



Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades  
ISSN: 2550-6722  
Universidad Nacional de Chimborazo

Niño Baptista, Luis Alberto; Piñero, Ma.Lourdes  
SIGNIFICADOS SOCIALES DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA  
EN UN CONTEXTO DE TRANSFORMACION INSTITUCIONAL  
Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades, núm. 1, 2016, pp. 101-117  
Universidad Nacional de Chimborazo

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571763480009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UDEM  redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## SIGNIFICADOS SOCIALES DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA EN UN CONTEXTO DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

### *UNIVERSITY MANAGEMENT'S SOCIAL MEANINGS IN AN INSTITUTIONAL CONTEXT TRANSFORMATION*

#### RESUMEN

El trabajo reporta los hallazgos de una investigación que tuvo el propósito de interpretar los significados sociales develados con respecto a la acción gerencial en el Instituto Universitario Tecnológico de Trujillo (IUTET), en el escenario de su transformación como Universidad Politécnica Territorial. Partiendo de una visión paradigmática basada en el interpretativismo, el estudio se realizó desde la perspectiva metodológica cualitativa utilizando el diseño de investigación del método Fenomenológico hermenéutico, donde participaron como sujetos de investigación un grupo de nueve (9) actores sociales correspondientes al personal directivo, docente, administrativo y estudiantes, a quienes se les realizó la técnica de la entrevista en profundidad. Una vez codificada y categorizada la información recolectada, entre los hallazgos se destacan como categorías orientadoras emergentes: necesidad de Integración de la comunidad del IUTET, directrices centralizadas, gerencia reactiva, gestión ineficiente, necesidad de elevar la calidad académica, y de una nueva filosofía de gestión. Se concluye que el manejo de un enfoque global, holístico y prospectivo, con una concepción humanista de la gerencia, debe apuntar a esquemas más abiertos, propios de organizaciones basadas en el trabajo en equipo de alto desempeño.

**Palabras clave:** gerencia universitaria; significados sociales; transformación universitaria.

#### ABSTRACT

The paper reports findings of an investigation which had the purpose to interpret the social meanings revealed related to Instituto Universitario Tecnológico de Trujillo (IUTET)'s management action, in the stage of its transformation as Universidad Politécnica Territorial. From a paradigmatic vision based on interpretative paradigm it used the qualitative methodological perspective, specifically research design of the Hermeneutic Phenomenological Method. A group of nine (9) relevant managers stakeholders (management, teaching, administrative and student staff) participated as research subjects, performing the in-depth interview technique. The collected information was codified and categorized, between the findings are highlighted as guiding categories: need for integration of the IUTET community, centralized guidelines, reactive management, inefficient management, requirement to raise academic quality, and a new management philosophy. In conclusion, the management of a global approach, holistic and prospective, with a humanistic conception of Holistic and prospective management, should point to more open schemes, proper than organizations based on high-performance teamwork.

**Keywords:** university management; social meanings; university transformation.



Luis Alberto Niño Baptista

beto\_nino@hotmail.com

UPTT- MBI



Ma.Lourdes Piñero

malopima11@gmail.com

UPEL-IPB

**Recibido para revisión:** 21-noviembre-2016

**Aceptado para publicación:** 11-diciembre-2016

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy deben asumir que la realidad a la que se enfrentan es compleja, al tiempo que deben actuar en medio de la turbulencia de un ambiente que le presenta dificultades para controlar los cambios que se producen en las variables multidimensionales que lo conforman. A decir de Monagas (2005:152) “para asumir el cambio, debe comprenderse permanentemente que las realidades son complejas. Por esa misma condición se conjugan toda una serie de racionalidades cuyos efectos terminan produciendo situaciones tan azarosas como inciertas”.

En tal sentido, las organizaciones en medio de la complejidad de los cambios suscitados, actualmente tienen la necesidad de trascender en su accionar, desempeñando un conocimiento amplio de la realidad donde se desenvuelven, mediante una visión holística, que les permita una consideración del todo, lo entero, la plenitud y las posibilidades, además de, comprender su entorno desde su interioridad y complejidad, que le ayude conocer la realidad en toda su dimensión.

Los contextos organizativos de carácter público, no escapan a esta realidad. Ciertamente a nivel mundial, los países en general desde hace algunas décadas, realizan acciones concretas dirigidas a modernizar la estructura del estado, con el objeto de adecuarla a las nuevas realidades económicas, políticas y sociales, con criterios de mayor eficiencia y eficacia de sus recursos tangibles e intangibles, en aras de garantizar la optimización del servicio social que prestan. En general el propósito de estas acciones es simplificar la estructura del Estado, reducir su tamaño, desprendiéndose de funciones no esenciales, concentrándose en su misión fundamental centrada en la prestación de servicios públicos a la comunidad en general.

En razón de lo anterior, conviene referir lo planteado por Pelekais, Cruz, Godoy y Torres (2006:17), quienes señalan que:

Las acciones de modernización pueden tener el carácter de una reforma integral del Estado cuando éste requiere de una modificación radical para poder prestar un servicio eficiente o también pueden consistir en medidas parciales, como la privatización, y la descentralización, en países con estructuras estatales más desarrolladas.

Siempre se ha considerado que la gerencia en las empresas públicas se caracteriza por ser señalada, como ineficaces, ineficientes, influidas por intereses políticos, grupales o individuales, que casi siempre conducen a no obtener los resultados esperados, y suministrar la mayor satisfacción posible de los ciudadanos que conviven en una comunidad determinada; otorgando un mejor nivel de vida mediante la administración y asignación correcta de los recursos del Estado.

Dentro de las áreas en pertinencia de la administración del Estado se encuentra el sistema educativo, como un eje fundamental en la consolidación de un nuevo orden social, en donde la intervención del mismo es determinante como estrategia básica para profundizar el desarrollo integral de la sociedad y reducir gradual y sostenidamente las importantes inequidades que puedan presentarse en ellas.

Sin embargo, a través de la historia se ha hecho referencia a la ineficiencia del Estado para administrar los recursos públicos y el sistema educativo no ha sido la excepción. De acuerdo con Estaba (2006), es frecuente y casi reiterativo hablar de las ineficiencias en la calidad educativa, el deterioro de la oferta académica, las deficiencias en la atención al estudiante, la desactualización de la

formación docente y la ineficiencia de la capacitación de los gerentes, se alude también a una práctica pedagógica inapropiada, y se cuestiona al lado de estos grandes señalamientos; el centralismo, la burocracia, el cooperativismo sindical, el partidismo y otros vicios que se han venido instalando en la administración pública en casi veinte años.

Así pues, la gerencia pública, también tiene presencia en las instituciones de la educación universitaria. Éstas deben ser impulsoras de la gestión del conocimiento así como de la formación de saberes en distintos campos de la sociedad conscientes de activar las transformaciones necesarias que le permitan dar respuesta a las múltiples exigencias del entorno, en cuanto a su pertinencia y responsabilidad para ajustarse a la dinámica de la tecnología, eficiencia, transparencia, calidad de sus decisiones y procesos. Tal como apuntan Piñero y Rivera (2012) cuando afirman que:

Las instituciones universitarias no pueden ser ajenas a aceptar el reto que impone la sociedad del conocimiento, porque están llamadas no sólo a afrontarlo, sino a diseñar, construir y liderar los nuevos procesos que orienten la sociedad; de que incorporen a sus actividades misionales y de apoyo la innovación y la tecnología que les permita desarrollar nuevas prácticas contemporáneas. (Piñero y Rivera 2012:97)

Por tanto, las instituciones de educación universitaria tienen ante sí el desafío que le impone la situación de cambios, complejidades y transformaciones, situación esta que mayor relevancia por cuanto en ellas convergen intereses alineados con creaciones intelectuales relacionadas o asociadas; con ideas, conceptos, criterios, referencias explicativas, teorías y ensayos de propuestas.

Atendiendo a lo expuesto, Muro (2003) expresa que:

Los grandes desafíos que debe afrontar la sociedad y todas las instituciones en este siglo, en especial la universidad, se incrementan con una velocidad y profundidad que supera y desborda la capacidad de respuesta de los actores desde la trama de los factores que concurren y la crisis mundial académica. (Muro 2003:94)

De modo pues, que la cultura de la calidad, eficacia y eficiencia, de orientación al usuario o comunidad universitaria, de transparencia y responsabilidad sólo será posible si es asumida como tal por todos y cada uno de los miembros y actores de dicha comunidad, si se consigue, en suma, el cambio y la innovación institucional universitaria estará tal vez más cerca de ser alcanzada (Piñero y Rivera *ob. cit.*).

Ello significaría asumir que se tomen decisiones y acciones que apunten hacia el direccionamiento de esfuerzos transformativos que impliquen la conjugación de las voluntades de los actores sociales que configuran el contexto universitario desde lo micro a lo macro institucional, y romper la serie de barreras culturales que han caracterizado la lenta evolución de la administración y gestión en las universidades públicas. Así lo refiere Morin (1986), al plantear que:

De este modo, la universidad latinoamericana, como espacio organizativo multidimensional y transcomplejo se encuentra sometida permanentemente a ciertas presiones, del contexto interno y externo, a procesos de renovación, de reconfiguración a través del rediseño y puesta en ejecución de novedosos y ambiciosos proyectos de transformación a lo largo de su historia. (Morin 1986:172)

Para esta investigación resulta de vital importancia entender el significado de gerencia dentro de las instituciones de educación universitaria. Por tanto se trata de

realizar un planteamiento crítico a la gerencia de la universidad, en medio de las profundas dificultades que impone el presente, signado por la globalización, los avances de la tecnología, la información y los cambios que estos factores producen en el ámbito socio-económico y socio-cultural.

Desde esta perspectiva, cuando se hace referencia a la gerencia universitaria, se asocia a una mayor y mejor calidad del servicio universitario, una mayor calidad del desempeño de sus órganos como de los actores en el entramado institucional, con el fin de dar respuesta a las carencias, expectativas institucionales y de la sociedad en general.

Como se aprecia en las definiciones anteriores la gerencia universitaria implica un conjunto de procesos complejos, diversos que atañe el mantenimiento y desempeño de las actividades y procesos vinculados con sus funciones rectoras, docencia, investigación, producción intelectual e integración social, para de esta manera garantizar la calidad de respuesta a las carencias y expectativas institucionales así como de la sociedad en general. Por eso ha sido denominada como la cuarta función universitaria.

La transformación de la educación universitaria es pues, un imperativo de la época que vivimos. Fenómenos como la globalización, la formación de espacios económicos más amplios, la velocidad de las comunicaciones, la mayor disponibilidad de información y las características mismas del conocimiento contemporáneo, generan grandes desafíos para la educación superior a los que sólo podrá dar respuestas más pertinentes mediante profundos y sistemáticos procesos de transformación.

Al focalizar la mirada en Venezuela, conviene precisar que la función de las instituciones universitarias está expresada en la Ley de Universidades vigente (1970), como una

comunidad de saberes, en tanto el artículo 3° establece que:

Las universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza a completar la formación integral y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la nación para su desarrollo y progreso. (Ley de Universidades 1970:3)

Se aprecia en el inciso legal que las instituciones universitarias son poseedoras de la gran responsabilidad de transmitir a la sociedad no sólo formación técnico - profesional, sino principios y valores que permitan crear ciudadanos integrales para enfrentar las nuevas realidades que la sociedad les exige. Para ello estas organizaciones desarrollan su máximo objetivo a través del desempeño de tres grandes funciones que rigen su carácter de academia como son la docencia, la investigación y la extensión. El complejo desempeño de los procesos académico-administrativos, procedimientos, actividades y sujetos sociales implicados en el desarrollo de las funciones universitarias ha permitido la configuración de una función implícita a tales procesos vinculadas con la dinámica gerencial.

Dentro de este contexto, es oportuno precisar cómo ha sido la transformación de las universidades venezolanas y su funcionamiento en los últimos años. Es así, como de acuerdo con Parra (2010), el desarrollo de la educación superior en Venezuela da cuenta de la impronta que ha marcado su vínculo con el poder, pues en el siglo XX ello se expresó en su papel legitimador de la democracia y en su consolidación como mecanismo de ascenso social. En la década de los 90 la crisis social, política y económica del país culminó con el triunfo de una opción política



que se ha propuesto durante la última década del siglo XX con la refundación de la república y, últimamente, la revolución socialista.

Los antecedentes anteriores, alimentados por la conflictividad política acentuada a partir de 2002, sentaron las bases para el conjunto de políticas que desde ese año se han diseñado e implementado en el marco del Proyecto Nacional Simón Bolívar, en un proceso no sin altibajos, pero seguro hacia lo que el gobierno ha denominado Socialismo del Siglo XXI, donde se privilegia lo político ideológico en el tratamiento que se le está dando a la educación superior. En este sentido, en la segunda fase del proceso de reformas iniciado en 1999, las medidas adoptadas han acentuado el cambio de perspectiva que el proceso de refundación de la república contempla para la educación superior.

Con la finalidad expresa de consolidar los alcances de estas políticas, el 27 de marzo de 2009 se decreta la formalización la creación de la Misión Alma Mater cuyo objetivo general es producir un nuevo tejido institucional de la Educación Superior Venezolana publicado en Gaceta Oficial N° 39.148 de la República Bolivariana de Venezuela (2009), el cual contempla la creación de nuevas instituciones de educación superior y el fortalecimiento de las existentes y la transformación de la educación superior en función de la construcción de una sociedad socialista (Artículo 2°).

Para ello se prevé la transformación de los institutos y colegios universitarios oficiales en universidades experimentales, la creación de universidades territoriales, de universidades especializadas, de institutos especializados de educación superior, la creación de la Universidad Bolivariana de los Trabajadores y de la Universidad Nacional Experimental de los Pueblos del Sur y, finalmente, el fortalecimiento de los llamados Complejos Universitarios Socialistas Alma Mater.

Entre los Institutos Universitarios implicados en la transformación hacia universidades politécnicas territoriales se encuentra el Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo (IUTET) creado en 1988 mediante decreto presidencial 2775.

Particularmente el IUTET desde su fundación ha ofrecido oportunidades de estudio en las siguientes áreas: Administración de empresas, administración en banca y finanzas, construcción civil, informática, mantenimiento de equipos eléctricos, mantenimientos de equipos mecánicos, mantenimientos de maquinaria agrícola y pesada y mantenimiento industrial. Al momento de realizar esta investigación el IUTET contaba con un aproximado de diez mil alumnos inscritos, un total de 400 docentes, 225 personal administrativo y 118 personal obrero, lo que indica la magnitud de esta institución, que deviene en una organización compleja en cuanto a su estructura organizativa y la toma de decisiones para la planificación, ejecución y evaluación de sus actividades académico-administrativas y servicios estudiantiles.

El instituto, al igual que la mayor parte de los IUT y CU del resto del país se encuentra en la etapa de transición dentro del proceso de transformación universitaria. Proceso que se fundamenta en el contexto de la Misión Alma Mater, la cual nace en el marco del plan de desarrollo económico y social de la nación 2007-2013, bajo la premisa de impulsar la transformación de la educación superior, propulsar su articulación tanto territorial como con el proyecto nacional de desarrollo, impulsar el poder popular y la construcción del socialismo, garantizando el derecho a todas y todos a una educación superior de calidad.

Siendo uno de los investigadores miembro del personal docente del IUTET, se ha podido apreciar, que en el desarrollo del proceso de transformación del mencionado

instituto prevalecen criterios que no se corresponden con políticas coherentes en la consideración de aquellos que han tenido mayor presencia dentro de la sociedad venezolana y que poseen mejores condiciones en cuanto a magnitud, matrícula atendida, cantidad de personal docente, administrativo y obrero así como su desarrollo profesional y la infraestructura para el funcionamiento adecuado de una universidad con calidad y pertinencia que dé respuesta con eficiencia a las exigencias de su entorno.

Ante el escenario presentado emergen las primeras inquietudes investigativas: ¿Qué significados tiene en el proceso de transformación del IUTET, el accionar gerencial?, ¿Cómo visualiza la comunidad de actores sociales las implicaciones gerenciales subyacentes en el proceso transformacional del IUTET? Tales cuestionamientos permitieron abrir un espacio de posibilidad de abordaje científico dirigido a develar las percepciones y significados que los actores sociales, como sujetos legitimadores de una realidad vivida de forma intersubjetiva, le otorgan al quehacer gerencial del IUTET en el contexto de su transformación a universidad politécnica territorial.

A tal efecto, la investigación persigue como propósitos investigativos: a) Conocer las imágenes previas de los actores sociales con relación a las implicaciones gerenciales vinculadas al proceso de transformación que vive el IUTET; y b) Interpretar los significados sociales develados con respecto a la acción gerencial en el IUTET, en el escenario de su transformación como Universidad Politécnica Territorial.

## METODOLOGÍA

El estudio se enmarca en el enfoque epistémico introspectivo-vivencial (Padrón 2000), específicamente en el paradigma del interpretativismo (Ugas 2005) siguiendo las pautas del *método fenomenológico hermenéutico*, en atención al planteamiento de

Ricoeur (1913-2005) al procurar fundar la hermenéutica en la fenomenología por la vía de la comprensión (Heideggeriana) y por la vía de mostrar en ella los signos de su derivación de orden lingüístico, “la fenomenología comienza cuando no contentos con vivir interrumpimos la vivencia para significarla, y la hermenéutica cuando no contentos con pertenecer a la tradición transmitida, interrumpimos la relación de pertenencia para significarla” (Moratalla 2001:296). Para ello se asumió la propuesta de Martínez (1996), al reseñar este método en tres (3) etapas: descriptiva, estructural y exponencial de la teorización, y a los fines de este artículo se presentarán los hallazgos alcanzados hasta la fase estructural.

En el plano procedimental del diseño del método, el estudio acoge la perspectiva metodológica cualitativa, la cual lleva la ruptura del sentido espontáneo del conocimiento y permite reconstruir teóricamente la realidad sobre la base de los significados de la acción social, por lo que se basa según Mejía (2002) y Piñero y Rivera (2013), en un diseño de investigación emergente de desarrollo, con carácter flexible, abierto y recursivo.

1. En la elección de los actores sociales se tomó en cuenta los criterios de: a) ubicación gerencial alta (no menor a diez años) y media (no menor a cinco años), y b) permanencia de estudiantes en dos últimos trayectos del plan de estudio.

A continuación se presenta los actores sociales intervinientes en la investigación (tabla 1):

Para la recolección de la información se empleó la técnica de la entrevista en profundidad motivado a que permite, encontrar información por intermedio de los actores sociales, flexibilizando la expresión libre de todas las ideas que encaminan al desenvolvi-

Tabla 1: Actores sociales intervinientes en la investigación

Actor Social	Cargo	Cantidad	Ubicación
1.	Alta Gerencia	01	Sede Central
2.	Gerencia Media	03	Sede Central y Extensiones
3.	Estudiantes	03	Sede Central y Extensiones

Fuente: elaboración propia.

miento de esta investigación, haciéndola más dinámica porque no posee una estructura rígida o patrón de preguntas sino al contrario son más abiertas.

Conforme a lo anterior, los actores sociales se abordaron respecto de las preguntas de investigación, con un estilo abierto y flexible pero ajustado a las inquietudes del estudio e intencionalidades, respetando la temática con pleno control para plantear las preguntas, encausarlas, modificar el orden o adaptarlas a las diferentes situaciones particulares de cada sujeto. Siendo el interés la profundidad en la entrevista, fue menester que la oralidad permitiera al entrevistado expresar el sentido que le asigna a la situación planteada; para ello como investigadores se debió hacer un esfuerzo de inmersión y re-inmersión colaborativa, con especial esmero empático, hasta el punto de dejar que el relato discurriera lo más espontáneo posible.

Una vez recolectada la información, fue necesaria transcribirla y organizarla en protocolos debidamente identificados, a los fines de iniciar el proceso de sistematización hermenéutica de la codificación y la categorización, para lo cual se siguieron las pautas aportadas por Martínez (*ob. cit.*), siguiendo los pasos que a continuación se indican:

1. Transcribir la información protocolar. (entrevistas, grabaciones y descripciones).
2. Dividir los contenidos en porciones o unidades temáticas (párrafos o grupos de párrafos que expresan una idea o un concepto central).
3. Categorizar, es decir, clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión breve que sean claras e inequívocas, el contenido o idea central de cada unidad temática.
4. Asignar subcategorías o propiedades, para aquellas categorías que tienen el mismo nombre pero que no son idénticas, puesto que poseen atributos o propiedades diferentes.
5. Agrupar algunas categorías en una categoría más amplia y comprensiva.
6. Agrupar o asociar categorías de acuerdo con su naturaleza y contenido.

Una buena categorización debe ser tal que exprese con diferentes categorías y precisa con propiedades adecuadas lo más valioso y rico de los contenidos protocolares de tal manera que facilite, luego el proceso de identificar estructuras y determinar su función.



## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Basado en el apoyo fenoménico aportado por la técnica de la entrevista en profundidad desarrollada durante los encuentros dialógicos, los actores sociales visionaron sus percepciones, creencias y experiencias relacionadas con los aspectos multidimensionales de la gerencia universitaria, representadas en las distintas categorías que emergieron producto de la intersubjetividad.

De esta manera se presenta en esta sección los hallazgos del acto hermenéutico, entendido como el camino a través del cual socialmente se significa la realidad desde procesos sostenidos en las relaciones intersubjetivas que configuraron las contrastaciones pertinentes entre los actores sociales presentes en el IUTET, sus argumentos expresados en el discurso con respecto a los fundamentos teóricos, incluyendo los que ya han sido considerados en la argumentación teórico referencial del estudio. Los hallazgos se organizaron en una categoría medular, seis categorías orientadoras, con sus subcategorías y dimensiones, las cuales se organizaron según se muestra en la tabla 2:

### 1. Categoría orientadora: necesidad de integración de la comunidad del IUTET

La necesidad de integración de toda la comunidad del IUTET presenta una variedad de significados que derivan de lo expresado por el discurso de los diferentes actores sociales y están asociados a tres subcategorías: Deben participar todos los actores de la comunidad, se requiere fomentar el trabajo en equipo y se debe valorar al talento humano.

De acuerdo a los testimonios de los diferentes actores sociales, la necesidad de integración de la comunidad del IUTET deviene en una serie de significados que inicialmente emerge de la necesidad de participar todos los actores de la institución, en donde se destaca la importancia de la participación como un factor determinante para la consecución de la verdadera transformación que debe practicar la gerencia, para ello se hace necesario involucrar a todos los miembros de la comunidad IUTETISTA en todas las actividades de planificación y ejecución del quehacer institucional; donde cada uno contribuya desde el desempeño de su rol.

Tabla 2: Resumen de las categorías orientadoras, subcategorías y dimensiones  
CATEGORÍA MEDULAR

GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACION.

CATEGORÍAS ORIENTADORAS	SUBCATEGORÍAS	DIMENSIONES
1. Necesidad de Integración de la Comunidad Del IUTET	1.1 Deben participar todos los actores de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la inclusión de todos</li> <li>• La comunidad debe involucrarse en el proceso de transformación.</li> <li>• Se requiere la interacción con los actores del IUTET.</li> </ul>
	1.2. Se requiere fomentar el trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar equipos de trabajo.</li> <li>• Trabajo articulado con los subordinados.</li> </ul>
	1.3. Se debe valorar al talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar la formación</li> <li>• Socialización</li> <li>• El personal requiere ser tomado en cuenta</li> </ul>
	1.4 Se requiere la democratización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe elegir a las autoridades.</li> </ul>
2. Directrices Centralizadas	2.1. Masificación Estudiantil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha habido una mayor apertura en cuanto a la admisión estudiantil.</li> <li>• No existe políticas de admisión estudiantil.</li> </ul>
	2.2 Imposición de lineamientos generales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombramiento de los directivos por el Ministerio de Educación Superior (MES).</li> <li>• Designación arbitraria de los gerentes medios</li> <li>• Lineamiento del MES sobre el funcionamiento interno.</li> <li>• Exigencias políticas partidistas.</li> </ul>
	2. Decisiones político grupalistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombramientos en función del color partidista.</li> <li>• Amiguismo.</li> </ul>

3 Gestión Reactiva	3.1 Improvisación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios constantes en la malla curricular</li> <li>• Actitud apaga fuegos</li> <li>• Cambios constantes en los cargos de gerencia media.</li> </ul>
	4.1 No se ejecuta de acuerdo con los planes	
4. Gestión Ineficiente	4.2 Burocracia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceso de personal administrativo y obrero.</li> </ul>
	4.3 La gerencia debe autoevaluarse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere conocer dónde nos encontramos.</li> </ul>
	4.4 Gestión inadecuada del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe tomar en cuenta el perfil requerido para los cargos.</li> </ul>
	4.5 Retraso en el proceso de transformación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debemos prepararnos para el cambio a universidad.</li> <li>• Débil seguimiento al proceso de transformación</li> </ul>
	4.6 Retraso en las actividades administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retardo en el cumplimiento de solicitudes.</li> </ul>
	4.7 Se requiere capacitación en el área gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe contar con herramientas de gerencia.</li> </ul>
5. Necesidad de elevar la calidad académica	5.1 Inconsistencia en la implementación del PNF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen prelacones.</li> <li>• Ausencia de prácticas profesionales</li> </ul>
	5.2 Deterioro del nivel académico formativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de exigencia.</li> <li>• Flexibilidad en el reglamento de evaluación.</li> <li>• Deficiencia investigativa en el seno estudiantil.</li> </ul>
	5.3 Proyecto Socio integradores inconclusos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos comunitarios sin resultados.</li> </ul>
	5.4 Se debe fomentar la calidad docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer criterios para la contratación.</li> <li>• Realizar evaluación del docente.</li> </ul>
6. Necesidad de una nueva filosofía de gestión	6.1 Se debe gerenciar con una visión integral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe ser un líder.</li> <li>• Poseer visión de futuro.</li> <li>• Se debe tener enfoque en los principios de organización, dirección y liderazgo.</li> <li>• Debe existir iniciativa</li> <li>• El gerente debe ser innovador</li> </ul>
	6.2 Se debe manejar estándares de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocuparse por ser los mejores</li> <li>• Se desea lograr el desarrollo intelectual.</li> <li>• Se debe mejorar la imagen corporativa.</li> </ul>
	6.3 Se deben adoptar las TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar o adquirir software..</li> <li>• Desarrollar y fortalecer los sistemas de información.</li> </ul>
	6.4 Debe existir sentido de pertinencia y de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir el compromiso con la institución.</li> <li>• Considerar el entorno.</li> <li>• Trabajar en torno a la filosofía institucional.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

En virtud de lo expresado en los testimonios de los actores sociales (tabla 3) y de los autores, el hecho de poder participar genera un mayor involucramiento del individuo y por consiguiente un mayor sentido de pertenencia con la institución y un desempeño más eficiente de sus funciones. Es unir esfuerzos, formas de pensar y aportes de cada uno de los miembros de la organización para la consecución de los resultados esperados.

## 2. Categoría orientadora: directrices centralizadas

Esta segunda categoría orientadora, que emerge del testimonio de los diferentes actores sociales, está relacionada con la masificación estudiantil y la imposición de lineamientos generales.

De acuerdo con la información que emerge de los actores sociales (tabla 4), la institución ha venido funcionando desde su inicio adherida mediante un cordón umbilical al Ministerio de Educación Superior, atendiendo a todos sus lineamientos, en cuanto a cómo deben desarrollar sus actividades académico-administrativas.

Es decir, que se cuenta con una gerencia supeditada a la centralización de las decisiones, dimensiones estas muy características de la gerencia en las organizaciones sociales públicas, donde existe poco espacio para motivar a la iniciativa y la autonomía de acción de los gerentes, todo este panorama dista mucho de lo señalado por los autores

Tabla 3: Testimonio de los actores sociales.

## Categoría orientadora: necesidad de integración de la comunidad del IUTET

(...) me ha tocado interactuar, pues no he sentido esa, identificación, en que todos los actores participen en, la planificación de las actividades, en la ejecución y en la toma de decisiones, y... pues, yo creo, considero que a través de talleres, la gente, pues, se puede identificar, en este caso los actores universitarios, se pueden identificar más con la institución EV1, L24-30.

(...) Bueno la gestión debería considerar todos los elementos a todos los... actores que están involucrados en el instituto, los obreros, administrativos, docentes a la comunidad involucrarlos... mientras eso no sea aquí que involucren a todos y participen que sea una gerencia de participación y lo vuelvo a decir de liderazgo de comunicación de equipo. EV4, L368-373.

(...) La gestión debe ser participativa, porque finalmente su función es encaminar a la organización al logro de sus objetivos y para ello va a interactuar y manejar el recurso humano que será, sin romanticismos, su herramienta para lograrlo...EV5, L135-138.

(...) para ello es imprescindible la incorporación de todos y cada uno de los agentes académicos. Es hacer de la ciencia un lugar común para toda la sociedad. Este trabajo es necesario para responder a la crisis existencial del hombre contemporáneo y su sociedad.EV7, L95-99.

Fuente: elaboración propia.

Guerra y Guerra (2004), quienes argumentan que la gerencia en las organizaciones sociales públicas y privadas se caracterizan por, a) desarrolla procesos de confianza, b) valorar al talento humano, el poseer estructuras más horizontales, c) atenuar la presión rígida de la autoridad para dar paso a la desburocratización y a una cultura sustentada en los valores de la institución, la solidaridad y el compromiso.

### 3. Categoría orientadora: gestión reactiva

La categoría tiene una serie de significados que surgen de las voces de los actores sociales (tabla 5) y que están asociados a la improvisación puesto que consideran que la gerencia no visualiza los cambios; es decir carece de planeamiento por cuanto no existe anticipación a los cambios, sino que por el contrario reaccionan cuando estos suceden y actúan como auténticos apaga fuegos.

Este escenario contrasta con lo que Ranieri considera que debe ser una gerencia proactiva, cuando afirma que:

...una gerencia proactiva es aquella que está atenta a su entorno prevé las situaciones antes de que estas ocurran por tal razón se prepara antes, busca por todos los medios estar al día con los cambios y es productivo para buscar siempre la excelencia y la eficiencia de su organización. (Ranieri 2001:16)

La realidad de la dirección institucional, es que se encuentra signada por una ausencia total de la elaboración de planes en todas las áreas de su competencia. Los gerentes actúan de acuerdo a cómo se presenten las contingencias para corregir o dar respuestas a éstas de forma puntual. No se elaboran proyectos y programas a corto, mediano y menos a largo plazo, por tanto, no existe

Tabla 4: Testimonio de los actores sociales - Categoría orientadora: directrices centralizadas

(...) Ay! yo dejaría a un lado la inclusión, selección de los estudiantes más capaces y. los de mejor nivel de rendimiento. EV2, L126-127.

(...) Todos sabemos que los directivos que dirigen nuestras instituciones son designados por el ministerio de educación. EV1. L157-159...

(...) considero que otro aspecto importante tiene que ver con la forma como se ha venido designando a los directivos...No me parece y más la última directiva... no me parece. EV3, L83-86

(...) la gerencia en el IUTET puede definirse como subdesarrollada, enajenada y dependiente. No obstante, siempre, al menos desde mi óptica, se trató de guardar cierta apariencia institucional, independencia de acción y calidad académica. EV7, L19-22.

(...) Como tal instituto, dependiente de una gerencia centralizada en el ministerio respectivo y aun siendo ejercida por profesionales, no puede catalogarse de profesional, ni mucho menos proactiva y científica. EV7, L31-34.

Fuente: elaboración propia.

certeza de lo que se desea hacer y cómo lo va a hacer.

Esto pasa por tomar previsiones relacionadas a lo académico previendo aspectos como: (a) matrícula estudiantil a atender; (b) número de secciones para abrir por asignatura; (c) cantidad de docentes a contratar, pues se da el caso que comienza el periodo académico y no se cuenta con los docentes que atenderán secciones adicionales; (d) unidades curriculares a asignar a los docentes; (e) programas para impulsar la capacitación docente; (f) adquisición de materiales y equipos necesarios para laboratorios y la actividad académica propiamente dicha, entre otros.

#### 4. Categoría orientadora: gestión ineficiente

La gestión ineficiente es una categoría que se devela a partir de internalizar e interpretar los testimonios de los actores sociales (tabla 6), donde se menciona una diversidad de subcategorías, entre las que resalta, el criterio de que no se trabaja de acuerdo con los planes, lo que se manifiesta en el incumplimiento de las tareas.

Como se expuso en el apartado anterior, existe una ausencia general de planificación y aquellos planes que se elaboran en pequeña escala no son ejecutados por diversas razones, entre las que se puede mencionar; ausencia de liderazgo, falta de claridad en los planes, poca motivación, ineficacia en los sistemas de comunicación, no se cuenta con la persona indicada en la unidad operativa y en algunos casos no existe la capacidad suficiente en los responsables de ejecutar los planes.

A partir de los significados que se desprenden de las voces de los actores sociales, se hace necesario la ubicación a las personas donde se sientan cómodas para el cumplimiento de sus roles y en consideración a su formación de acuerdo con el perfil del cargo. Al respecto Méndez (2004), refiere que el sistema de educación superior venezolano, está viviendo una de sus mayores incoherencias, puesto que un deficiente rendimiento institucional al tiempo que posee una inmensa riqueza de valores humanos, actualmente subutilizados, es decir, profesionales académicos y de investigación de alto nivel que no son tomados en cuenta para lograr los cambios que amerita el sector.

Tabla 5: Testimonio de los actores sociales. Categoría orientadora: gestión reactiva

(...) En doce años de trabajo, dentro de la institución, yo he visto que el sistema operativo, vamos a llamarlo la gerencia, se maneja de manera improvisada, ¿por qué de manera improvisada? Porque ellos no tienen una continuidad entre un jefe y el otro, que no, que lo correcto sería que estos jefe se mantuviese por un largo periodo, para poder ver resultados de los proyectos que fueran hacer, aquí no...EV2, L1-7.

(...)Se debe lograr una verdadera transformación en cuanto a la planificación se refiere, para dejar a un lado la improvisación, en donde destaquen su misión, visión, valores, objetivos, políticas y estrategias para lograr una educación de calidad tal como lo refiere la UNESCO.Ev2,L31-34.

(...) en esta nueva etapa que veo una improvisación realmente impresionante, creo que somos el único país donde sus ingenieros ( y me refiero a los del PNF) no realizan prácticas en las empresas o pasantías EV5, L61-64

(...)Yo ni siquiera quiero pensar en cuáles son los retos que debe enfrentar, porque no enfrenta ni el día a día, la gerencia es apaga fuegos, pero no se atienden las causas...así que la verdad es que el menor de los problemas de la gerencia son los retos a enfrentar, y el mayor es gerenciar y dejar de simplemente ostentar cargos, EV5, L118-123.

(...) Eso ha sido, por mucho, una gerencia reactiva, acomodaticia, clientelar, típica de sociedades atrasadas y/o subdesarrolladas.EV7, L34-36.

Fuente: elaboración propia.

Los actores sociales entrevistados muestran preocupación y desacuerdo por la forma como ha sido asumido por los directivos del IUTET, el proceso de transformación, dado que se muestra una actitud pasiva y que no involucra a toda la comunidad.

Además, hay que resaltar que en los últimos diez años han sido designados y reemplazados no menos de ocho directivas, lo que se traduce en la discontinuidad y modificaciones en los procesos, planes y proyectos que pudieron haberse iniciado. Circunstancia preponderante que ha condicionado el sentido de pertinencia y de pertenencia experimentado por los directivos y el énfasis en el seguimiento e involucramiento con el proceso de transformación.

### 5. Categoría orientadora: necesidad de elevar la calidad académica

La necesidad de elevar la calidad académica,

ha generado un conjunto de representaciones sociales que parten de las voces de los actores sociales como: Inconsistencia en la implementación del Programas Nacionales de Formación (PNF), deterioro del nivel académico formativo, proyectos socio integradores inconclusos y se debe fomentar la calidad docente.

De las voces de los actores sociales surgió un haz de dimensiones que dan cuerpo a los significados, signada por elementos que configuran a todas luces debilidades de los PNF (tabla 7), que atentan contra la calidad académica que debe ser el norte de toda institución universitaria, entre los que pueden mencionarse la inexistencia de prelações, ausencia de prácticas profesional y fracaso en los PNF.

Desde que comienza a implementarse el PNF, surge una serie de dudas y lagunas para su aplicación, asociadas a las prelações, al



Tabla 6: Testimonio de los actores sociales. Categoría orientadora: gestión ineficiente

(...) Seguro no solamente los profesores sino también el personal administrativo, obrero porque incluso estamos viendo una gran burocratización a veces en departamentos donde no se requiere gran cantidad de personal existe exceso de personal por ejemplo la unidad de recursos humanos y en algunos casos eso atenta contra la eficiencia....EV4, L404-409.

„(...) ingreso masivo de personal administrativo, personal docente, administrativo y obrero que no cumplen con sus funciones y a nadie le importa...si vas a un consejo académico, todos los departamentos excepto industrial, marchan bien entre comillas... EV5, L39-43.

(...) Bueno, pero te digo yo creo que el problema parte desde que como no hemos cambiado de estructura, entonces estamos implementado el plan de estudio pero no tenemos la estructura adecuada para administrar ese plan de estudio. EV1, L114-117...

(...) Cabe resaltar que habiendo sido el primer instituto en formular su decisión de reconversión, no fue sino hasta marzo del 2014 cuando se decide su incorporación a la modalidad de universidad politécnica territorial. Se supone que fue necesario todo ese tiempo pues la gerencia hizo poco a los efectos de ganar y justificar la designación. EV7, L54-59

Fuente: elaboración propia.

número de horas académicas por asignatura, a la filosofía de los proyectos socio integradores, a la forma de evaluación. Además de estas imprecisiones no existe coherencia en su ejecución entre las distintas sedes del IUTET donde se ofrecen las mismas carreras y se han dejado de lado dentro de su contexto las prácticas profesionales como elemento fundamental en la complementariedad de la formación profesional de nuestros egresados.

Una de las dimensiones que emergen de los actores sociales es la necesidad de establecer criterios para la contratación del personal docente que se requiere en la administración de las unidades curriculares, tomando en cuenta aspectos como la formación, disponibilidad y capacidad para transmitir información y generar conocimiento. De igual forma estiman importante realizar evaluaciones del docente para medir su capacidad de enseñanza.

Sin duda, la calidad docente juega un papel fundamental en el proceso enseñanza-aprendizaje en las instituciones de educación superior, como organizaciones destinadas a contribuir con el desarrollo de la sociedad, incorporando cada uno de sus elementos hacia el logro de una formación integral del profesional, para que sean capaces de enfrentar de forma creativa y efectiva los problemas que emerjan de su seno.

#### **6. Categoría orientadora: necesidad de una nueva filosofía de gestión**

Según los testimonios de los actores sociales (tabla 8), debe existir un liderazgo que promueva la motivación y se logre vencer la resistencia a participar, con una amplia visión de futuro para visualizar los cambios, a la vez que debe acudir a los fundamentos de la administración, en cuanto a planificar, organizar y dirigir. Una gestión adelantada en base a los nuevos requerimientos de la universidad politécnica que conduzca a

constituir una red de conocimientos y de cooperación con otras instituciones. Por otro lado se debe sustentar en el conocimiento para garantizar el bienestar de la sociedad.

Los significados de los actores sociales indican que la gerencia debe preocuparse por mejorar la competitividad y lograr el desarrollo intelectual para contribuir con el desarrollo económico y sostenible de la región.

No se trata solamente del cumplimiento de las tareas, sino efectuarlas con criterios de calidad, es decir, realizarlas de acuerdo con las normas establecidas y con criterio de eficiencia y de eficacia. Al considerar la narrativa de los actores sociales, estos criterios no son precisamente los utilizados por las unidades operativas de la organización y desean rescatar la mística y la ética en el cumplimiento de sus funciones.

Para los actores sociales se observa una disminución en la identificación de los miembros, en la comunidad iuteista, con la institución y se interpone el interés individual sobre el objetivo y una orientación distinta a la calidad y la excelencia, y por el contrario hay personas que, en los años más recientes han dirigido a la institución, aunque no provienen del seno de la misma y por consiguiente desconocen su entorno y el entramado que significa su funcionamiento administrativo y académico. Así mismo consideran relevante adquirir el compromiso con la filosofía de la universidad y de la proyección de su imagen al mundo exterior.

Tabla 7: Testimonio de los actores sociales. Categoría orientadora: necesidad de elevar la calidad académica

(...)En otro orden de ideas considero que una de las debilidades que tienen los planes nacionales de formación es... que no, no contiene dentro su, dentro del pensum no hay prelación, solamente hay unas restricciones en cuanto al número de materias de unidades curriculares que reprueban y en función de eso se decide avanzar o no. Pero los estudiantes que les queden de una, dos o tres materias, pueden seguir, proseguir estudios en el siguiente trayecto y no se toma en cuenta ningún criterio de prelación...EV1, L75-83.

(...) Se ha convertido en una especie de fraude y estafa contra la juventud. Tanto es que el denominado plan PNF., a nuestro juicio, es un rotundo fracaso que conduce a una verdadera crisis existencial de la institucionalidad educativa a nivel universitario.EV7, 171-75.

(... )Bueno pienso que ha desmejorado un poco la calidad porque también se prestó para mucho la calidad de los PNF que nos están dando donde el estudiante eee... se hace un enfoque humanista del estudiante pero te deja mucho el dejar pasar el dejar hacer y no hay aquella parte de... de pienso que de exigencia que si existía antes este... ahorita pienso que el estudiante tiene muchos... muchos beneficios y entonces no se exige esa productividad que ellos deben dar... preferimos hoy día tener cantidad mas no calidad... la masificación ese es un enfoque que se ha... EV4, L231-239.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8: Testimonio de los actores sociales. Categoría orientadora: necesidad de una nueva filosofía de gestión

(...) Así mismo, en lo referente al principio administrativo de la organización y la dirección, en dónde se destaque la toma de decisiones acertadas y un liderazgo transformador. Se debe tener una verdadera visión de lo que se quiere para la institución. EV2, L135-138.

(...) se hace necesario adecuar la filosofía de gestión, estructura organizacional e infraestructura con base a los nuevos requerimientos de la Universidad Politécnica EV2, L151-153.

(...) La gerencia debe tener estándares de calidad, creo que ninguno permitiría que su propia casa estuviera en las condiciones que está el IUTET y que sus hijos estudiaran, se expresaran, comportaran, tuvieran un rendimiento e incluso vistieran como lo hacen los estudiantes aquí...por lo que creo que la gerencia debe sensibilizarse, tener empatía, tener visión de futuro, responsabilidad y ambición por ser la mejor universidad de la región, del país, del mundo...EV5, L147-154.

Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

La investigación realizada esboza la visión interpretativa e intersubjetiva de una realidad social revelada a partir de las vivencias, relatos y percepciones de los actores sociales que conviven en el escenario del IUTET, y que han sido expuestos a una transformación institucional que trastocó de alguna manera la cultura gerencial y académica cotidiana.

Específicamente, los hallazgos permiten destacar una serie de redes de significado que traducen el impacto organizacional en el ámbito gerencial y que circulan en torno a las categorías orientadoras que germinaron de la narrativa de los actores sociales, como son: a) necesidad de integración de la comunidad del IUTET, b) directrices centralizadas, c) gestión relativa, d) gestión ineficiente, e) necesidad de elevar la calidad académica y f) necesidad de una nueva filosofía de gestión.

En este sentido será necesario que la gerencia oriente su accionar hacia la generación

de los cambios que permitan alcanzar la verdadera transformación del IUTET, apoyándose para ello en valores éticos, morales, habilidades, destrezas, compromiso, sentido de pertinencia y pertenencia, meritocracia, trabajo en equipo, estrategias de motivación y conocimiento de la realidad académica administrativa para lograr el soporte necesario para emprender esta tarea ardua y duradera, dado que se encontrará con barreras que pueden obstaculizar la eficiencia del trabajo gerencial y el advenimiento y fortalecimiento de la nueva universidad politécnica que todos aspiramos para el Estado Trujillo.

Todas estas transformaciones, planean grandes desafíos a la universidad que se desea, en virtud que representa un escenario complejo, por lo que se requiere un tratamiento pluri y transdisciplinario, la articulación entre las disciplinas así como, entre las funciones básicas de la universidad, que den respuesta al problema existencial la educa-

ción universitaria. De allí la necesidad de orientar la transformación institucional desde el manejo de un enfoque global, holístico, prospectivo y humanista de la gerencia, la cual debe apuntar a esquemas más abiertos, flexibles, descentralizados y horizontales, propios de organizaciones basadas en el trabajo en equipo de alto desempeño.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Estaba, E. (2006). *Retos y promesas de la inclusión educativa en Venezuela*. Venezuela.

Guerra A. y Guerra A. (2004). *El nuevo paradigma organizativo en el escenario global postmoderno*. Recuperado de: <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/compendium10/paradigmahtm>.

Martínez, M. (1996). *Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación*. México: Trilla.

Mejía, J. (2002). *Perspectiva de la Investigación Social de segundo Orden*. Recuperado de: <http://www.moebio.uchile.cl/14/mejia.htm> (Consulta: 2015, Julio, 25).

Méndez, E. (2004). *Hologerencia académica. Si usted tiene coraje, asuma el cambio*. Venezuela: Universidad del Zulia.

Monagas, A. (2005). *La gerencia como factor de desempeño*. Venezuela: Colegio de Ingenieros de Venezuela. Funden. Dr. Leopoldo Garrido.

Moratalla, T. (2001). *La Fenomenología Hermeneutica de Paul Ricoeur*. Un mundo de Vida e Imaginación. Recuperado de: <http://revistas.uned.es/index.php/rif/article/view/5432>

Morin, E. (1986). *Ciencia con conciencia*. Barcelona: Cátedra.

Muro, X. (2003). *La gerencia universitaria desde la perspectiva diversa y crítica de sus actores*. Tesis Doctoral. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.



Padrón, T. (2000). *La Estructura de los Procesos de Investigación*. Venezuela, Caracas: USR Educación y Ciencias Humanas.

Parra, M. (2010). *La profesión académica en Venezuela de los "catedráticos" a los profesores universitarios*. Cuadernos del CENNES. Año 20.

Pelekais, C., Cruz, A., Godoy, I., y Torres, W. (2006). *Gerencia pública, control y análisis tecno político*. Venezuela: Ediciones Astrodata S.A.

Piñero, M. y Rivera, M. (2012). Universidad, investigación y complejidad: lineamientos para un escenario de redes de investigación. *Revista Tecnología, Gerencia y Educación*. 12(94).

Piñero, M. y Rivera, M. (2013). *Investigación cualitativa: orientaciones procedimentales*. Venezuela: FONDEIN UPEL.

Ugas, G. (2005). *Epistemología de la Educación y la Pedagogía*. San Cristobal: Ediciones del taller Permanente de Estudios Epistemológicos.

Venezuela (1970). *Ley de Universidades*. Venezuela, Caracas: Vadell Hermanos Editores.

