

GERENCIA DE AULA COMO PRÁCTICA HUMANIZADORA Y TRANSFORMADORA DEL QUEHACER EDUCATIVO UNIVERSITARIO

Nicolás Rodríguez
Doctor en Ciencias de la Educación
Universidad Bicentennial de Aragua
nicolas.rodriguez702@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8813-2080>

Denny Morillo
Doctor en Ciencias de la Educación
Universidad Bicentennial de Aragua
dennymorillop@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-0720-6891>

Fecha de aceptación: marzo 2026 Fecha de publicación: junio, 2026

Resumen

La sociedad actual exige transformaciones en su necesidad de promover cambios significativos vinculados a las actuaciones gerenciales de los sujetos involucrados en el ámbito educativo; con miras a la configuración de nuevas prácticas centradas en el ser humano como sujeto que aprende, piensa, siente y construye sistemas y espacios donde se desenvuelve. En tal sentido, el propósito del artículo se circunscribe en reflexionar acerca de la gerencia de aula, como práctica humanizadora y transformadora del quehacer educativo universitario. Se orientó en el paradigma sociocrítico, enfoque cualitativo y se empleó el método de investigación-acción participativa, se aplicó una entrevista en profundidad de forma digital a tres profesores y tres estudiantes, actores pertenecientes a la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) ubicada en Coro estado Falcón; como instrumento se llevó el guion de entrevista. Los hallazgos ofrecen esfuerzos para el desarrollo del pensamiento del individuo, fortalece el quehacer del docente universitario, resaltando la necesidad de estar abiertos a la innovación, al pensamiento crítico, al progreso y a la búsqueda de rigor y de verdad.

Palabras clave: Gerencia de Aula, Humanismo, Transformación, Quehacer Universitario.

Classroom management as a humanizing and transforming practice of university educational work

Abstract

Today's society demands transformations in its need to promote significant changes linked to the managerial actions of the subjects involved in the educational field; with a view to the configuration of new practices focused on the human being as a subject that learns, thinks, feels and builds systems and spaces where he or she develops. In this sense, the purpose of the article is limited to reflecting on classroom management, as a humanizing and transforming practice of university educational work. It was oriented on the socio-critical paradigm, qualitative approach and the participatory action research method was used, an in-depth interview was applied digitally to three professors and three students, actors belonging to the Francisco de Miranda National Experimental University (UNEFM) located in Coro state of Falcón; The interview script was taken as an instrument. The findings offer efforts for the development of individual thinking, strengthen the work of the university teacher, highlighting the need to be open to innovation, critical thinking, progress and the search for rigor and truth.

Keywords: Classroom Management, Humanism, Transformation, University Tasks

La gestion de classe comme pratique humanisante et transformatrice dans l'enseignement universitaire

Résumé

La société contemporaine exige une transformation profonde des pratiques de gestion de l'éducation, afin de façonner de nouvelles pratiques centrées sur l'être humain, considéré comme un sujet qui apprend, pense, ressent et construit les systèmes et les espaces dans lesquels il évolue. Cet article propose une réflexion sur la gestion de classe comme pratique humanisante et transformatrice dans l'enseignement universitaire. Guidée par le paradigme socio-critique, une approche qualitative et la méthode de recherche-action participative, cette recherche s'appuie sur des entretiens approfondis menés en ligne auprès de trois professeurs et trois étudiants de l'Université nationale expérimentale Francisco de Miranda (UNEFM) de Coro, dans l'État de Falcón. Un guide d'entretien a servi d'instrument de collecte de données. Les résultats offrent des perspectives pour le développement de la pensée individuelle, le renforcement du travail des professeurs d'université et soulignent la nécessité de s'ouvrir à l'innovation, à la pensée critique, au progrès et à la recherche de la rigueur et de la vérité.

Mots-clés: Gestion de classe, Humanisme, Transformation, Pratique universitaire.

Introducción

La UNESCO (2015) en el documento: Replantear la educación ¿hacia un bien común mundial? indica que el mundo está cambiando y, por lo tanto, la educación debe cambiar también. Refiere que las sociedades de todo el planeta experimentan profundas transformaciones y ello exige nuevas formas de educación que fomenten las competencias que las sociedades y las economías necesitan hoy y mañana. Esto significa ir más allá de la alfabetización y la adquisición de competencias aritméticas básicas y centrarse en los entornos de aprendizaje y en nuevos enfoques que propicien una mayor justicia, la equidad social y la solidaridad mundial.

En ese sentido, el citado organismo internacional, explica que la educación debe servir para aprender a vivir en un planeta bajo presión. Debe consistir en la adquisición de competencias básicas en materia de cultura, sobre la base del respeto y la igual dignidad, contribuyendo a forjar las dimensiones sociales, económicas y medioambientales del desarrollo sostenible. Se trata de una visión humanista de la educación como bien común esencial. Esto, indudablemente, debido a que la educación ocupa un lugar central en los esfuerzos por realizar adaptaciones a los cambios y transformaciones que exige el mundo actual.

En este orden, la gerencia como encargada de la conducción, dirección, orientación, persuasión, interacción y delegación de acciones que permitan a los seres humanos asumir el control de sus vidas, responsabilizándose de su proceder para ejercer el manejo de las organizaciones y el buen funcionamiento de las mismas; asume esta exigencia como un reto hacia la transformación.

Por su parte, la gerencia de aula, según afirmaciones de expertos en el área, representa para el docente una opción para elevar la calidad y productividad de la educación, así como también motiva en la internalización de su desempeño profesional. La actuación del docente en el aula como gerente, amplía el hecho educativo en razón de las dimensiones sociales del aula y estimula competencias para la integración del colectivo y formación de un recurso humano integro, en un

ambiente agradable, acorde a sus necesidades, dentro de un proceso organizado donde se pueda interactuar y compartir en los aspectos técnicos, pedagógicos, académicos que aseguren el alcance eficaz y eficiente de la institución.

De acuerdo a lo precedente, la razón teleológica de esta investigación se orienta en reflexionar acerca de la gerencia de aula, como práctica humanizadora y transformadora del quehacer educativo universitario. El estudio se sustentó en el paradigma sociocrítico, enfoque cualitativo y se empleó el método de investigación-acción participativa, con aplicación de la técnica de entrevista en profundidad de forma digital a tres profesores y tres estudiantes, actores pertenecientes a la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) ubicada en Coro estado Falcón; como instrumento se llevó el guion de entrevista.

En el artículo se aborda la gerencia de aula como práctica humanizadora, transformación de la educación, el quehacer educativo universitario, la metódica, la interpretación de los hallazgos, la reflexión final y se cierra con las referencias.

12

Gerencia de Aula como Práctica Humanizadora

Dentro de la gerencia, la calidad humana depende en gran medida de la manera como se comportan todos los que forman parte de la organización, pero al mismo tiempo es necesario confiar en el valor que posee cada individuo. Las instituciones que realmente quieren beneficiarse de la práctica humanizadora, deben contar con el mutuo apoyo de los miembros de la institución. Sin lugar a dudas la apertura eficaz para una mejor convivencia, según la óptica del investigador, necesita confiar verdaderamente en la importancia de las habilidades, capacidades y destrezas del potencial humano, fortalecer siempre la calidad humana, ya que ella abarca a todos los miembros de la institución, e igualmente, es necesario admitir que todo cambia y que el equilibrio consiste en mejorar el progreso, pues esa es la actitud que permite el desarrollo de la gerencia a nivel integral.

Desde la percepción del investigador, la gerencia debe tomarse desde una visión holística; una organización o institución tiene gran competencia solo si une esfuerzos, donde se aprovechen de manera eficiente todos los recursos con que cuenta, para el logro de los objetivos propuestos en la institución. Es un esfuerzo coordinado de los individuos para alcanzar las metas, con un mínimo de recursos y con el apoyo de las personas, las cuales requieren de ciertas competencias para mantenerse en sus puestos de trabajo. Para Terry (2005:70) "la gerencia resulta un proceso para lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo humano y la utilización de un conjunto de procesos".

Dentro de este marco discursivo, la gerencia requiere de ciertas competencias instrumentales y valores para coordinar los recursos técnicos y humanos hacia la intención de la organización, la tarea esencial es integrar y coordinar los recursos humanos para cumplir de manera eficaz. Tales competencias gerenciales en el nivel de educación universitaria, pueden ser vinculadas con los conocimientos prácticos y los valores que orientan las funciones. Esto permite argumentar, de acuerdo con Habermas (2008:36) lo tipificado por la teoría crítica, puesto que vincula la acción con las competencias al explicar "la relación pensamiento, acción, mediante la construcción y reconstrucción del saber humano, a través de tres intereses: (a) el interés técnico, (b) el interés práctico y (c) el emancipador llamado *intereses constitutivos del saber*"

En esta dirección, se podría explicar que las acciones conformadas por eventos validados intersubjetivamente; generan un valor referente al intento de suscitar consecuencias intencionadas. Las competencias generan en el sujeto capacidades de coordinar lenguaje y acción. Asimismo, lo capacita para tomar parte en el proceso de entendimiento y para afirmar su propia identidad. Es importante hacer notar que el interés técnico produce una racionalidad instrumental, equivalente a lo que Quinn y Mintzberg (2009) denominan competencias instrumentales, soportadas en los roles de la gerencia, planificación, organización, dirección y control.

Tales competencias, indican Díaz y Villafuerte (2022) no pueden ser buscadas fuera de la acción gerencial, ya que evidencian la ignorancia de los valores, normas, intereses, el pensamiento y la acción; en todo caso, el desconocimiento del contexto de interés en relación con el significado organizacional que puede limitar la adquisición y desarrollo de competencias. Por consiguiente, una competencia sugiere tanto la posesión del conocimiento como la capacidad conductual para actuar adecuadamente. Consecuencialmente, para desarrollar las competencias, el gerente debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de practicar las destrezas.

Sin embargo, cuando se ocupan puestos de conducción, como es el caso del gerente universitario, para ser operativo tiene que ser eficaz en todas las áreas de los valores competitivos, es decir, la conceptualización no es suficiente, tienen que ser capaces de actuar. De este modo, la acción gerencial requiere de competencias las cuales pueden ser categorizadas de acuerdo a la temporalidad y pertinencia de la acción en decadente, dominante y emergente. Estas competencias se operacionalizan no sólo por los conocimientos, habilidades y destrezas que posea el gerente, sino también por un esquema de acción de trabajo, de valores en competencia que determinen la intención de la acción gerencial, en este caso académica.

Transformación de la Educación

La idea de Freire de la educación concebida como un momento del proceso global de transformación de la sociedad, para dar vigor y justificar su doctrina, indaga en la búsqueda del ser humano, por su propia naturaleza, llena de inquietudes y deseos, donde participe dentro de un ámbito conformado, en un ambiente de aprendizaje permanente que lo estimule a inquirir constantemente al equilibrio del orden psico-socio-vital, en el cual, la educación no tan sólo haga el papel de proceso de transmisión de conocimientos, sino que represente el más dignificante e importante de los procesos de la formación humana.

El panorama que presenta la educación en el mundo está experimentando una transformación radical por lo que respecta a los métodos, el contenido y los espacios de aprendizaje. Esta transformación afecta tanto a la escolaridad como a la educación universitaria. Igualmente, el incremento de la oferta y del acceso a diversas fuentes de conocimiento está ampliando las oportunidades de aprender, que pueden ser menos estructuradas y más innovadoras y afectan al aula, la pedagogía, la autoridad de los docentes y los procesos del aprendizaje.

Morán et al. (2014) indican que la necesidad de cambios en la forma de ser y sentir de la sociedad obliga redimensionar la acción a nivel de las instituciones educativas, por ello la actuación de una buena gerencia educativa permitirá la participación de una comunidad motivada al logro de metas en beneficio de la misma. Sin embargo, enfrentar estos procesos de transformación representa un compromiso por parte de cada uno de los miembros que integran una organización, guiados por las políticas y principios gerenciales que la identifican con la finalidad de obtener un buen funcionamiento a través de una efectiva y renovada gestión del docente en el aula.

Quehacer Educativo Universitario

La actual coyuntura de Venezuela, en opinión de Labarca et al. (2006) evidencia la necesidad de cambios estructurales en las instituciones de educación universitaria y al mismo tiempo permite conocer las limitaciones y debilidades de las máximas casas de estudio. En las últimas décadas, ha sido una constante en la universidad venezolana, la preocupación sobre el tema de la transformación universitaria para el logro de un modelo organizacional eficiente. Igualmente han sido muchas las críticas, análisis y propuestas en torno al modelo institucional, la estructura organizativa-gerencial y especialmente, sobre los procesos administrativos y académicos, todos bajo la normativa legal vigente.

De acuerdo a lo precedente, en la renovación del quehacer educativo y del proceso aprendizaje; las políticas inadecuadas y el agotamiento de los esquemas tradicionales, obligan a la educación universitaria a ser proactiva y tener una visión

de globalidad; que la conduzca a transformarse en una organización abierta, democrática, flexible, innovadora, creativa, andragógica, de excelencia y así contribuir con el desarrollo humano sostenido. Es necesario considerar, de acuerdo con Castro (2002) los criterios de calidad de vida, solidaridad humana, integridad, equidad y modernidad. Además, de los principios de libertad académica, enseñanza y autonomía institucional que requieren destacar su relevancia.

Por su parte, Imbernon (2016) afirma que el quehacer educativo, se ha convertido en centro de atención de investigadores como uno de los aspectos más importantes de la sociedad, para asumir los retos que van emergiendo de las coyunturas en las que se construye el desarrollo social. Perrenoud (2011:56) señala "anticipar las transformaciones", por lo que la educación no puede limitarse a los aspectos prácticos (didácticos o metodológicos) del quehacer docente, conviniendo englobar las dimensiones relativas a los aspectos éticos, afectivos y político-sociales relativos a la docencia, que constituye la mejor forma de responder a los desafíos planteados por la sociedad del conocimiento y del aprendizaje.

Igualmente, la UNESCO (2020:3) detalla que el quehacer principal de las universidades es: "...formar a las futuras generaciones integral y profesionalmente, con la intención de promover la adquisición de competencias para ampliar sus horizontes de comprensión acerca de los acelerados cambios que están reconfigurando las sociedades del mundo". Desde allí, se compromete al docente universitario con el reto de generar un auténtico enlace entre la universidad y el mundo laboral, en función del fortalecimiento de la parte humana, al igual que el área de conocimiento. La idea es consolidar competencias profesionales como una acción trascendental que dirija hacia el óptimo desempeño profesional.

Dentro de este marco discursivo, el quehacer del docente universitario, en opinión de Cánovas (2013:1) se contextualiza en las contradicciones planteadas por maneras diferentes de entender la finalidad de la educación. Esta, percibida desde dos perspectivas; interesa, de acuerdo a la postura del investigador, la perspectiva que:

Promueve una educación comprometida con el desarrollo del ser humano como sujeto inteligente, personal y social, a quien le es imposible seguir pensando de manera lineal, ya que la ciencia multiplica su manera de captar, entender y explicar la realidad, lo que demanda la conformación de un pensamiento diferente.

Conforme a esta fuente, la autora, indica que se deben asumir realidades contextuales, donde existen otros aspectos a tener en cuenta como docentes. Y es el hecho que se piensa que el ser humano tiene el derecho y el deber de cultivar su inteligencia. Lo que define la importancia de dos funciones que el académico debe asumir: la necesidad de ser *mediador* en el proceso de aprendizaje y al mismo tiempo, el *facilitador* en la construcción del saber individual de quien aprende, motivado por el objetivo de perfeccionar el conocimiento, no sólo como patrimonio personal, sino como capital cultural de la sociedad en que se desenvuelve. Esta finalidad se reconoce como prioritaria de la institución universitaria.

En otras palabras, argumenta Cánovas (2013) en el mundo se impone una perspectiva que promete igualdad de posibilidades para todos los habitantes del planeta, sin contemplar con equidad sus necesidades y posibilidades. Desde otro ángulo, se reconoce y asume el desafío de enseñar de manera reflexiva para lograr que el estudiante ejerza el derecho de ser autónomo en el contexto al cual depende. En consecuencia, los docentes y los estudiantes contribuyen así al cambio, desde el compromiso ético-crítico. Para Cánovas (2013:26) el quehacer del docente universitario, en un mundo en constante cambio, conlleva una actitud ética compleja.

La situación problemática debe impulsar a las gerencias educacionales a emerger en la tarea de transformarse para mantener e incrementar su espacio y legitimidad, en el proceso renovación que exige la máxima calidad y excelencia del quehacer universitario en sus funciones de docencia, investigación y extensión. Al mismo tiempo, el sistema educativo demanda la atención continua y permanente del desarrollo de la humanidad, con la finalidad de descubrir sus basamentos

económicos, políticos y culturales, siendo el órgano consecuente responsable de la formación y capacitación de los individuos que en un futuro serán los que decidirán el destino de una nación.

Metodología

En atención a la postura epistémica socio crítica, resulta pertinente el empleo del método de investigación-acción participativa, definida por Fals Borda (2008:3) como: “Una vivencia necesaria para progresar en democracia, como un complejo de actitudes y valores, y como un método de trabajo que dan sentido a la praxis en el terreno”. Creswell (2012:583) por su parte, indica que “implica una inclusión completa y abierta de los participantes en el estudio, como colaboradores en la toma de decisiones, comprometiéndose como iguales para asegurar su propio bienestar”. De este modo los individuos que conforman el grupo de estudio colaboraron activamente como integrantes del equipo que dirige la investigación, de tal manera que se conjunta el trabajo del equipo de investigadores expertos cuya función es la de dinamizar el trabajo.

Resultados

Los hallazgos se obtuvieron a partir de la entrevista aplicada a tres docentes y tres estudiantes pertenecientes a la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) ubicada en Coro estado Falcón. Se generaron tres categorías: gerencia de aula, quehacer universitario y práctica transformadora. Seguidamente, se presenta la triangulación de la información, la cual constituye en sí misma el momento hermenéutico propiamente y por ello es la instancia desde la cual se construye conocimiento nuevo. Desde este orden se presentan las categorías con los relatos de los informantes, contrastados con la teoría y la observación del investigador.

Tabla 1
Triangulación de las Categorías Emergentes.

Categoría	Entrevista a los Informantes	Contraste con la Teoría
Gerencia de Aula	DU1: "...La gerencia de aula debe convertirse en un componente esencial para tratar de generar un entorno de organizado, efectivo, armonioso y productivo..."	Para Jarrin (2012) la gerencia del aula, es abierta, flexible y participativa, por lo que obliga al docente a desenvolverse como mediador crítico, reflexivo, potenciador, animador del aprendizaje de todos los estudiantes, los cuales pueden autorregular los procesos evaluativos por medio de una estrecha relación dialógica. Arámbula (2017) plantea: un docente, que se considere gerente de su aula, debe caracterizarse por diseñar estrategias de enseñanza y aprendizaje que conquisten al estudiante y lo lleven a relacionar lo aprendido con su cotidianidad, que logren su emancipación, su empoderamiento, y así, juntos, puedan construir un aprendizaje significativo.
	DU2: "...La gerencia de aula debe promover un ambiente colaborativo y participativo..."	
	EU2: "...Se podría decir que la gerencia de aula no cumple en su totalidad con los criterios asociados a la optimización del proceso educativo..."	
Quehacer Universitario	DU3: "...El quehacer universitario, desde una postura muy objetiva y estructural, se observa deficiente, cuando en realidad debe ser una mezcla tanto entre la objetividad como la subjetividad..."	Monetti et al. (2020) respecto al quehacer universitario, refieren que la docencia, la investigación y la extensión se convirtieron en funciones constitutivas de la cultura organizacional universitaria. Específicamente se ocupan de producir, comunicar y transmitir saberes científicos, tecnológicos, artísticos y éticos acerca del mundo; ofrecer una experiencia de formación con el objetivo de construir una identidad académica y profesional en los sujetos que la transitan y contribuir a mejorar las condiciones de vida del mundo en interacción con el contexto en que está inserta. Para Cánovas (2013) el quehacer educativo se explica por tradición en la universidad portadora de la dicotomía de sus funciones que se bifurcan en el cumplimiento de dos objetivos diferentes: por un lado, promueve la permanencia de las concepciones culturales de la sociedad, según la época y el lugar y, por otro, tiene la responsabilidad de contribuir al desarrollo del conocimiento. Ello conlleva la necesidad de precisar los puntos de vista teóricos que el docente tiene que atender en el actual escenario universitario.
	EU2: "...El quehacer educativo universitario lo interpreto como un conjunto de prácticas administrativas y pedagógicas, orientadas a maximizar el potencial académico, social, físico y psicológico en un entorno flexible y digitalizado..."	
	EU3: "...El quehacer universitario, es un proceso que debe ser dinámico y recíproco, dónde los involucrados requieren de una comprensión cognitiva que les permita ser protagonistas ..."	
	DU3: "...La práctica humanizadora es una manera de proponer ante el estudiante la libertad de elegir sobre su propio proceso de enseñanza – aprendizaje, pues puede fomentar el crecimiento integral del estudiante e identificar	Castellanos (2022) explica que la práctica docente es un proceso de enseñar una actividad consciente en la que los estudiantes desarrollan y adquieren conocimientos, habilidades, destrezas, ética, valores, cultura impartidas por un docente calificado, genuino, humanizado. Generalmente ésta se imparte en determinados locales, con medios y métodos de enseñanza

Práctica Transformadora	oportunidades para crear soluciones acordes a nuevas las exigencias... EU1: "...Desde mi experiencia personal me he dado cuenta que la mayoría de las clases son didácticas y dinámicas con diferentes estrategias los cuales nos ayudan a sentirnos identificados con la carrera y las nuevas oportunidades para crear soluciones prácticas reales..." EU3: "...En todo proceso educativo la figura del docente implícitamente se adopta como un modelo a seguir para la transformación de la gerencia de aula y los saberes, aunado al carácter humanista..."	específicos en todo el proceso de enseñanza aprendizaje de los futuros profesionales. Para Cruz y Henríquez (2018) los desafíos que engloba la educación superior, también conducen a un análisis a nivel docente, pues la práctica de estos agentes resulta imprescindible en espacios de enseñanza-aprendizaje en todos los niveles, incluyendo el nivel universitario. La trascendencia de esta práctica que idealmente debe buscar humanizar tales procesos, se ve relegada a partir de las expectativas desmedidas que se han construido alrededor del sistema, y que contrastan con deficiencias técnicas, de infraestructura, metodológicas, pedagógicas entre otras; que hacen del mismo, un sistema frágil. Cuartas et al. (2013) refieren que la tarea de humanizar mediante la práctica docente, no sólo implica necesariamente que el profesor imparta una clase intensamente y se interese por el saber académico, sino que también sepa quiénes son, es decir, interesarse por el estudiante, conocerlos y asumir que los conoce al verlos por su físico.
-------------------------	---	---

Observación del Investigador

La gestión del docente universitario en el aula, debe plantear una alternativa viable que permita, mediante una práctica guiada, desplegar los contenidos de las unidades curriculares, ajustar las formas de transmisión de conocimientos y variar, cuanto sea necesario, las formas docentes y las actividades de aprendizaje.

El quehacer universitario se desarrolla a través tres funciones específicas: la docencia, la extensión y la investigación. La enseñanza se asocia a prácticas sociales orientadas hacia la formación profesional; es decir, su propósito es preparar al individuo para participar en la vida económica, cultural y social desde el desempeño profesional. La articulación de estas funciones otorga mayor legitimidad a la universidad. Ubicándola como una institución que genera y transmite nuevos conocimientos y favorece su apropiación social acompañando la resolución de problemas del contexto en el que se desenvuelve el estudiante.

La práctica humanizadora busca la libertad y la responsabilidad de llevar a cabo la praxis en la acción y la reflexión; mediante ella se puede construir un sistema de educación que realmente dote a la sociedad de personas integrales, en todas las áreas de la vida y profesionales con sentido humano.

Nota. Elaboración propia. Rodríguez (2025).

Discusión

Los hallazgos representaron el principal referente del artículo acerca del conocimiento emergente que se soportó en la realidad subjetiva del estudio, lo que permitió de manera estructural, trascender la visión de la UNESCO (2015), organismo fuertemente plegado a la práctica humanista a través de una concepción

de la educación y el desarrollo, basada en el respeto a la vida y a la dignidad humana, la igualdad de derechos, la justicia social, la diversidad cultural, la solidaridad internacional y la responsabilidad compartida de un futuro sostenible.

Es evidente que las actividades que conforman el quehacer universitario están conectadas y organizadas por comprensiones prácticas, conjunto de normas y estructura afectiva. Esto significa que de los actores que tiene en común la docencia, la extensión y la investigación, es el docente, quien con las acciones que realiza, conforma el decir, el hacer y las relaciones que se establecen para dar sentido y significado al hecho educativo.

Se ofrecen esfuerzos para el desarrollo del pensamiento del individuo, fortalece el quehacer del docente universitario, resaltando la necesidad de estar abiertos a la innovación, al pensamiento crítico, al progreso y a la búsqueda de rigor y de verdad. Donde destaque la curiosidad, el respeto, la crítica y diversidad en las formas de entender el mundo como resultado de la actividad profesional y experiencia en el ejercicio docente, como un acierto derivado del proceso de incorporación de acciones orientadas a la formación en valores humanos o de aprendizaje ético en el mundo universitario.

Referencias

- Arámbula, S. (2017). Creatividad e innovación desde la perspectiva de un docente. *Revista Investigación y Postgrado*, 32(1), 75-88.
<https://revistas.upel.edu.ve/index.php/investigacionypostgrado/article/view/3003>
- Cánovas, C. (2013). El quehacer docente universitario hoy: Complejidad y postura crítica en la superación de algunas contradicciones de la educación. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 13(3), 1-29.
https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140947032013000300022
- Castellanos, B. (2022). **¿Existirá humanización en la práctica docente en la educación superior?** *REDISEC*, 4(1).
<https://revistas.ues.edu.sv/index.php/redised/article/view/2604>
- Castro, M. (2002). *Competitividad y excelencia académica. La universidad del siglo XXI. El Nacional*.
- Creswell, J. (2012). *Educational research. Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. Investigación educativa. Planeación, conducción y evaluación en investigación cuantitativa y cualitativa*. (4ª ed.). USA: Pearson.
- Cruz, M. y Henríquez, A. (2018). Principios para la humanización de la educación. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 11(2), 133-151.

- Cuartas, B.; Pérez, B.; Beltrán, O.; Herrera, M.; Lozada, O.; Martín, D. y Vargas, F. (2013). *Humanización de la práctica docente universitaria*. Colombia: Universidad de San Buenaventura Sede Bogotá.
- Díaz, A. y Villafuerte, C. (2022). Planeamiento estratégico de la educación. *Comuni@cción*, 13(2), 161-171.
<https://www.redalyc.org/journal/4498/449872026007/449872026007.pdf>
- Fals Borda, O. (2008). *Orígenes universales y retos actuales de la IAP (Investigación-Acción Participativa)*. Peripetias.
<http://www.peripetias.com/mundo/598FalsBordaOrigenesRetosIAP.html>
- Flecha, R. (1997). *La educación crítica y los siete principios del aprendizaje dialógico*.
<https://es.scribd.com/document/231877504/La-Educacion-Critica-y-Los-Siete-Principios-Del-Aprendizaje-Dialogico#>
- Freire, P. (1987). *Pedagogía del oprimido*. (36ª. Ed.). Montevideo: Siglo XXI Editores, S.A.
- Frey, T. (2010). *The future of education*. *Futurist Speaker*.
www.futuristspeaker.com/2007/03/the-future-of-education
- Jarrin, F. (2012). El docente como gerente en la calidad del aprendizaje y trabajo en equipo. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 7(2) 61-72.
<http://www.spentamexico.org/v7-n2/7%282%2961-72.pdf>
- Labarca, N.; Ferrer, J. y Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, XII(1). http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S131595182006000100006&script=sci_arttext
- Habermas, J. (2008). *El futuro de la naturaleza humana ¿Hacia una eugenesia liberal?* Barcelona: Paidós.
- Morán, M.; Landaeta, S. y Sánchez, M. (2014). *Gerencia eficaz para alcanzar el éxito en una institución educativa*. I Jornadas Internas de Postgrado Dr. Adolfo Calimán González. Gerencia e Innovación en el Proceso Educativo. Maracaibo. Venezuela.
- Monetti, E.; Baigorria, L.; Rivoir, M. y Regalado, M. (2020). La docencia, la investigación y la extensión universitaria como articulación de prácticas. *Políticas Educativas, Paraná*, 14(1), 31-42. <https://seer.ufrgs.br/index.php/Polad/article/view/109575/59351>
- Perrenoud, P. (2011). *Diez nuevas competencias para enseñar*.
<https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/philippe-perrenoud-diez-nuevas-competencias-para-ensenar.pdf>
- Quinn, J. y Mintzberg, H. (2009). *La planificación estratégica*. Tomo II. México: Prentice Hall.
- Salazar, J. (1994). *Gerencia en el aula. Una alternativa para la educación*. Maracay. Venezuela: Printed.
- Sánchez, I., Moreira, M. y Caballero, C. (2009). Implementación de una propuesta de aprendizaje significativo de la cinemática a través de la resolución de problemas ingeniare. *Revista de Ingeniería*, 17(1), 27-41.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071833052009000100004
- Terry, G. (2005). *Las competencias de un gerente*. México: Deusto.
- Trujillo, C.; Naranjo, M.; Lomas, K. y Merlo, M. (2019). *Investigación Cualitativa*. Ibarra. Ecuador: UTN.
- UNESCO (2015). *Replantear la educación. ¿Hacia un bien común mundial?*
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>
- UNESCO (2020). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo, 2020: Inclusión y educación: todos y todas sin excepción*.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374817>