia (2017)

La gerencia ética teóricamente tiene muchas perspectiva de ser abordada, en esta oportunidad los componentes de esta categoría, entendida como subcategorías, fueron extraídas de la gama de aportes que nos suministraron los informantes, en este sentido el informante clave 1 y 4, conjuntamente con el experto consideraron que el trabajo en equipo forma parte de las propiedades del componente ético, el respeto es otra propiedad, coincidiendo en el mismo informante 1, 2, 3 y 4, el experto no lo consideró como tal, asimismo, la honestidad fue un aspecto importante para el informante 1, 3 y experto.

Cuadro N° 4

Subcategoría lineamientos éticos

Categoría: Lineamientos éticos	Informante clave 1 (12/10/17)	Informante clave 2 (14/10/17)	Informante clave 3 (21/10/17)	Informante clave 4 (21/10/17)	Experto 1 (19/10/17)
Realidad socio-académica	X		X	X	X
Cooperación				X	X
Inspeccionar	X				X
Cultura de paz				X	X
Plan de formación	X	X	X	X	X
Corresponsabilidad					X

Elaboración propia (2017)

En relación a los lineamientos éticos, estos fueron derivados de las propiedades de la información dada por los sujetos clave, en este sentido consideraron todos los informantes y experto que un plan de formación es

vital, por otro aspecto para el informante clave 1, 3, 4 y el experto coincidieron que la realidad socio-académica debe ser valorado en los lineamientos éticos, el experto 2 no manifestó información en relación a esta propiedad, así como la inspección, cooperación y cultura de paz formaron parte de las propiedades dada por los informantes y el experto que debe estar en esta subcategoría.

Cuadro N° 5
Subcategoría valores gerenciales

Categoría: Valores gerenciales	Informante clave 1 (12/10/17)	Informante clave 2 (14/10/17)	Informante clave 3 (21/10/17)	Informante clave 4 (21/10/17)	Experto 1 (19/10/17)
Compromiso		X	X	X	X
Transparencia		X			X
Credibilidad	X				X
Confianza	X		X		X
Identidad		X		X	X
Pertinencia	X	X	X	X	X
Igualdad			X	X	
Políticas organizacionales		X		X	

Elaboración propia (2017)

Los valores gerenciales deben estar presente en toda organización, es este sentido, los informantes clave y experto consideraron coincidentalmente que una de las propiedades es la pertinencia, como para el informante 2, 3, 4 y experto destacaron el compromiso, el informante 1 no suministro dato alguno, otra propiedad es la identidad reseñada por el informante 2, 4 y experto, si bien es cierto que para la igualdad y políticas

organizacionales para el experto no fueron, si fueron para los informantes 3 y 4, y 2 y 4 respectivamente.

20.2 Categoría central: gobernabilidad

Cuadro N° 6
Triangulación central gobernabilidad

Categoría: Gobernabilidad	Informante clave 1 (12/10/17)	Informante clave 2 (14/10/17)	Informante clave 3 (21/10/17)	Informante clave 4 (21/10/17)	Experto 1 (19/10/17)
Práctica de gobernabilidad	X	X	X	X	X
Gestión de gobernabilidad	X	X	X	X	X
Política organizacional	X	X	X	X	X

Elaboración propia (2017)

En el encuentro con la información recopilada en relación a la gobernabilidad se pueden obtener tres subcategorías indispensables para la comprensión del mismo, como es la práctica de gobernabilidad, desde ahí se puede observar el dinamismo organizacional, social y político, la otra subcategoría es la gestión de gobernabilidad, en ella se puede contrastar la dirección estratégica con las responsabilidades de cada colaborador en aras de mantener la convivencia de cada sector y finalmente la política organizacional como la garante de cumplir todo lo establecido en las

orientaciones derivadas de los objetivos de la organización como también de promover los cambios necesarios para el buen funcionamiento.

En este sentido, el experto 1 en relación a la categoría de gobernabilidad, consideró que para hacer una interpretación y comprensión del mismo, es necesario verla desde una práctica de gobernabilidad, ella revelaría lo dialéctico de esta praxis, asimismo considero que es través de la gestión donde se puede apreciar cómo se lleva esa conducción política y las estrategias que se utilizan para el buen manejo de la organización y consideró que, por medio de la política organizacional la toma de decisiones acompañará la ejecución de los procedimientos establecido en los reglamentos y manuales, acorde con los objetivos que están claramente definidos, así como también el desarrollo de lineamientos para poder gestar cambios que se requiere, debido al dinamismo de la sociedad.

Por otro lado, los sujetos clave 1, 2, 3, y 4 manifestaron coincidentalmente, que para interpretar y comprender la gobernabilidad, se hace indispensable verla desde la práctica y gestión de gobernabilidad, sin dejar de lado la política organizacional. Estos tres aspectos se consideran como sub categorías, debido a la riqueza que proporciona las propiedades de cada uno de ellas que permite interactuar con cada elemento que conforma la gobernabilidad en su amplia forma de manifestarse.

Dentro de este marco de ideas, el investigador producto de la información, ya categorizada y estructurada en relación a la gobernabilidad, que es desde la práctica, la gestión y el desarrollo de políticas organizacionales, donde se evidencia la riqueza teórica-práctica de la gobernabilidad, que si bien es cierto se manifiesta de diversas formas, que existen crisis de gobernabilidad, entre tantos aspectos, ella juega un papel fundamental no solo para la organización, sino también para la sociedad.

Cuadro N° 7
Subcategoría práctica de gobernabilidad

Categoría: Práctica de gobernabilidad	Informante clave 1 (12/10/17)	Informante clave 2 (14/10/17)	Informante clave 3 (21/10/17)	Informante clave 4 (21/10/17)	Experto 1 (19/10/17)
Papel protagónico	X			X	X
Estructura jerárquica		X	X	X	X
Dirección estratégica	X		X	X	X
Filosofía organizacional		X			X
Participación					X
Planificación			X		X
Manual de cargo		X		X	

Elaboración propia (2017)

La gobernabilidad vista desde la perspectiva política, social y gerencial ha sido tema de discusión por lo inequívoco de la categoría, más sin embargo producto de la categorización y estructuración, pudimos apreciar que la sub categoría práctica de la gobernabilidad nacida de esta contrastación surge de propiedades como la dirección estratégica, los informantes 1,3,4 y experto la consideraron dentro de su aportes a excepción del informante clave 2, mientras que la estructura jerárquica fue destacada para el experto y los informantes 2, 3 y 4, para el 1 no fue relevante, otra propiedad necesaria la planificación considerada por el experto e informante 3, así como también el papel protagónico indispensable para el informante 1, 4 y experto.

Cuadro N° 8
Subcategoría gestión de gobernabilidad

Categoría: Gestión de gobernabilidad	Informante clave 1 (12/10/17)	Informante clave 2 (14/10/17)	Informante clave 3 (21/10/17)	Informante clave 4 (21/10/17)	Experto 1 (19/10/17)
Objetivo	X		X	X	X
Lineamiento	X	X	X	X	X
Formación de competencia	X				X
Calidad	X	X		X	X
Vinculación		X		X	X
Concurso de cada miembro					X
Territorialidad		X		X	

Elaboración propia (2017)

Desde el punto de vista de la subcategoría gestión de gobernabilidad, se obtuvo por medio de la triangulación intersubjetiva que los informantes claves consideraron los lineamientos como aspecto central para una gestión, así mismo la formulación de objetivos excepto el informante 2 que no manifestó ningún dato en relación a esta propiedad, tanto la calidad y la vinculación fueron planteados tanto para los informantes 2 y 4 como para el experto 1, quien muy convincentemente lo destacó, en relación a la territorialidad y a la formación de competencia, la primera no fue considerado por el experto, pero para el investigador indispensable para la gestión de gobernabilidad.

Por tanto, el investigador, pudo percibir que son distinguidas las formas de gestión de gobernabilidad, que se inicia con la elaboración de

unos objetivos, con lineamientos claros donde se evidencia la formación de competencia, que exista la calidad y vinculación con las características de la territorialidad. Aspectos necesarios para la formulación de nuevas teorías que permitan aportar al proceso de transformación que viven las organizaciones complejas, fundamentalmente las universidades.

Cuadro N° 9
Subcategoría política organizacional

Categoría: Política organizacional	Informante clave 1 (12/10/17)	Informante clave 2 (14/10/17)	Informante clave 3 (21/10/17)	Informante clave 4 (21/10/17)	Experto 1 (19/10/17)
Plan de la patria			X		X
Toma de decisiones	X	X	X	X	X
Atender asuntos sociales		X	X	X	X
Respeto al medio ambiente				X	X
Principios y/o cultura de paz				X	X
Justicia social				X	X
Acompañamiento	X		X		

Elaboración propia (2017)

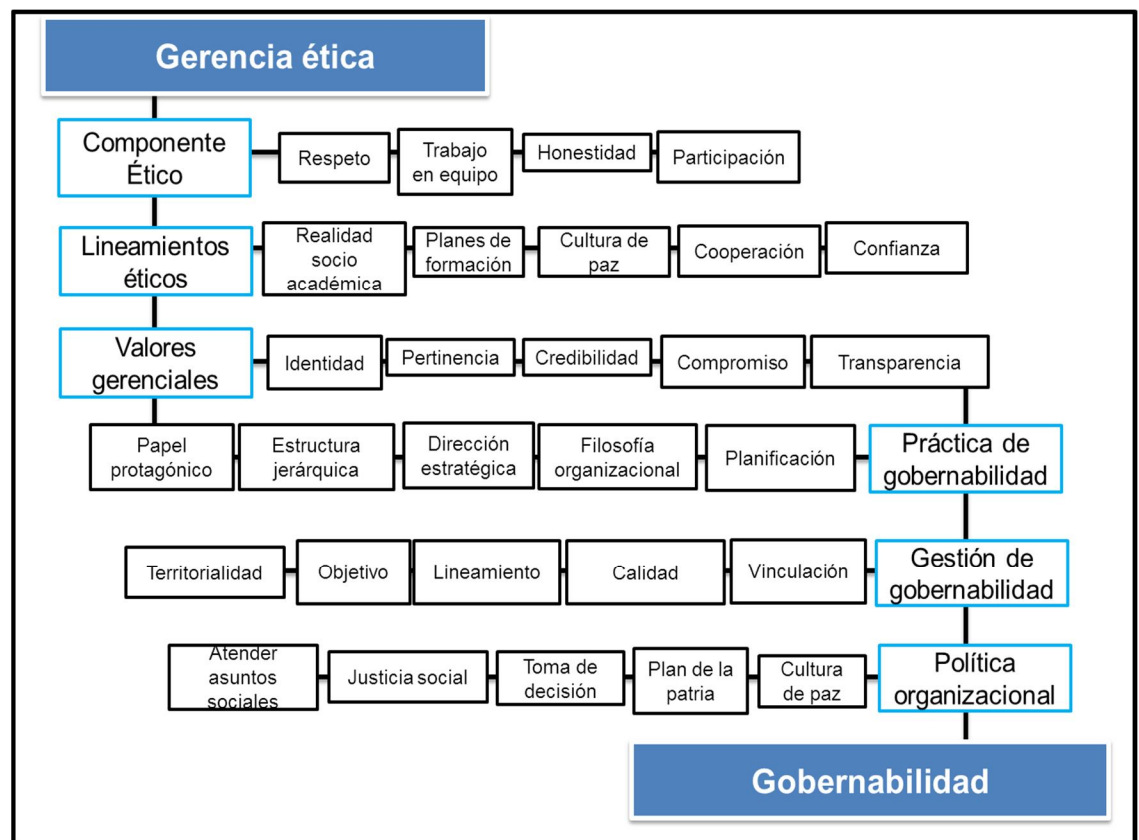
Desde esta perspectiva la subcategoría política organizacional derivada de la información dada, categorizada y estructurada, posee diversas propiedades arrojadas por los contribuyentes claves y experto, por lo tanto, la saturación teórica permitió reconocer que la toma de decisiones se hace necesaria para el desarrollo de la política organizacional, tanto los informantes clave con el experto coincidieron en ella, así mismo atender los asuntos sociales, que a excepción del informante clave 1 que no suministró

ningún dato al respecto. Por otra parte, la justicia social, la cultura de paz y el acompañamiento de esas políticas forman parte de las propiedades presente en la subcategoría política organizacional.

Inmediatamente, el investigador adiciona que cada propiedad es esencial para el desarrollo de la gobernabilidad por lo que la toma de decisiones y el acompañamiento, atender los asuntos sociales, respetar el medio ambiente, promover la cultura de paz buscar la justicia social emanadas desde el Plan de la Patria, son aspectos que desde una gerencia ética permitirán consolidar la gobernabilidad en la universidad, entendida como una organización compleja.

Figura N° 6

Estructura consciente significativa conceptual Integradora



Elaboración propia (2017)

21. Memorando 6. Realizado en Noviembre 05, 2017. Nota de codificación teórica: descriptiva- interpretativa de las categorías centrales Gerencia ética y gobernabilidad

La estructura consciente significativa conceptual integral, producto del proceso de categorización de todas las entrevistas realizadas a los informantes claves, gira en torno a las categorías Gerencia ética y Gobernabilidad, de las cuales derivan varias subcategorías emergentes cuya relación determina una serie de temáticas y a su vez, propiedades, que teorizan las categorías centrales, incluyendo dimensiones específicas, tal como lo muestra la estructura integradora.

En este sentido, la relación transversal dada por cada una de las subcategorías, permite evidenciar como la gerencia ética vista desde sus componentes y lineamientos éticos, aunado a los valores gerenciales forman parte de la esencia y filosofía de la organización que se mueve desde el respeto, trabajo en equipo, honestidad y participación hasta dibujar planes de formación que considere la realidad socio académica donde la identidad, pertinencia, credibilidad y compromiso juegan un papel fundamental para potenciar la gestión ética en la universidad, pero particularmente para la gobernabilidad.

Si bien es cierto que la gobernabilidad se puede entender desde su práctica que va desde el direccionamiento estratégico, la planificación, conjuntamente con la estructura jerárquica, no puede obviarse la filosofía organizacional y el papel protagónico que este cumple en la sociedad, donde la gestión de gobernabilidad va estar claramente determinada por la territorialidad y los objetivos que se tracen para el desarrollo de lineamientos que apunte a la claridad y la vinculación social.

Por lo que, la política organizacional busca desde la gobernabilidad, atender los asuntos sociales, a través de la toma de decisión ajustada al

Plan de la Patria que permitirá consolidar la justicia social por medio de la cultura de paz, lo que nos permite dar algunos elementos para la transformación necesaria en las organizaciones complejas.