

La gerencia en gerontología desde la visión humanista y socializadora para instituciones de educación universitaria*¹

Gerontological Management from a humanistic and socializing perspective for tertiary level education

Gestão em gerontologia da visão humanista e socializadora para instituições de ensino universitário

SANDRA BEATRIZ QUINTERO ROMERO²

Recibo: 20.02.2018 – Aprobación: 29.08.2018

DOI: <https://doi.org/10.30554/ventanainform.38.2858.2018>

Resumen: *La Gerontología es una ciencia multidisciplinaria que conjuga lo biológico, psicológico y social; es por demás un modo de comprender de qué manera el ser humano vivencia su envejecimiento en todo el ciclo vital atendiendo a los cambios propios de cada edad. En este artículo, se hace una revisión sobre la gerencia en gerontología desde la visión del gerente social planificador en Venezuela a fin de comprender esta competencia mediante un abordaje integral de todos los*

* **Modelo para la citación de este artículo / Template for citation of this article / Modelo para a citação deste artigo:** QUINTERO ROMERO, Sandra Beatriz (2018). La gerencia en gerontología desde la visión humanista y socializadora para instituciones de educación universitaria. En: Ventana Informática No. 38 (ene-jun). Manizales (Colombia): Facultad de Ciencias e Ingeniería, Universidad de Manizales. p. 33-49. ISSN: 0123-9678. DOI: <https://doi.org/10.30554/ventanainform.38.2858.2018>

1 Artículo de reflexión / Reflection article / Artigo de reflexão
Proyecto / Project / Projeto: La Gerencia Gerontológica. Una mirada hacia la atención del adulto mayor en América Latina (Tesis doctoral) / The Gerontological Management. A look towards the attention of the elderly in Latin America (Doctoral thesis) / A gestão gerontológica. Um olhar para a atenção dos idosos na América Latina (Tese de doutorado).
Periodo / Period / Período: 04/2017 – 04/2018

Institución / Institution / Instituição: Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" (Santa Ana de Coro, Falcón, Venezuela).

2 Doctora(c) en Ciencias Gerenciales / Doctor (c) in Management Sciences / Doutor (c) em Ciências da Gestão. Directora del Programa de Gerontología y Coordinadora de la Unidad de Investigaciones Gerontológicas UNIGER / Director of the Gerontology Program and Coordinator of the Gerontological Research Unit UNIGER / Diretor do Programa de Gerontologia e Coordenador da Unidade de Pesquisa Gerontológica UNIGER, Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" (Santa Ana de Coro, Falcón, Venezuela). investigacionsandraquintero@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-3772-3854>

elementos que la componen. Esta competencia de gerente social planificador precisa de la formación de elementos sólidos en materia de innovación gerencial, cambio de pensamiento paradigmático y la transformación estratégica en la gestión de una visión más integrada e integradora tanto a nivel gerencial como contextualizado que posibilite el espacio de participación del adulto mayor individual y colectivamente; en instituciones públicas o privadas donde labore este profesional. Se pretende asumir como metodología de estudio la teoría fundamentada donde los gerontólogos sean los actores del proceso investigativo y en su propio contexto gerencial, de modo que la información aportada por estos, permita ofrecer un insumo teórico para comprender cómo se desarrolla la gerencia en gerontología en el contexto venezolano.

Palabras clave: Adulto mayor, gerontología, competencia.

Abstract: Gerontology is a multidisciplinary science that combines the biological, psychological and social aspects; it is a way of understanding how human beings experience aging throughout the life cycle as a response to the typical changes of each age. In this article, a review of gerontological management is made from the perspective of the social planning manager in Venezuela in order to understand this competence through a comprehensive approach to all the elements which compose it. The competence of social planning manager requires formation in management innovation, a change in the paradigmatic thinking and a strategic transformation in the management of a more integrated and inclusive vision in both management and contextualized levels, which make possible the space of participation for elders, individually and collectively, in public or private institutions where the gerontologist works. It is intended to assume the Grounded Theory as a methodology to carry out the study, considering gerontologists in their own management context as the actors of the research process, who provide information that serves as an input to generate a theoretical perspective to understand the development of the gerontological management in the Venezuelan context.

Keywords: Elder, gerontology, competence.

Resumo: A gerontologia é uma ciência multidisciplinar que engloba o biológico, psicológico e social; É também uma maneira de entender como o ser humano experimenta o envelhecimento ao longo do ciclo de vida, levando em consideração as mudanças específicas de cada idade. Neste

artigo, uma revisão sobre gestão em gerontologia é realizada a partir da visão do gerente de planejamento social na Venezuela, a fim de compreender essa competência por meio de uma abordagem integral de todos os elementos que a compõem; Esta competência do gerente de planejamento social requer a formação de elementos sólidos no campo da inovação gerencial, a mudança do pensamento paradigmático e a transformação estratégica no gerenciamento com uma visão mais integrada e integradora, tanto a nível gerencial quanto contextualizado, que possibilite o espaço de participação do cidadão idoso no nível individual como no coletivo, em instituições públicas ou privadas onde este profissional trabalha. Pretendemos assumir como metodologia de estudo a teoria fundamentada onde os gerontólogos sejam atores do processo de pesquisa e em seu próprio contexto de gestão, de modo que as informações fornecidas por eles permita oferecer um aporte teórico para entender como a gestão é desenvolvida em gerontologia em um contexto venezuelano.

Palavras-chave: *Idoso, gerontologia, competição.*

Introducción

En la sociedad actual, la *innovación en las organizaciones* se ha convertido en una cuestión dinámica, ya que cada día surgen nuevas ideas para realizar nuevos procesos de orden gerencial, los cuales por varios años tenían una manera particular de llevarse a cabo, pero siempre orientado al cumplimiento de los objetivos planteados. Existía un dinamismo del quehacer diario y la globalización acelerada ha generado situaciones de mayor complejidad para los gerentes y quienes hacen vida en las organizaciones.

Estos procesos, orientados a la transformación estratégica, se caracterizan por la creatividad, el emprendimiento, la cultura organizacional y el desarrollo de competencias de tipo gerencial, promoviendo la transformación organizacional; haciendo que las organizaciones y profesionales gerentes, giren a una nueva visión de trabajo, donde el talento humano, genere más y mejores formas de entender el entorno y las exigencias sociales mediante la capacidad de competir, crecer, desarrollarse y evolucionar, sin depender del capital, el trabajo o el servicio/producto final, sino de la capacidad de innovación y transformación del talento humano frente a los cambios sociales y demográficos.

En este artículo se bosquejan, de forma teórica y contextualizada, los insumos para entender la actuación del gerontólogo en su competencia como gerente social planificador, aunando ideas que expliquen cómo se vislumbra la gerencia en gerontología, representando con ello, la visión propia de una atención humanizada cónsona con los nuevos paradigmas de la gerencia transformadora, donde no tiene cabida la postura de gestión vertical impositiva sino una relación socialmente compleja de intercambio de conocimiento y saberes entre los actores.

1. Concepción de la gerencia en gerontología desde la visión del gerente social y planificador

La gerencia en gerontología actual vivencia múltiples desafíos, como el *envejecimiento poblacional* mundial³ y la necesidad de formación de profesionales de la gerontología para abordar el tema de la vejez, el envejecimiento y el adulto mayor. Este fenómeno, en el caso venezolano, se visualiza en los censos poblacionales de los años 2001 y 2011 (Tabla 1), aumentando su participación de 6,75 a 9,07%, situación que demanda la formación de profesionales debidamente preparados para ofrecer un servicio especializado e integral.

Tabla 1. Población total y adulta mayor venezolana (Construida a partir de INE, 2001 y 2011)

Año	Población Total	Población adulta mayor								Total	%
		60 a 64	65 a 69	70 a 74	75 a 79	80 a 84	85 a 89	90 a 94	>=95		
2011	27.227.930	848.358	568.688	410.455	292.992	188.895	104.141	40.370	14.958	2.468.857	9,07
2001	23.054.210	500.525	381.497	302.777	205.844	123.791		30.170	11.258	1.555.862	6,75

Ante lo descrito, es el gerontólogo, como profesional preparado para abordar las necesidades y problemas de las personas mayores,

3 «El envejecimiento de la población es una de las tendencias más significativas en el siglo XXI. Tiene repercusiones importantes y de vastos alcances en todos los aspectos de la sociedad. A escala mundial, cada segundo dos personas cumplen 60 años; es decir, el total anual es de casi 58 millones de personas que llegan a los 60 años. Dado que actualmente una de cada nueve personas tiene 60 o más años de edad, y las proyecciones indican que la proporción será una de cada cinco personas hacia 2050, el envejecimiento de la población es un fenómeno que ya no puede ser ignorado» (UNFPA, 2012, 6).

Cabe anotar que «el CELADE es el coordinador regional de la Red CNT, un esfuerzo colaborativo internacional que tiene por objeto medir las relaciones económicas en el ámbito nacional entre grupos: jóvenes y personas de edad, ricos y pobres, y hombres y mujeres. A través de esta red, que comprende actualmente 41 países y continúa creciendo, se pretende transformar las cuentas nacionales de transferencias en un instrumento de política pública para abordar los retos del siglo XXI relacionados con el envejecimiento de la población y las desigualdades persistentes» (CEPAL, 2013, 10).

quien tiene la oportunidad de desarrollar la competencia denominada *Gerente Social Planificador*, por su «dominio de los distintos modelos de planificación y gerencia social que permiten actuar sobre la realidad social, para el diseño, ejecución y evaluación de las políticas y programas dirigidos al logro del bienestar social» (Vargas et al., 2016, 82), específicamente de los programas de atención integral gerontológica, evaluando los programas aplicados, con la premisa de «consolidar una imagen del adulto mayor, la vejez, el envejecimiento, bajo la óptica de la proactividad a favor de la inclusión, la interdisciplinariedad con otras ciencias, la integración activa con las familias, comunidades, pero, sobre todo, el abordaje integrado de la persona envejecida y envejeciente en su propio contexto» (Revista Gerociencia, 2017, 6).

Ander-Egg (2010, 12) señala que en el siglo XX empieza un crecimiento de la población adulta mayor⁴ sin precedentes, hablándose de la *explosión demográfica*. Debido a tal fenómeno, emerge un importante reto para las políticas de salud, los servicios sociales y, por supuesto, los sistemas de la seguridad social, de manera multidisciplinaria, para que las personas mayores puedan disfrutar de una vejez activa y sana, manteniendo su vigor psicofísico, al ser «preciso que en cualquier lugar del mundo, las personas puedan envejecer en condiciones de dignidad y seguridad, disfrutando de la vida gracias a la plena vigencia de todos sus derechos humanos y libertades fundamentales» (UNFPA, 2012, 3).

La Gerontología⁵ (*geronto*: viejo + *logia*: estudio), un campo científico con una perspectiva interdisciplinaria en el tratamiento de temas y problemas que afectan al proceso del envejecimiento y la vejez, ha realizado el abordaje integral, inclusive en Venezuela⁶. Debe señalarse su doble objetivo, según OMS, citado por Quintero (2013, 16): - desde el punto

4 Sin lugar a dudas, «constituye un triunfo del desarrollo; y el aumento de la longevidad es uno de los mayores logros de la humanidad. Ahora, las personas tienen vidas más largas debido a las mejoras en la nutrición, el saneamiento, los adelantos médicos, la atención de la salud, la educación y el bienestar económico» (UNFPA, 2012, 3).

5 Palabra acuñada, según Ribera (2017, 141) por el ruso Premio Nobel Elie Metchnikoff, cuya importancia «no se cibe únicamente al hecho de haber acuñado ese «término» y haber sentado las primeras bases modernas de la investigación biogerontológica. Define la gerontología como la ciencia del envejecimiento y abre esta expresión a un enfoque plural, diverso y humanista que va mucho más allá de la visión estrictamente fisiológica de lo que representa el proceso de envejecer». Por su parte, Millán citado por Jumbo (2017, 14), la entiende «como la ciencia que estudia el envejecimiento en todos sus aspectos, tanto biológicos, psicológicos o sociológicos teniendo en cuenta su evolución histórica y los factores referidos a la salud». Vale indicar que «según Laforest (1991) las tres características principales de la gerontología son: - Es una reflexión existencial, pertenece a lo humano en cuanto tal. - Es, asimismo, una reflexión colectiva. Debido a los fenómenos demográficos de los dos últimos siglos, ya no es sólo el individuo el que envejece sino también, la sociedad. - Y es esencialmente multidisciplinaria» (Diputación provincial de Valladolid, 2017, 19).

6 Árraga & Sánchez (2007, 62) señalan el inicio de la Gerontología en Venezuela, como el resultado del interés de la vejez y el envejecimiento que desde 1949 se tiene en el país, cuando la Junta Militar, en el gobierno de Delgado Chalbaud, crea el Patronato Nacional de Inválidos y Ancianos (PANAI) como un instituto autónomo adscrito al INASS (Instituto Nacional de Sanidad y Asistencia Social). En 1957 se funda la Sociedad Venezolana de Geriátrica y Gerontología y

de vista cuantitativo, la prolongación de la vida (dar más años a la vida), y - desde un punto de vista cualitativo, la mejora de la calidad de vida de las personas mayores (dar más vida a los años).

Esta ciencia estudia la vejez, el envejecimiento y el adulto mayor dentro de la familia y la comunidad en interacción constante, por eso, asegura Quintero (2015, 37), las diferentes preguntas o problemas que plantea el envejecimiento -entendido como un fenómeno humano-pueden, y deben ser, resueltas por las disciplinas o profesiones implicadas en ella (medicina, psicología, pedagogía, trabajo social, derecho, etc.), con un enfoque de gerencia en gerontología. En este entorno de poblaciones con alto nivel de vulnerabilidad, toma importancia la Gerencia Social *«porque permite aunar esfuerzos que cada entidad e institución está realizando y así maximizar su impacto, adicionalmente porque permite pasar de la visión asistencialista, y generar procesos de desarrollo con ellas, y entre ellas»* (Acosta, González & Prieto, 2017, 57).

«En cuanto al perfil señalan Reyes y otros (2006.p.19) que el licenciado en Gerontología se forma con cuatro competencias fundamentales: Investigador (planifica, incentiva y desarrolla investigaciones en el área gerontológica), Educador gerontológico (planifica, dirige, ejecuta y evalúa programas de educación gerontológica y gerontología educativa); Coordinador de Servicios Gerontológicos (promueve el desarrollo de la atención integral del anciano con criterio de equidad) y Gerente social planificador (planifica, organiza, dirige, controla y evalúa la gestión gerencial gerontológica)» (Quintero & Villasmil, 2018, 5).

Así, emerge el concepto de envejecimiento activo⁷, donde la interacción tecnológica no puede omitirse, pues los adultos mayores no son ajenos a ella⁸, aunque *«son necesarios programas de “e-inclusión” para la mejora*

en 1979 se inaugura la Unidad Gerontológica “Dr. Carlos Fragachan”, posteriormente se funda en Coro la Unidad Gerontológica “Dr. José Dolores Beaujón”, hoy Centro de Servicio Social Residencial “Dr. José Dolores Beaujón”. En 1977, se crea la UNEFM (Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”) e inicia actividades en 1979 con la carrera de medicina; en 1984, se incorpora el Técnico Superior en Gerontología y para el año 2006 el CNU (Consejo Nacional de Universidades) aprueba la Licenciatura en Gerontología, siendo la única universidad con este programa, egresando la primera cohorte, con 47 profesionales, en diciembre de 2008.

7 *«El envejecimiento activo, definido por la Organización Mundial de la Salud como el proceso en que se optimizan las oportunidades de salud, participación y seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas a medida que envejecen (WHO, 2002), se favorece con diferentes medidas, una de ellas relativa a aspectos sociales comunicacionales»* (Casado & Lezcano, 2018, 114).

8 *«El tratamiento del tema TIC y mayores se inscribe generalmente en las líneas que se ocupan de las desigualdades o brechas en la sociedad informacional: todos los autores parten del reconocimiento de la situación de desventaja*

de sus competencias digitales (Abad-Alcalá, 2016; Llorente-Barroso, Viñarás-Abad, & Sánchez-Valle, 2015), con adaptaciones pedagógicas a su realidad y estilo de aprendizaje» (Casado & Lezcano, 2018, 115), en lo que podría considerarse como «una dimensión transversal para la integración social de acuerdo a los principios en favor de las personas de edad ya enunciados en 1991 por las Naciones Unidas: Independencia, Participación, Cuidados, Autorrealización y Dignidad» (Casamayou & Morales, 2018, 206); lo que se constituye en un aspecto fundamental, en la actual sociedad digitalizada, para la gerencia en gerontología.

2. El humanismo socializador desde la perspectiva de la teoría interpretativa

La investigación interpretativa busca comprender la naturaleza social de las prácticas del gerontólogo y comprender el carácter social de la vida diaria, es así como la teoría permite interpretar la conducta humana y la realidad se crea socialmente, y se objetiva mediante la interacción humana. Ryan, Scapens & Therobald (2004, 127) resaltan que esta teoría busca explicar la acción y comprender como se produce y reproduce el orden social⁹.

«En la investigación interpretativa, los problemas éticos surgidos de la relación con los participantes son bastantes difusos aunque no por ello menos importantes. Una investigación interpretativa exige un marco de relaciones sociales en los cuales existen negociaciones previas entre el investigador y el grupo de personas que participan, haciendo presentes creencias, valores, etc. De alguna manera, la ciencia social, desde esta perspectiva, es considerada por Macintyre (1982) ciencia moral» (Ríos, 2016, 77).

de ese grupo en relación a las tecnologías digitales. La consideración del colectivo adultos mayores dentro de los "excluidos digitales" o como "adoptantes tardíos" y el reconocimiento de la importancia de las tecnologías en distintos ámbitos, proporciona un marco para fundamentar la conveniencia en la adopción de las mismas o plantearlo en términos de inclusión social: "Las TIC se convierten para los mayores como una oportunidad de seguir integrados en la sociedad"» (Casamayou & Morales, 2018, 206).

- 9 Un ejemplo puede ser: «En el informe Vodafone sobre TIC y mayores, se considera que, aunque las próximas generaciones de mayores tendrán más posibilidades de acceso a las TIC, posiblemente queden excluidas las personas menos formadas. (...) Un hombre mayor de 65 años del GD-2 afirma: "Las personas menos preparadas estamos más limitadas porque nos cuesta mantener un diálogo. Por ejemplo, a mí me regalaron mis hijos un ordenador y yo dije: ¿Para qué quiero esto? ¿Para ponerlo en la cómoda? Ahora, con el poco conocimiento que tengo de informática, ya entro en conversaciones sobre lo que es un hardware o un software, porque antes no tenía ni idea de lo que me estaban diciendo"» (Martín, 2017, 225).

A este nivel de revisión documental, y precisada la intencionalidad metodológica, inquieta reconocer la carencia de insumo de orden teórico y formativo que perfile realmente al gerente social planificador como competencia del licenciado en gerontología; de allí que, la postura epistémica de este profesional adquiere un vacío que fuera de ser visto en términos académicos, trasciende a la dinámica gerencial y social en sus funciones profesionales en la competencia mencionada.

Vale la pena preguntarse frente al planteamiento inicial del envejecimiento poblacional que vive el país y la formación académica de la competencia gerencial del gerontólogo, la necesidad de una *práctica gerencial emergente* de orden gerontológico en la organización cuando inquieta saber ¿Cómo el gerontólogo desarrolla la competencia de gerente social planificador humanista a favor de la calidad de vida del adulto mayor en Venezuela? ¿Qué mecanismos se utilizan actualmente en la gerencia en gerontología que posibilite el entendimiento de políticas públicas frente al envejecimiento poblacional? y ¿Cuáles acciones innovadoras en la gerencia en gerontología de orden socioeducativo y empoderamiento pueden contribuir con la calidad de vida del adulto mayor?

Cabe mencionar el proceso de transformación académica de la UNEFM, especialmente en el Área Ciencias de la Salud, donde se ha desarrollado de manera conjunta el proceso de revisión de las diversas líneas de investigación adscritas a las Unidades de Investigación, Laboratorios y Postgrados, para establecer la correspondencia con la formación de profesionales integrales e integrados a la comunidad, cuyas competencias tengan desde su base de formación pertinencia social, en correspondencia con la Constitución venezolana.

«Se observa un efecto positivo del programa educativo dirigido a personas mayores y basado en guías metodológicas, sobre la calidad de vida relacionada con la salud. (...) la promoción de la salud y prevención de la enfermedad en las personas mayores es que incentiva la participación en actividades sociales, las cuales ayudan a fortalecer las relaciones con sus pares convirtiéndose en una importante red de apoyo que, según Marín y cols. (16), se correlaciona con buena salud física y mental, con una moral elevada y sensación de bienestar, las relaciones funcionan como un mecanismo protector ante los cambios vitales que suceden y generan estrés y ansiedad en esta etapa de la vida» (Quintero et al., 2017, 13).

En cuanto a la correspondencia con el Plan de la Patria 2013-2019¹⁰ se tiene el objetivo histórico II sobre continuar construyendo el socialismo bolivariano del siglo XXI en Venezuela, en su objetivo nacional 2.2 orientado a construir una sociedad igualitaria y justa, mientras que en el objetivo específico se tiene el 2.2.2.11 sobre la consolidación de la transformación universitaria en torno a la formación integral, la producción intelectual y la vinculación social que garantice el desarrollo de las potencialidades creativas y capacidades resolutorias frente a los problemas prioritarios del país y los objetivos estratégicos del proyecto nacional Simón Bolívar. En esta visión de formación académica gerencial contextualizada, se enrumba la matriz ontológica que orienta el estudio al expresar la relación entre el accionar gerontológico en su competencia¹¹ como gerente social planificador y la realidad circundante del adulto mayor en Venezuela.

«La necesidad de satisfacer al cliente ha llevado a las empresas a desarrollar productos o servicios de mayor calidad, considerando que atender y exceder sus expectativas puede significar elevar de forma permanente el nivel de satisfacción para conseguir su lealtad. No basta con eliminar los motivos de insatisfacción, es necesario asumir una actitud proactiva que conduzca a identificar los atributos de calidad que tienen impacto en la satisfacción, convirtiendo a la satisfacción del cliente en uno de los factores competitivos básicos.

En el caso de las instituciones de salud, lo anteriormente expuesto cobra un sentido especial, ya que la competitividad y las posibles mejoras de los servicios que brindan (...) se traducen en mayor bienestar para los usuarios» (Prieto, Hernández & Hernández, 2017, 59).

Dicho entorno competitivo y dinámico ha generado cambios, basados en la innovación y la creatividad, derrumbando viejos paradigmas y generando nuevas formas y estrategias, a las que el gerontólogo, como gerente innovador, no puede ignorar, pues *«el papel de la Gerencia Social es fundamental ya que se requiere de una articulación que permita*

10 Plan de la Patria 2013-2019 o Plan de la Nación es un documento de gestión gubernamental instaurado bajo una concepción socialista por el presidente (+) Hugo Chávez Frías, siendo actualizado por el presidente Nicolás Maduro.

11 Vista desde cuatro ámbitos, como lo señalan Vargas et al. (2016, 83): - conocer (comportamiento del ser humano, métodos y técnicas aplicadas a la investigación social características socioculturales, demográficas, políticas y económicas de la realidad venezolana, procesos de planificación, diseño y ejecución de programas sociales), - hacer (indicadores en diversas áreas de formación), - ser (cualidades éticas como ciudadano responsable y comprometido consigo mismo, con su medio y con su praxis profesional), y - convivir (respeto a la dignidad humana).

aportar acciones tendientes a responder a sus necesidades frente a las situaciones de fragilidad y vulnerabilidad social alta» (Acosta, González & Prieto, 2017, 10).

En esta línea, Senge citado por Pacheco (2013, 135), plantea el entendimiento de la crisis organizacional a partir de la *ruptura de paradigmas* arraigados en lo tradicional¹², y propone *«transformar más que detectar la crisis de los paradigmas, es levantar sobre esta crisis nuevos paradigmas»*, mediante el aprender a desaprender, convirtiéndose en un aprendizaje organizacional¹³: *«se hacen necesarios cambios estructurales en los elementos de la gestión del talento humano, como son el desarrollo de competencias orientadas hacia la disposición y la habilidad para trabajar en equipo, el aprendizaje continuo y una amplia orientación al usuario, de modo que el sistema funcione en torno a la creación de beneficios para el usuario»* (Prieto, Hernández & Hernández, 2017, 70).

3. La teoría interpretativa como opción epistemológica para abordar la gerencia en gerontología en la educación universitaria

Lo planteado hasta el momento, suman propuestas gerenciales integradoras que posibilitan el marco del análisis constructivo y humanizado de la gerencia universitaria venezolana, que demarca un nuevo paradigma que privilegia *el empowerment*¹⁴, *«herramienta estratégica que fortalece el liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional*

12 *«Los académicos de la administración pública han sido cuidadosos para intentar distinguir la administración de las organizaciones públicas, frente a la de la política y frente al diseño mismo del Estado. La distribución y el ejercicio del poder político, por ejemplo, y las interrelaciones que tienen con el establecimiento de la responsabilidad de las estructuras y de la cultura administrativa de los estados. La nueva gerencia pública o gestión, le ha dado ímpetus sustanciales, prácticos e intelectuales, a un amplio movimiento ubicado fuera del tradicional modelo burocrático de organización pública, que ha sido descrito como pos-burocrático»* (Vargas, 2016, 96-97).

13 Drucker (1988, 126), es enfático al señalar que, en la gerencia de empresas, el ciclo comercial está compuesto por varios movimientos cíclicos que se analizan retrospectivamente; mientras Hall (1996, 45) considera que las organizaciones se analizan desde diversos ángulos, entre ellos la organización e individuo, organización y comunidad, estructura (en la regulación de la influencia de las diferencias individuales) y la organización como opositora al cambio.

14 *«El objetivo principal del empowerment es buscar distribuir niveles adecuados de poder, autoridad, autonomía y responsabilidad en toda la organización y, de ese modo, fortalecer a todos los miembros de ésta, aumentando su esfuerzo y dedicación y, a la vez, aprovechando al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidades. Además, debe permitir un mayor fortalecimiento en los miembros de la organización y aprovechar mejor sus competencias; aplicar el empowerment permite una mayor eficiencia en la toma de decisiones, en la resolución de problemas y en la ejecución de tareas»* (Herrera & Rivas, 2013, 57).

y se convierta en un sistema radicalmente funcional. Gracias a esta herramienta se reemplaza la vieja jerarquía por equipos autodirigidos, donde la información se comparte con todos» (Herrera & Rivas, 2013, 62-63).

Así, en el marco de la innovación, se configura una tendencia importante con el *surgimiento de las TIC como estrategia gerencial*, constituyendo el accionar del gerente social planificador en la gestión del empoderamiento del adulto mayor; por eso, Carrero & Petit (2011, 52) señalan que los enfoques de *«integralidad, integración inclusiva, construcción social, desarrollo organizacional innovador, la tendencia colaboración/reciprocidad, el vínculo social, la co-creación, el trabajo en red, y el liderazgo con empoderamiento popular, se estiman elementales para el desarrollo de la organización social y al mismo tiempo, como componentes indefectibles para la edificación conceptual de la innovación¹⁵»*. Es ahí donde el gerontólogo debe proponer un marco referencial de atención transformadora, haciendo uso de la innovación y fortaleciendo sus competencias gerenciales.

«Por lo tanto, se hace necesario que la gerencia moderna y exitosa que desee mantenerse en el tiempo se vincule más con el talento humano, sepa utilizar adecuadamente ese potencial creativo como recurso de vitalidad, crecimiento y desarrollo de toda organización, no en función de un personaje solitario, sino, en función de que el liderazgo verdadero se oriente hacia el paradigma del trabajo grupal o en equipo; en el fondo, la nueva figura del liderazgo que se propone es la del coordinador, y no del protagonista central y único de toda la organización. En el fondo, es un cambio epistémico, centrado en un orden de relaciones como elemento ontológico y antropológico» (Torres, Morales & Blanco, 2015, 193).

Lo anterior implica, necesariamente, una cultura organizacional¹⁶ (experiencia social que influye en su éxito o fracaso) *«fuerte, saludable*

15 *«Para los autores Rodríguez y Alvarado (2008), miembros de la (CEPAL), la innovación es un proceso de construcción social, porque su éxito está relacionado con la cultura del compartir, con el dinamismo de las redes de transferencia de conocimiento y aprendizaje interactivo, solidario con los mecanismos determinados que proporcionan el intercambio de información y conocimiento entre diferentes agentes sociales»* (Carrero & Petit, 2011, 59).

16 *«Debe aprovecharse como una herramienta eficaz para interpretar la vida y el comportamiento en la organización. De esta forma pueden entenderse procesos de cambio, adaptación o incluso declive, ayudando a que la organización pueda tomar decisiones para intervenir y no llegar a un punto negativo. Hay que darle el valor que le corresponde, ya que supone un elemento muy ligado al entorno tan cambiante en el que conviven las empresas actualmente»* (Ortiz, 2017, 21).

y que apoye estas estrategias, de tal manera que sus empleados las adopten como parte de sus valores y cultura personal» (Carro, Sarmiento & Rosano, 2017, 353), sin ignorar que «el cambio de cultura supone un cambio en las personas y generalmente la primera reacción ante una situación de cambio es de rechazo y negatividad o simplemente de miedo a lo desconocido. Si esto se traslada a la cultura dentro de una organización, ocurre lo mismo» (Ortiz, 2017, 14).

4. Reflexiones acerca de la gerencia en gerontología desde la visión humanista y socializadora para las instituciones de educación universitaria

Un factor transformador de la gerencia es considerar al conocimiento como el activo de mayor relevancia, el cual *«solo puede potencializarse desde las capacidades humanas de las personas que integran la organización. (...) la gestión del conocimiento surge como una estrategia de gestión que pretende hacer frente a la dinámica de creación, maduración y aprovechamientos de los flujos de información al interior de una comunidad de aprendizaje» (Landázury et al. 2018), donde necesariamente se incluye el potencial creativo y la innovación.*

«El factor emocional tiene una relación directa con el acceso y uso de las TIC y que condiciona su integración en los distintos contextos multimedia. Por ejemplo, la persona alcanza bienestar psicológico gracias al sentimiento de superación de las dificultades derivado del manejo de una herramienta tecnológica compleja. Esto ocurre sobre todo en usuarios de muy avanzada edad, que apenas saben leer y escribir y que no han tenido contacto anterior con estas tecnologías (...). Además, este sentimiento de logro mejora la imagen que tienen de sí mismos los participantes elevando y fortaleciendo su autoestima (...) y, gracias a la evolución de sus emociones, los mayores afrontan el uso de las TIC con fines comunicativos ya sin el miedo y el rechazo anteriores, además de estimular la voluntad de seguir aprendiendo en esta área» (Martín, 2017, 222).

En virtud de lo anterior, y en función del gerontólogo como gerente social planificador y su accionar humanizado hacia el adulto mayor,

emerge un nuevo reto para la institución educativa: *«aprovechar las TIC para formar no solo en el saber académico, sino en ciudadanía y competencias tecnológicas, estas últimas entendidas como la capacidad para seleccionar y utilizar de forma adecuada, pertinente, responsable y eficiente una variedad de herramientas tecnológicas»* (Maldonado, 2018, 43). Así, se requieren conocimientos contextualizados de orden socio-tecnológico, para que el gerontólogo como *gerente innovador*, dirija el adecuado uso de herramientas tecnológicas acorde con las necesidades e intereses de los adultos mayores, pues *«una de las principales razones por las que los usuarios mayores presentan problemas de usabilidad es porque la mayoría de los diseñadores de sitios web son personas jóvenes que no están familiarizados con los problemas de la edad»* (De Óleo & Rodríguez, 2012, 138).

Sumando a esto, la *Gerencia estratégica* refiere el aporte de Drucker (2005, 56), quien hace un reconocimiento al contrastar la gerencia y el envejecimiento poblacional¹⁷, al hacer un llamado a prepararse para la sociedad y la empresa futuras, mediante un reconocimiento como agentes de cambios de cambio. Aquí las instituciones, en este caso la UNEFM, deben convertirse en agente de cambio abandonando todo producto, servicio y proceso que no genere éxito, cuestión que los japoneses llaman *kaisen*. La idea es ser exitosos desde la generación de conocimiento y formación de profesionales capacitados para actuar ante las demandas sociales, asumiendo el cambio como oportunidad y no como amenaza.

De forma concreta, el gerontólogo como gerente social planificador en la concepción innovadora y estratégica, podrá favorecer la construcción de procesos gerenciales coherentes con las necesidades de las personas mayores donde sirva de insumo para su comprensión y la creación de nuevas *posturas paradigmáticas* y reflexivas en un contexto humano social que no afecte la dinámica personal ni institucional; además de posibilitar la consolidación de valores liberadores y emancipadores en el entendido que *«la intervención socioeducativa desde el punto de vista humanista tiene gran trascendencia en el ser humano»* (Bermejo, 2010, 39), ya que *«al asumir que la realidad no es estática, la complejidad supone reconocer*

17 *«En el año 2030, en Alemania, la tercera economía mundial por su tamaño, las personas mayores de 65 años constituirán casi la mitad de la población adulta, mientras que actualmente son una quinta parte; y a menos que el índice de nacimientos se recupere del bajo nivel actual de 1,3 por mujer, en el mismo período la población alemana de menos de 35 años se reducirá dos veces más rápida mente de lo que aumenta la población mayor. La expectativa de vida, y con ella el número de personas mayores, ha venido aumentando constantemente desde hace 300 años; pero la disminución del número de personas jóvenes es una cosa nueva. Todo esto significa que ganar el apoyo de las personas mayores será un imperativo político en todo país»* (Drucker, 2005, 52).

un proceso permanente de organización-desorganización-organización; implica considerar a la enseñanza como abierta y dinámica, siempre cambiante; y a la educación como un fenómeno en transformación» (González, 2016, 68).

5. Conclusiones

En el marco de la revisión documental se conoció la necesidad de indagar teóricamente en elementos de orden gerencial que contribuyen en la comprensión de la competencia del gerente social planificador, sobre todo en sumar esfuerzos contextualizados desde la visión de los propios actores del proceso para dar cabida a la interpretación de la gerencia en gerontología en Venezuela, puesto que no existe cuerpo teórico acerca de esta competencia en la UNEFM y el Programa de Gerontología.

No existe otro modo de entender al ser humano sino a partir de él; por eso, en la tónica coyuntural de la transformación universitaria de la UNEFM en torno a la revisión de lineamientos estratégicos de investigación y de currículo se puede reconstruir la imagen humanizada de esta competencia para la formación de profesionales con pertinencia social en esta Casa de estudios.

Referencias bibliográficas

- ACOSTA CAMACHO, Olga Lucia; GONZÁLEZ VERANO, Viviana Del Pilar & PRIETO RODRÍGUEZ, Yean Merilins (2017). *Mujeres trans en la vejez; una doble discriminación. Propuesta de fortalecimiento institucional desde la gerencia social para la inclusión social y la garantía de sus derechos* [en línea]. Trabajo de grado (Especialista en Gerencia Social). Bogotá (Colombia): Fundación Universitaria Minuto de Dios, Facultad de Ciencias Empresariales. 62 p. <<http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/handle/10656/5829>> [consulta: 12/05/2018]
- ANDER-EGG MILANO, Ezequiel (2010). *Cómo envejecer sin ser viejo. Añadir años a la vida y vida a los años*. Madrid (España): Editorial CCS. Colección Mayores. 152 p. ISSN: 978-8498425932.
- ÁRRAGA BARRIOS DE MONTEIL, Marisela & SÁNCHEZ VILLAROEEL DE GALLARDO, Marhilde (2007) *Orientación gerontológica. Desarrollo humano y calidad de vida en la vejez*. Maracaibo (Venezuela): Universidad del Zulia. 251 p. ISBN: 978-980-232-966-3
- BERMEJO GARCÍA, Lourdes (2010). *Envejecimiento activo y actividades socioeducativas con personas mayores: Guía de buenas prácticas*. Madrid (España): Médica Panamericana. Sociedad española de geriatría y gerontología. P. 333. ISBN: 978-84-9835-308-2
- CARRERO, Wilmer & PETIT, Elsa (2011). *Aspectos del desarrollo social para la innovación desde la perspectiva de la corriente del pensamiento creativo y transformador latinoamericano* [en línea]. En: *Omnia*, Vol. 33, No. 1 (ene-abr). Maracaibo (Venezuela): Universidad del Zulia. p. 52-66. ISSN: 1315-8856 <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406004>> [consulta: 10/02/2018]
- CARRO SUÁREZ, Jorge; SARMIENTO PAREDES, Susana & ROSANO ORTEGA, Genoveva *La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial* [en línea]. En: *Estudios Gerenciales*, Vol. 33, No. 145 (oct-dic). Cali (Colombia): Universidad Icesi. p. 352-365. <<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>>, <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300773>> [consulta: 10/05/2018]

- CASADO MUÑOZ, Raquel & LEZCANO BARBERO, Fernando (2018). Inclusión digital y envejecimiento activo: la participación de los mayores en las redes sociales [en línea]. En: Aula Abierta, Vol. 47, No. 1 (ene-may). Oviedo (España): Universidad de Oviedo. p. 113-122. ISSN: 0210-2773. <<https://doi.org/10.17811/rife.47.1.2018.113-122>>, <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6292843>> [consulta: 10/05/2018]
- CASAMAYOU, Adriana & MORALES GONZÁLEZ, María Julia (2018). Personas mayores y tecnologías digitales: desafíos de un binomio [en línea]. En: Psicología, Conocimiento y Sociedad, Vol. 7, No. 7. Montevideo (Uruguay): Universidad de la República. p. 199-226. ISSN: 1688-7026. <<https://revista.psico.edu.uy/index.php/revpsicologia/article/view/421>> [consulta: 12/05/2018]
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, CEPAL (2013). Informe de actividades del Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE)-División de población de la CEPAL durante el período 2012-2013: Primera reunión de la Conferencia Regional sobre Población y Desarrollo de América Latina y el Caribe [en línea]. Montevideo (Uruguay): CEPAL. 22 p. <https://www.cepal.org/celade/noticias/documentosdetrabajo/4/50564/CRPD_LCL3643_Esp.pdf> [consulta: 14/05/2018]
- DE ÓLEO MORETA, Cinthia & RODRÍGUEZ BAENA, Luis (2012). Mayores y redes sociales en España: evaluación de la usabilidad en el proceso de registro [en línea]. En: Ventana Informática, No. 26 (ene-jun). Manizales (Colombia): Universidad de Manizales. p. 129-140. ISSN: 0123-9678 <<http://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/ventanainformatica/article/view/139/194>> [consulta: 10/02/2018]
- DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE VALLADOLID (2017). Auxiliar de Clínica / Enfermería: Test específicos. Madrid (España): CEP S.L. 233 p. ISSN: 978-84-681-8054-0
- DRUCKER, Peter F. (1988) La gerencia de empresas. (España): EDHASA. 512 p. ISBN: 9788435014076
- DRUCKER, Peter F. (2005). La Gerencia en la sociedad futura. Barcelona (España): Carvajal Education. 290 p. ISBN: 9789580470465
- FONDO DE POBLACIÓN DE NACIONES UNIDAS, UNFPA (2012). Envejecimiento en el Siglo XXI: Una Celebración y un Desafío - Resumen ejecutivo [en línea]. Nueva York (NY, EUA): Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA) y HelpAge International. 8 p. <https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Ageing%20Report%20Executive%20Summary%20SPANISH%20Final_0.pdf> [consulta: 10/02/2018]
- GONZÁLEZ ÁVILA, Migdlys (2016). Gestión de la complejidad organizacional en las empresas familiares venezolanas [en línea]. En: Orbis: Revista Científica Ciencias Humanas, Vol. 11, No. 33. Maracaibo (Venezuela): Fundación Miguel Unamuno y Jugo. p. 56-81. ISSN: 1856-1594 <<http://www.redalyc.org/pdf/709/70945573004.pdf>> [consulta: 20/02/2018]
- HALL, Richard H. (1996). Organizaciones, estructuras y procesos. 6 ed. México (México): Prentice Hall Internacional. 360 p. ISBN: 980-880-724-9
- HERRERA, Lesbia & RIVAS, Manuel E. (2013). El Empowerment como Herramienta de Gestión Académica en la Carrera de Fisioterapia. Caso Colegio Universitario de Los Teques "Cecilio Acosta" [en línea]. En: Sinopsis Educativa: Revista Venezolana de Investigación, Vol. 13, No. 1-2 (jun-dic). Caracas (Venezuela): Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. p. 54-67. ISSN: 1317-8687 <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/sinopsis_educativa/article/view/5847/3135> [consulta: 12/02/2018]
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS, INE (2001). Censo 2001: Cuadros resumen - Población por área y sexo, según grupo de edad [en línea]. En: Demográficos: Censos de Población y Vivienda. Caracas (Venezuela): Instituto Nacional de Estadísticas, INE. <<http://www.ine.gov.ve/documentos/Demografia/CensodePoblacionyVivienda/html/PobAreaSexoGrupoEdad.html>> [consulta: 13/02/2018]
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS, INE (2011). Censo 2011: Cuadros resumen - Población empadronada por grupos de edad, según entidad federal [en línea]. En: Demográficos: Censos de Población y Vivienda. Caracas (Venezuela): Instituto Nacional de Estadísticas, INE. <http://www.ine.gov.ve/documentos/Demografia/CensodePoblacionyVivienda/xls/CuadrosResumenCenso2011/NacionalEntidades/Poblacion_Grupos_Edad_Censo_2011.xls> [consulta: 13/02/2018]
- JUMBO GUAICHA, Elder Bolívar (2017). Situación socio familiar del adulto mayor y su relación con la funcionalidad familiar en la Zona 7. 2016 [en línea]. Tesis (Especialista en Medicina Familiar y Comunitaria). Loja (Ecuador): Universidad Nacional de Loja, Área de la Salud Humana. 71 p. <<http://dspace.unl.edu.ec/handle/123456789/18272>>, <<http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/18272/1/SITUACION%20SOCIO%20FAMILIAR%20DEL%20ADULTO%20MAYOR%20Y%20SU%20RELACION%20CON%20LA%20FUNCIONALIDAD%20FAMILIAR%20EN%20LA%20ZONA%207.%202016.pdf>> [consulta: 12/02/2018]
- LANDÁZURY VILLALBA, Luis Fernando; JAAFAR ORFALE, Hussein; CRISTOFANI, María Alejandra & CANALES CUBA, Roxana (2018). Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento [en línea]. En: Revista Espacios, Vol. 39, No. 13. Caracas (Venezuela): Revista Espacios. ISSN: 0798-1015 <<http://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p20.pdf>> [consulta: 20/05/2018]

- MALDONADO, María Eugenia (2018). El aula, espacio propicio para el fortalecimiento de competencias ciudadanas y tecnológicas [en línea]. En: *Sophia-Educación*, Vol. 14, No. 1. Armenia (Colombia): Universidad La Gran Colombia. p. 39-50. e-ISSN: 2346-0806 <<http://dx.doi.org/10.18634/sophiaj.14v.1i.822>>, <<http://revistas.ugca.edu.co/index.php/sophia/article/view/822/1256>> [consulta: 28/05/2018]
- MARTÍN MARTÍN, Francisco Marcos (2017). Habilidades comunicativas como condicionantes en el uso de las TIC en personas adultas mayores [en línea]. En: *International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI)*, No. 8. Sevilla (España): Universidad Pablo de Olavide. p. 220-232. ISSN: 2386-4303 <<https://www.upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/1993/2119>> [consulta: 08/05/2018]
- ORTIZ ESTEVE, Mónica (2017). Cómo medir la cultura desde recursos humanos: una propuesta de evaluación [en línea]. Trabajo de final de grado (Grado en Relaciones laborales y recursos humanos). Castellón (España): Universitat Jaume I. 45 p. <<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/172959>> [consulta: 13/02/2018]
- PACHECO, Merlis José (2013). Gobierno electrónico como herramienta en la gerencia pública del estado Lara: percepciones de un proceso según sus propios actores sociales [en línea]. Trabajo de ascenso (Categoría de Agregado en el escalafón del Personal Docente y de investigación), Barquisimeto (Venezuela): Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Decanato de Administración y Contaduría. 279 p. <http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/Repositorio/TAS1912013.pdf> [consulta: 12/02/2018]
- PRIETO, Ana Teresa; HERNÁNDEZ, Calixto & HERNÁNDEZ, Claudia (2017). Competencias del talento humano en las instituciones de salud: Una reflexión teórica [en línea]. En: *Impacto Científico*, Vol. 12, No. 1 (jun). Maracaibo (Venezuela): Universidad del Zulia p. 57-71. ISSN: 1836-5042 <<http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/view/22693/22503>> [consulta: 19/05/2018]
- QUINTERO CRUZ, María Victoria; FIGUEROA SOLANO, Nereya; GARCÍA PUELLO, Floralinda & SUÁREZ VILLA, Mariela (2017). Educación sanitaria para la calidad de vida y empoderamiento de la salud de personas mayores [en línea]. En: *Gerokomos*, Vol. 28, No. 1 (mar). Barcelona (España): Sociedad Española de Enfermería Geriátrica y gerontológica. p. 9-14. ISSN: 1134-928X <<http://scielo.isciii.es/pdf/geroko/v28n1/1134-928X-geroko-28-01-00009.pdf>> [consulta: 29/03/2018]
- QUINTERO R., Sandra B. & VILLASML, F., Jairo R. (2018). La gerencia y el gerontólogo en la Venezuela que envejece [en línea]. En: *identidad Bolivariana*, Vol. 2, No. 1 (ene-jun). Guayaquil (Ecuador). Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. p. 1-14. ISSN: 2550-6749 <<http://identidadbolivariana.itb.edu.ec/index.php/revista/article/view/43/pdf>> [consulta: 15/05/2018]
- QUINTERO R., Sandra B. (2013) *Gerontología: Ciencia para la vida*. Coro (Venezuela): Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda". ISBN: 978-980-12-6943-4.
- QUINTERO, R., Sandra B. (2015). La gerontología educativa para el educador gerontológico en la intervención socioeducativa con adultos mayores. Coro (Venezuela): Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda", Programa de gerontología UNEFM [Trabajo de ascenso para optar al escalafón de agregado en la UNEFM - no publicado].
- REVISTA GEROCIENCIA (2017). Filosofía de la revista [en línea]. En: *Revista Gerociencia: Revista electrónica de gerontología (educación, social, gerencia, salud, ciencia y tecnología)*, Vol. 1, No. 1 (ene-jun). Santa Ana de Coro (Falcón, Venezuela): Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda". p. 6-8. <<http://gerontologia.maimonides.edu/wp-content/uploads/2017/08/gerociencia-publicaci%C3%B3n.pdf>> [consulta: 15/02/2018]
- RIBERA CASADO, José Manuel (2017). Centenario de Elie Metchnikoff (1845-1916) [en línea]. *Educación Médica*, Vol. 18, No. 2 (abr-jun). Madrid (España): Elsevier España. p. 136-143. ISSN: 1575-1813. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.edumed.2016.11.009>>, <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181316301590>> [consulta: 23/03/2018]
- RÍOS SÁNCHEZ, Milagros de Jesús (2016). Aplicación de los juegos de roles basados en el enfoque colaborativo utilizando títeres para desarrollar la expresión oral en el área de comunicación en los niños de 5 años de la institución educativa inicial "Santa Rosa" del distrito de Calleria-Ucayali, 2016 [en línea]. Tesis para título profesional (Licenciada en Educación Inicial). Pucallpa (Perú): Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Facultad de Educación y Humanidades, Escuela Profesional de Educación. 150 p. <http://repositorio.uladec.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1684/JUEGOS_DE_ROLES_ENFOQUE_COLABORATIVO_RIOS_SANCHEZ_MILAGROS_DE_JESUS.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [consulta: 23/05/2018]
- RYAN, Bob; SCAPENS, Robert W. & THEOBALD, Michael (2004). *Metodología de la investigación en finanzas y contabilidad*. Barcelona (España): Deusto. 296 p. ISBN: 9788423421473
- TORRES, Iván; MORALES, José & BLANCO, Gregoria (2015). Fenomenología de la cultura organizacional educativa venezolana [en línea]. En: *Dialogica: revista multidisciplinaria*, Vol. 12, No. 2 (jul-dic). Maracay (Venezuela): Universidad Pedagógica Experimental Libertador. p. 173-199. ISSN: 2244-7662. <<http://revistas.upel.edu.ve/index.php/dialogica/article/view/4464/2299>> [consulta: 10/02/2018]

- VARGAS ACOSTA, Eglee; FERRER, Ana María; GARCÍA, Jennifer & RODRÍGUEZ, Ivonne (2016). Formación profesional del Trabajador Social en Venezuela [en línea]. En: Interacción y Perspectiva: Revista de Trabajo Social, Vol. 6, No. 1 (ene-jun). Maracaibo (Venezuela): Universidad del Zulia. p. 78-94. ISSN: 2244-808X <<http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/interaccion/article/view/21045/20903>> [consulta: 13/02/2018]
- VARGAS HERNÁNDEZ, José Guadalupe (2016). Cuestionamientos a la estructura y a la actual cultura del paradigma de la nueva gestión o gerencia pública [en línea]. Revista Ciudades, Estados y Política, Vol. 3, No. 1. Bogotá (Colombia): Universidad Nacional de Colombia. p. 95-116. e-ISSN: 2389-8437 <<https://revistas.unal.edu.co/index.php/revcep/article/view/56189/55194>> [consulta: 12/02/2018]