

UN NUEVO MODELO DE GERENCIA Y GESTIÓN ACADÉMICO ADMINISTRATIVO

Para la universidad venezolana¹

A NEW MANAGEMENT MODEL

For venezuelan university

Carlos E. Falcón Ch.²

Resumen

El propósito de este trabajo se orienta a presentar una propuesta de modelo de gerencia y gestión para instituciones de educación superior venezolanas, basado en el caso referencial de la Universidad Central de Venezuela (UCV). Este modelo ha de recoger las principales críticas y observaciones que -sistemáticamente- se han hecho a la institución y al subsistema educativo que la contiene y ha sido contrastado -para su validación- con la opinión de los miembros de la comunidad universitaria y las apreciaciones de sus autoridades rectorales y al análisis a modo de evaluación situacional de la institución referencial objeto de estudio, a partir de un estudio mixto cuali-cuantitativo que lo contiene. La presentación de esta propuesta viene acompañada de una invitación a la comunidad académica, para la necesaria reflexión y discusión sobre el estado actual y futuro de funcionamiento y vida de la universidad venezolana y la necesaria revisión de su modelo de gerencia y gestión actual.

Palabras Claves: Gerencia, Gestión, Universidad, Academia, Administración, Modelo Organizacional.

1 El contenido de la presente investigación, se basa en la Tesis de MBA defendida en Graduate School of Business, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Argentina, con fecha 03 de Marzo de 2016.

2 Alumno graduado MBA, Universidad de Palermo. Lic. en Educación, Mención Desarrollo de Recursos Humanos, Universidad Central de Venezuela. Profesor adscrito a la Cátedra de Organización y Dirección Institucional del Departamento de Administración Educativa, Escuela de Educación – Universidad Central de Venezuela. Correo electrónico: cf.ucv182@gmail.com / carlos.e.falcon@ucv.ve
Artículo recibido: 13 de Mayo de 2016. Aprobado: 30 de Junio de 2016.

Abstract

The aim of this paper is to present a proposal for a management and administration model for Venezuelan higher education institutions, based on the referential case carried out at the Central University of Venezuela (UCV). This model comprises the main criticisms and observations systematically made about the aforementioned institution and the educational subsystem that frames it, and it has been contrasted (for validation purposes) with both the opinions and views of the members of the Venezuelan university community and the deans. The model was designed after an analysis that evaluates the situation of the referential institution using a mixed qualitative and quantitative study method. The presentation of this proposal is also accompanied by an invitation to the academic community to join the necessary reflection and discussion on the current and future state of the functioning and life of the Venezuelan university as an institution, as well as the necessary review of its current management and administration model.

Key words: *Management, Administration, University, Academy, Organizational Model.*

A manera de introducción y contextualización

Al revisar las estructuras y la cultura de distintos tipos de organizaciones del mundo occidental, empresas, iglesias, ejércitos, escuelas, entre otras, resalta el hecho que la universidad es la que mayor cantidad de rasgos de su modelo primario -datado hace ocho siglos atrás- mantiene en la actualidad. Si bien es cierto que toda institución debe conservar una comunión dialéctica entre su identidad original y su necesidad de renovación, los requerimientos de adaptación a los nuevos tiempos exigen un ejercicio de revisión de esos postulados dogmáticos originarios, que aún permanecen vigentes en su funcionamiento. Parece simple; quien no se adapta y evoluciona, desaparece, y esto representa una ley natural, que también se aplica al mundo organizacional, institucional y universitario.

Tal realidad, se constituye -para el futuro académico de las universidades- en un auténtico callejón sin salida, pues ellas no son sus terrenos y edificaciones sino, sobre todo, sus comunidades de educadores e investigadores que trabajan y crean en cadena, lo cual degenera en la evidente necesidad de innovación institucional que aqueja a la universidad, en este caso a la venezolana, y que no solamente se refiere a un tema de actualización curricular, sino que obliga la reformulación del modelo de gerencia y gestión que subyace a su funcionamiento, siendo la atención a esta situación la principal motivación de esta propuesta.

El alcance de la investigación que sustenta esta publicación, realizada en el marco de los estudios del Master Business Administration de la Universidad de Palermo, incluyó un estudio de temáticas que se ha profundizado respecto a la gerencia universitaria y la gestión de procesos de cambio en este tipo de organizaciones. Dicho alcance ha sido complementado con un estudio de campo que consideró una encuesta a una muestra de los miembros de la comunidad universitaria, entrevistas a autoridades de la UCV en calidad de informantes-clave y el análisis del caso referencial de estudio, a través de un grupo focal de evaluación institucional del actual modelo de gestión institucional. Se concluye destacando la posibilidad de implementar, a pequeña escala, las propuestas que se incluyen en el modelo de gestión académico-administrativa que se generó como principal producto de este trabajo.

El modelo construido como resultado de la investigación, plantea la revisión y actualización de conceptualizaciones tradicionales (claustro, cátedra, campus y autonomía); así como también la superación de la acostumbrada definición de los procesos medulares de la funcionalidad universitaria (de docencia, investigación y extensión la formación profesional, la gestión del conocimiento, la responsabilidad social universitaria y la gerencia eficiente) como los nuevos pilares y ejes centrales del accionar institucional, todo lo anterior teniendo un fuerte impacto sobre el management de la organización.

El estudio realizado

Para la sustentación de esta propuesta se realizó una investigación exploratoria descriptiva, la cual siguió un diseño no experimental, con rasgos transversales implementado estrategias metodológicas cuali-cuantitativas.

El trabajo de relevamiento consistió en tres etapas: el análisis del caso institucional de la UCV, entrevistas semi-estructuradas a informantes-clave y, finalmente, la encuesta a la comunidad universitaria, que permitieron contrastar, la validez de la información recolectada y procesada. De este modo, se recurrió a una triangulación metodológica de técnicas y actores, tanto en el apartado teórico como en el momento investigativo, a efectos de dar mayor garantía a los resultados expuestos. A continuación, se detallan una breve descripción de las técnicas empleadas:

- **Análisis de caso institucional UCV:** Esta actividad permitió recoger rasgos observados en el actual Plan Estratégico de la UCV, en el interés de describir y caracterizar la actualidad del modelo institucional vigente, lo que permitió valorar el estado de avance y logro de los lineamientos, proyectos y objetivos estratégicos trazados por la UCV en su planificación, y cómo esta ha impactado en su modelo de gerencia y gestión institucional.

Este instrumento fue empleado por un grupo de evaluadores institucionales, compuesto por un profesor universitario, una empleada administrativa, un miembro del personal de servicio y una estudiante de la UCV, quienes tuvieron acceso a toda la data e información recabada, compuesta por el informe de evaluación del plan estratégico de la institución, las entrevistas procesadas, más de 150 documentos oficiales (publicaciones periódicas de la UCV, actas de consejos de Escuelas, Facultades y Universitario, notas de prensa, archivos institucionales), documentos internos de la Comisión Central de Plan Estratégico, entre otros.

Todo lo anterior permitió configurar su juicio de valor que fue plasmado en la matriz, procesado estadísticamente y transformado en datos cuantitativos que sirvieron para medir logros en las actividades claves, determinando el impacto de los lineamientos y objetivos del plan estratégico sobre el modelo de gerencia y gestión institucional.

- **Entrevista a informantes-clave:** Aplicadas a todo el staff directivo central de la UCV, incluye Rectora, Vicerrector Académico, Vicerrector Administrativo y Secretario. Los entrevistados constituyen la unidad de análisis secundaria (informantes-clave) no incluidos en la muestra de estudio como tal, aunque han sido utilizadas sus opiniones a los efectos del análisis situacional referencial sobre el funcionamiento y vida de la institución.
- **Encuesta-Consulta sobre el Modelo de Gerencia y Gestión Institucional:** A los efectos de obtener la información que alimentó el diseño de la propuesta de modelo de gerencia y gestión institucional, se recurrió al uso de un cuestionario de consulta que permitió valorar las opiniones y consideraciones que los miembros de la comunidad académica (aproximadamente 250 individuos, entre personal docente, administrativo, técnico, de servicio y estudiantil) tuvieron a bien hacer sobre el mismo, en relación a las condiciones reales de vida y funcionamiento institucional de la UCV. Esto permitió sondear la opinión general de quienes hacen vida dentro de la institución, a los efectos e intereses de validar si efectivamente

existe una necesidad de cambio en el modelo gerencial y cómo podría configurarse una propuesta acorde a las reales condiciones de vida organizacional de la UCV.

A los efectos de garantizar la confiabilidad de los resultados de la referida investigación tomando recaudos metodológicos que permitieran que el estudio fuera consistente y mostrara que la realidad no sólo es diversa, sino que puede ser modificada y comprendida de distintas maneras, se ha recurrido a una triangulación entre la encuesta a miembros de la comunidad universitaria, las entrevistas a informantes-clave y el análisis del caso de la UCV.

También, se contrastaron dichos resultados con las distintas fuentes bibliográficas consultadas. De este modo, la triangulación ha garantizado la consistencia del estudio y –además– ha permitido enriquecer las conclusiones y darle más confiabilidad, precisión y consistencia interna a la investigación.

Con el análisis de los datos obtenidos se pretendió profundizar en el conocimiento de la gerencia y gestión universitaria, principalmente, en el referente caso venezolano, así como también, concretar una serie de ideas, lineamientos y nociones que permitieron la conformación de la propuesta de modelo que se ofrece.

El andamiaje teórico

La conducción de las instituciones de educación universitaria contemporáneas demanda habilidades políticas, administrativas, de planificación, de gestión y de comunicación, además de conocimiento y liderazgo académico. Asimismo, la gestión universitaria se ha tornado una actividad estratégica para el futuro de las instituciones de educación universitaria debido a que el perfil del gerente (autoridades) depende del contexto local o nacional.

Según Belloso (2008) la gerencia universitaria se encuentra en el marco de un proceso de cambio de paradigmas que afecta a todos los ámbitos del conocimiento y las impulsa a transformarse y renovarse constantemente -por exigencias internas y externas- en verdaderos saberes, en los cuales coinciden el poder analítico-explicativo y la responsabilidad tanto ética como social, con relación a las personas, la sociedad y el ambiente.

El entorno -cada vez más complejo y dinámico- exige decisiones de mayor riesgo por parte de los equipos directivos de las universidades. Tales demandas de compromiso social y de desarrollo sostenido cuenta con implicaciones para las instituciones de educación universitaria en la comprensión de la dinámica de transformación como institución social. De este modo, los cambios más recientes ameritan una gerencia eficaz y eficiente que se exprese en nuevas estructuras de organización con prácticas adecuadas para la transferencia de conocimientos y la vinculación con la producción de bienes y servicios (Aular, 2008).

Resulta entonces inminente que las universidades comprendan que -más allá de su función como generadoras de conocimiento y formación de profesionales- su funcionamiento como organización depende de las estrategias gerenciales que desarrollen y apliquen, no en el entendido de corporativizarse o migrar su génesis a un modelo de gestión empresarial, sino más bien aplicar y vincular los preceptos de la gerencia para el

logro de los objetivos institucionales vinculados a su sector natural.

La gestión gerencial en instituciones de educación universitaria:

Con el objeto de aproximarse al entendimiento de esta cuestión, lo primero que habría que comprender es que la gestión gerencial, basada en el enfoque gerencial del conocimiento, representa la que más se adapta a la complejidad del ámbito universitario. Al respecto se señala que:

La gestión se ha definido como acción y efecto de administrar para alcanzar propósito. En este sentido, hoy día ante los problemas complejos que se presentan organizacionalmente, los mismos no se pueden resolver con individualidades sino con el concurso de varias personas en una misma dirección de acción y en sintonía con la visión y la misión organizacional (Aular, 2008: 43).

La universidad, como organización gestora del conocimiento, no puede evadir ni desconocer su rol de empresa inteligente, que aprende, cambia, se adapta, se transforma y se proyecta a futuro. Esta transformación institucional, señala Belloso (2008), representa un cambio cultural que genera resistencias propias de las instituciones de educación universitaria, las cuales, insiste el autor, hay que saber superar a través de proyectos y modelos de gestión operativos y funcionales, que viabilicen la transformación e innovación institucional.

Resulta importante destacar que el uso de cualquier herramienta de gestión en el ámbito universitario requiere una previa reflexión y un diálogo lo más participativo posible que permita llegar a unos mínimos acuerdos sobre el sentido de la misión de cada institución particular, que se manifiesten en ciertas metas y prioridades que guiarán su actuación.

Los procesos gerenciales inmersos en las universidades están intrínsecamente relacionados con la definición de gerencia educativa. Al respecto, se puede entender como:

Un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural (Manes, 2004:17).

Siguiendo con la idea anterior, la gerencia educativa permite -al personal directivo de la universidad- organizar, coordinar y evaluar los procesos y recursos con el objeto de lograr, no eficacia, sino la eficiencia de dicha institución en los diferentes ámbitos de la integran; es decir, en lo administrativo, lo académico, lo social y lo comunitario.

En el mismo orden de ideas, Graffe (2003) señala que los gerentes y supervisores resultan exitosos cuando enfrentan el cambio y las transformaciones asumiendo los retos en conjunto con sus trabajadores; abriendo la comunicación y la participación en la toma de decisiones con el equipo de trabajo; buscando la comunicación y el apoyo de sus homólogos; dirigiendo y organizando el cambio y “vendiéndolo” a las personas que están en su entorno.

Todo lo anterior se circunscribe en el hecho fundamental que la universidad es una

organización de gestión de conocimientos, que requiere ser administrada con criterios de eficacia y eficiencia. Sin entrar en la comparación entre su modelo tradicional y la vertiente corporativa, ni animar la discusión de la corporativización de las instituciones universitarias, se hace evidente la necesidad de implementar preceptos del management con el objeto que la universidad pueda gestionar con éxito su funcionalidad institucional.

Los autores previamente citados hacen referencia a gestionar el conocimiento en las instituciones de educación universitaria, lo cual implica reconocer que la universidad tiene dos productos fundamentales: el conocimiento -que generan sus investigadores- y sus graduados. Ambos, deben ser objeto de una gestión que los haga socialmente productivos.

Como corolario, la gerencia universitaria no sólo trata de dirigir la organización, generar el concierto de voluntades institucionales para el logro de los objetivos de gestión, sino que apunta la innovación, la actualización y la transformación permanente como procesos fundamentales de la labor universitaria. Todo esto en entornos altamente cambiantes como a los que hoy se enfrentan estas organizaciones.

El sector universitario en Venezuela

La República Bolivariana de Venezuela, denominación oficial del país, está ubicada en la costa norte de América del Sur. Cuenta con una extensión territorial de cerca de 916.000 Km² en la cual conviven -según datos del Instituto Nacional de Estadística- unos 30.620.404 habitantes y grandes riquezas naturales. La UNESCO (2014) la ha caracterizado como una nación de mediano desarrollo, con importantes desigualdades sociales.

Con una economía basada principalmente en la extracción y comercialización de petróleo y otros hidrocarburos asociados y derivados, ha hecho a sus finanzas -dependientes del valor del barril de petróleo, acumulando a la fecha- una deuda externa de 112.641 millones de dólares, y una producción industrial y agrícola que no alcanza a cubrir el 20% de las necesidades de la población, elevando considerablemente su necesidad importadora.

En términos de la relación entre capital humano y desarrollo económico, se conoce que casi el 8% de la población posee un título de educación universitaria, aunque esto no ha significado un aporte considerable para mejorar substancialmente la calidad de vida de la mayoría de sus habitantes quienes, entre otras deficiencias, sufren de notables carencias con respecto a seguridad, empleo, salud, vivienda y educación.

La educación superior o universitaria en Venezuela

El sector de educación superior venezolano está contenido en el sub-sistema de educación universitaria, el cual, en la opinión de Bravo (2015) está lejos de ser compuesto por un engranaje articulado de instituciones, objetivos y políticas comunes, sino más bien representa un archipiélago de organizaciones legalmente constituidas a tales efectos. Esas instituciones se pueden clasificar en tres grandes bloques, según el tipo de institución, la

fuente principal de financiamiento y el grado de autonomía. Ellas son, para el año 2015:

- a) 35 universidades oficiales (5 autónomas y 30 experimentales);
- b) 28 universidades privadas, fundamentalmente gestionadas como fundaciones sin fines de lucro de particulares;
- c) 104 instituciones de educación superior (43 oficiales y 61 privadas), que incluyen: colegios universitarios, institutos tecnológicos, institutos universitarios, institutos pedagógicos y politécnicos y una gran variedad de escuelas especiales)

Adicionalmente a lo anterior, se suman las denominadas misiones educativas creadas por el gobierno de Hugo Chávez (Misión Sucre, Aldeas Universitarias, entre otras) y otros centros y escuelas (oficiales y privadas) para el desarrollo de actividades de postgrado; las iniciativas de universidades corporativas de Petróleos de Venezuela S.A. y de la empresa SIGO C.A., por sólo mencionar las dos más destacables.

Modelos de gobierno y administración de las universidades

Dada la heterogeneidad de instituciones universitarias y la falta de articulación institucional, en el sistema subsisten una serie de modelos de gobierno y gestión casi tan variados como las organizaciones que administran (Bravo, 2015). Se pueden señalar los siguientes casos:

- a) Universidades Autónomas, con rango constitucional, regidas por la Ley de Universidades (1971) que a su vez está condicionada por la Ley Orgánica de Educación (2009) y por decisiones del Consejo Nacional de Universidades (CNU) y de sus Consejos Universitarios; las privadas por esas mismas leyes pero solamente en los aspectos académico, su organización administrativa es particular en cada caso; y las demás instituciones públicas y privadas que lo hacen por un Reglamento Especial dictado por el Ministerio de Educación en 1977 o por Decretos específicos dictados por el Ejecutivo Nacional.
- b) Las universidades experimentales, son instituciones con diversos grados de autonomía, pero depende en mayor medida de las disposiciones del Ejecutivo Nacional y del CNU; por su parte las universidades privadas son instituciones sin autonomía según la Ley venezolana, aunque en la práctica pueden tenerla más.
- c) En las demás instituciones su adscripción administrativa y los directivos, personal académico y administrativo son designados por el ministerio correspondiente (de Educación Universitaria, Defensa, Salud u otro), en el caso del sector público, o simplemente por los propietarios o la corporación que la gestione en el caso de las instituciones privados.

A nivel nacional, el órgano rector del sector es -en la actualidad- el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (MPPEUCT), cuyo titular es, también, presidente del CNU, organismo colegiado y complejo encargado de coordinar el trabajo de las universidades, proponer políticas y distribuir el presupuesto que el Estado asigna al sector universitario oficial, integrado por el Ejecutivo Nacional y

los rectores de las universidades del país. Por último, el CNU delega su operatividad en la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) que es el ente encargado de articular el trabajo entre el consejo y las universidades.

Oferta académica y alcance del sector

En los actuales momentos en Venezuela se ofertan más de 600 oportunidades de estudio de pregrado, distribuidas en las cerca de 160 instituciones de educación universitaria, y pocas más de 250 en postgrado (entre especializaciones, maestrías y doctorados), que se dictan en cerca de 1487 programas que funcionan en más de 20 ciudades del país.

Según datos que se desprenden de la memoria y cuenta del MPPEUCT la población de estudiantes universitarios de pre y postgrado alcanza hoy los 2.620.013 que son atendidos por cerca de 68.000 docentes (57% en el sector público). Como recursos humanos de apoyo a las actividades de docencia, investigación y extensión que realizan las instituciones de educación superior, se cuenta con 36.100 empleados, técnicos y obreros. Si se analizan las cifras disponibles para el caso del sector público se encontrará una gran frondosidad burocrática tanto en el personal de apoyo como en el docente.

Financiamiento del sector universitario:

Históricamente durante la etapa democrática venezolana, sea cual fuere el gobierno de turno, el sector de la educación superior ha recibido un alto porcentaje del presupuesto educativo global del Estado. En una proporción que inclusive aventaja a todos los países de la región latinoamericana. Por ejemplo, para 1995, la educación superior recibió el 43 por ciento del presupuesto educativo total del Gobierno, mientras que en Cuba, Argentina, Brasil y Uruguay los respectivos porcentajes fueron de 15, 16, 35 y 20 respectivamente (García Guadilla, 1997).

En cuanto al Gobierno de Chávez, según Bravo (2015) el porcentaje para la educación superior mantuvo por encima del 40 por ciento de presupuesto educativo del Estado. Para el año 2015, se invirtió en educación una cantidad que equivale a 4.9% del Producto Interno Bruto, más del doble en comparación con el 1,18% de años precedentes, y de esa cantidad, destinada al total del sistema educativo, cerca del 45% fue destinada a la educación superior, la cual, desde luego, es más costosa.

Según la Constitución Nacional, la educación superior entra en el criterio de gratuidad que brindan las instituciones oficiales, hasta el nivel de pregrado. En los estudios de postgrado el monto promedio debe cancelar el estudiante a tiempo completo, por período académico o semestre, es de unos 400 dólares americanos.

En el caso de las universidades privadas, los estudiantes deben cancelar semestralmente entre 500 y 1200 dólares a cambio oficial, como costo de matrícula que varía de acuerdo al prestigio de la institución y la carrera de estudio. Para los postgrados, generalmente se abona menos de la mitad si se cursan en instituciones públicas, al comparárselas con las privadas.

La docencia, la investigación y la extensión universitaria

Las universidades venezolanas, según lo plantea la Ley de Universidades (1971) consagran como funciones vitales a la docencia, la investigación y la extensión, constituyendo éstas una especie de trío de responsabilidades institucionales a las cuales debe atender el personal docente y la matrícula estudiantil. Esta condición se explica ante la ausencia de centros de investigación independientes y la percepción sociológica de la universidad como un espacio que brinda oportunidades para el ascenso y promoción social del individuo.

Según datos del Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (cp. Bravo, 2015) aproximadamente el 70% de la investigación que se produce en el país, se genera en la universidades públicas, aunque ha de destacarse que las privadas están haciendo -cada vez más- un mayor esfuerzo por elevar su productividad académica y hacerla más visible, lo que no sucede en el sector empresarial, industrial o del agro, cuya capacidad de investigación e innovación resulta prácticamente nulo, salvo el sector cuyo instituto de investigaciones (INTEVEP) ha hecho aportes importantes para ir disminuyendo la dependencia tecnológica de esa empresa con respecto a los insumos extranjeros.

Se ha hecho evidente la necesidad de incorporar a las instituciones universitarias, oficiales o privadas, innovaciones tecnológicas y pedagógicas, tendientes a garantizar una mayor calidad en la formación y desarrollo de sus investigadores, docentes y estudiantes, es decir una gerencia ágil y con mayor correspondencia con los requerimientos sociales del entorno. Por su parte, la vinculación y las relaciones con el entorno son indispensables ya que establecen el vínculo bidireccional de servicio entre la universidad y la sociedad, y en el caso venezolano se relacionan con actividades culturales y deportivas; ofertas de educación permanente; y el servicio comunitario en el pregrado universitario, dándole una connotación muy local pero poco global.

La educación superior en Venezuela, particularmente las universidades (instituciones que han ido perdiendo espacios que les eran exclusivos), vive y ha vivido una compleja problemática (jurídica, académica, financiera y operativa) que apenas puede ser enumerada someramente en una publicación como la presente. Han sido muchos los investigadores y actores sociales, venezolanos y foráneos, que han escudriñado la realidad dramática del sector universitario del país, desde distintas perspectivas, con miradas políticas y económicas divergentes, pero casi todos coinciden en la caracterización de la problemática que las atraviesa: desigualdad de oportunidades de estudio; carencias normativas, burocracia (académica y administrativa); debilidad en la formación pedagógica del profesorado; problemas de financiamiento; necesidad de redefinir la misión de las casas de estudio; discordancia entre oferta y demanda; y visión cortoplacista que predomina entre el estudiantado, así como problemas relacionados con pertinencia y volumen, relación academia-empresa, dirección y gestión, tipo de formación del estudiantado, fuga de cerebros y factores políticos que inciden en la labor

educativa, entre muchos otros.

MODELO	Marco Jurídico:		Instituciones involucradas:	
	<ul style="list-style-type: none"> Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Ley Orgánica de Educación (2009) Ley de Universidades (1970) 		<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología. Consejo Nacional de Universidades. Oficina de Planificación del Sector Universitario. 	
TAMAÑO	Autónomas:	Experimentales:	Privadas:	Oficiales:
	<ul style="list-style-type: none"> Manejan su propio presupuesto asignado por el Estado. Eligen a sus autoridades. Recintos inviolables por fuerzas de seguridad del Estado. Libertad curricular y académica. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejan su propio presupuesto asignado por el Estado. Autoridades designadas por el Ejecutivo Nacional. Responden a necesidades específicas de formación y desarrollo. Pueden estructurarse de manera diferente a como estipula la ley. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones de capital privado, con o sin fines de lucro. 	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones financiadas total o parcialmente con recursos del Estado, no tienen rango autonómico ni de experimentalidad.
FINANZAS	+160	+600	+200	1478 programas
	Instituciones de Educación Universitaria	Carreras de Pregrado	Especialidades en postgrados	20 ciudades
FUNCIONES	2.620.013	68.000 docentes	36.100 empleados administrativos, técnicos y de servicio	Presencia en los 24 Estados de la nación.
	Población total atendida	29 estudiantes x 1 Profesor		
FINANZAS	4.9 % del PIB	45% del presupuesto global de Educación, es para el sector universitario	800 US\$	Ingresos Propios y patrocinios
	destinado a Educación		por semestre en promedio	
FUNCIONES	DOCENCIA	INVESTIGACIÓN	EXTENSIÓN	
	+2.000.000 de venezolanos con títulos y otros +2.000.000 en formación	+70% de la investigación que se hace en el país es obra de la universidad pública.	a) relaciones con otros niveles del sistema educativo, b) relaciones con otros sistemas de la sociedad, principalmente el económico y el cultural, y c) relaciones con el resto del mundo.	

Cuadro Nro. 1: Descripción general del sector de educación universitaria en Venezuela

Fuente: Autores varios. Elaboración propia (2015).

La propuesta

La UCV es la principal casa de estudios de educación superior del país caribeño, con una población estudiantil superior a los 70.000 estudiantes, poco más de 12.000 empleados docentes y administrativos, cerca de 300 años de historia desde su fundación, y una estructura que alcanza a 11 facultades, 45 escuelas, dependencias centrales, estaciones experimentales, centros de investigación, entre otras características que la convierten en el referente institucional universitario por excelencia y antonomasia en Venezuela.

Pensar a la UCV para el mañana, es pensar a la universidad venezolana del futuro, implica un ejercicio de introspección, de revisión desde los cimientos hasta las aspiraciones supremas del ser institucional. Se hace indispensable reconocer que no está funcionando

adecuadamente y asumir -con valentía- los duros procesos de desmitificación de su existencia, de renovación de sus formas, saberes y modos de hacer, de planificación estratégica e inteligente de su crecimiento y de reconexión con el sentir de su gente.

Partiendo de las opiniones, datos y resultados presentes en esta investigación, más las consideraciones de los autores consultados, se reseña una propuesta de modelo de universidad para la UCV, y para la universidad autónoma venezolana en general, y a continuación se presentan:

Procesos y funciones gerenciales para la gestión universitaria

Deviene imprescindible migrar de la trilogía de las funciones de la universidad que -de manera rutinaria, impropia y hasta dogmática- se suele aludir: docencia, investigación y extensión. Por tal motivo, resulta necesario proponer, en lugar de ese repetido modelo de las tres funciones –docencia, investigación, extensión-, otro, más complejo, en el que se destaquen más bien cuatro procesos que promueven la consecución de cuatro propósitos de la institución universitaria: la formación profesional; la gestión del conocimiento; la responsabilidad social universitaria; y la gerencia eficiente.

Ahora bien, parece necesario justificar el por qué considerar oportuno ampliar la citada trilogía de funciones a una tetralogía de procesos y propósitos. En este sentido y como resultado de lo expuesto, es menester explicar que:

- Establecer una función universitaria enmarcándola sólo en la docencia, implica poner todo el foco de atención en la actividad de enseñanza que desarrollan los profesores. El proceso fundamental de una institución educativa, académica, es de “enseñanza-aprendizaje” y que -por ende- tiene el propósito de formar profesionales en las distintas áreas de la ciencia y la tecnología.
- Comprender que el proceso de investigación, por su parte, cuenta con el doble propósito de crear o generar conocimientos y de realizar la permanente revisión crítica de los saberes científicos y sociales, aunque no puede tratarse de generar conocimientos por el conocimiento en sí mismos, para satisfacer la banal y narcisista condición de académicos, debe ser conocimiento útil a la sociedad. Por eso, resulta indispensable gestionarlo, hacerlo masivo, aplicable, comprobable y de valía para el desarrollo general de una nación o Estado.
- Proyección de las actividades de extensión, desde la institución universitaria al conjunto de la sociedad y, también, a comunidades y sectores sociales específicos. Así, resulta primordial considerar que los productos de los dos primeros procesos esenciales de la vida universitaria, la enseñanza-aprendizaje y la investigación, constituyen una recurrente proyección hacia las comunidades y las sociedades, concepto este último que sobrepasa los linderos nacionales, deben ser formas de retribución responsable y sostenible al entorno, implica esto que la universidad sea socialmente responsable.

La modificación de elementos en los procesos medulares de la acción universitaria

son los que han de generar la transformación institucional, por la simple razón que es su modelo de gerencia y gestión sobre lo que se está innovando y no directamente sobre los miembros de la organización. Si ese modelo gerencial no fuese eficiente, el funcionamiento de la universidad se dificultaría y la calidad de sus productos (en formación profesional, en generación de conocimientos y en proyección a la sociedad) disminuiría intensamente. Es ésa la noción que hay que instalar en el imaginario colectivo de la comunidad.

Al revisar autores y actores involucrados en el proceso de gestión institucional universitaria -fundamentalmente en las respuestas dadas por informantes claves y la apreciación de los evaluadores y analistas del caso UCV- se percibe que las tareas gerenciales no se han asumido con respeto en la institución. Se cree que cualquier excelente académico y con buena voluntad, puede ser decano o rector, pero resulta imprescindible comprender que ser un buen académico no significa que será un buen gerente, lo primero no garantiza lo segundo.

Suponer lo anterior, implica desconocer y banalizar la complejidad de las tareas gerenciales, cuya magnitud se revisó en el apartado teórico, pero además presupone que la gerencia representa una actividad académica más, cuando en realidad debe ser la actividad que sustente el hacer académico de la universidad. Por ende, se hace necesario que el talento docente se forme adecuadamente para gestionar y gerenciar la institución.

Lineamientos gerenciales y laborales para una nueva universidad

Cambiar el actual modelo supone que no son solo una o dos aristas las que se deben modificarse, sino muchas de ellas para que los ahorros, los mayores ingresos y el uso eficiente del dinero puedan provenir de varias vías complementarias, con lo cual se asegure efectivamente la sostenibilidad de un nuevo modelo.

En este sentido, y estableciendo las debidas correlaciones entre la opinión de los informantes clave y los resultados de la encuesta a la comunidad universitaria en el apartado de los lineamientos gerenciales, se podrían proponer, como en efecto se proponen, una decena de medidas de cambio y transformación institucional, complementarias entre sí, que no pretenden agotar todas las que deberían asumirse. Algunas de ellas, seguramente chocan contra mitos muy arraigados en la UCV y en la gestión universitaria venezolana en general, pero al surgir de su comunidad potencialmente obtengan el respaldo para su implementación:

- I. **Productividad y sostenibilidad:** las universidades pueden y deben, sin duda alguna, incrementar los recursos que reciben por concepto de contratos por sus servicios de asesorías y producción tecnológica con instituciones del Estado y con empresas privadas. Las universidades, deben contribuir con su financiamiento, mediante la prestación de este tipo de servicios en unas magnitudes razonables, mayores a las actuales.
- II. **Tercerización de servicios y contratos:** en Venezuela, dado que el peso del personal administrativo y obrero en la plantilla total de las universidades

gubernamentales es muy alto, se sostiene que, de cara al futuro, la gran mayoría de los servicios que actualmente realiza el personal obrero sea prestado mediante contratos de servicios establecidos entre la universidad y empresas externas a ellas y enfocar una mayor eficiencia en el gasto actual.

- III. **Carreras de menor duración:** muchas de las carreras que ofrece la universidad perfectamente podrían cursarse en cuatro años y no en cinco, organizando de una manera más eficiente el uso del calendario y reduciendo el currículum de contenidos superfluos o redundantes. Ello implicaría un ahorro en la inversión y una disminución del costo de oportunidad para los estudiantes. Esto implicaría también una actualización curricular.
- IV. **Optimización del calendario:** el tiempo debe ser aprovechado con intensidad. Muchas universidades trabajan solo en 32 de las 52 semanas que tiene cada año, al ofrecer tan solo dos semestres de 16 semanas, cada uno como programación académica. Debe existir una programación continua y el uso intensivo de los meses de verano, estableciéndose un modelo de vacaciones escalonadas para el profesorado y los empleados. En cuanto a los estudiantes, han de hacerse menos laxas las normas de permanencia para impedir que unos cuantos de ellos permanezcan largos años en la universidad haciendo perder innecesariamente recursos al Estado.
- V. **Integración en redes universitarias:** las universidades deben funcionar integradas en redes regionales, sin desmedro de sus autonomías con el objeto de optimizar el uso de los recursos físicos, financieros y humanos de que dispongan.
- VI. **Acreditación universitaria:** deben establecerse sistemas nacionales y regionales de evaluación y acreditación de los programas de las instituciones del sector universitario. Estos sistemas no pueden ser optativos, sino obligatorios.
- VII. **Aporte de egresados:** hay que respetar –enteramente- el principio constitucional que señala que la educación impartida en las instituciones universitarias del Estado es gratuita. Pero, también, hay que honrar los principios constitucionales de solidaridad y corresponsabilidad. Por ende, así como el Estado aporta su cuota, también debe exigirse a los estudiantes la práctica de la equidad a partir de su egreso como profesionales. Por lo cual, se propone el establecimiento de un impuesto del 1 por ciento de su salario a los profesionales egresados de las universidades oficiales y otro impuesto del 0,5 por ciento de su salario a ser pagado por las empresas que los contraten, ambos a beneficio de la universidad pública donde se formaron. Este hecho aportaría, además, a la mejora de la calidad educativa si es que alguna empresa privilegiara contratar a los profesionales egresados de determinada universidad por sobre otra.
- VIII. **Jubilaciones:** las jubilaciones de los profesores universitarios deberían darse a partir de los 35 años de servicio. Jubilar a los cincuenta o cincuenta y cinco años de edad a un investigador es un despilfarro que las arcas de la nación no pueden seguir manteniendo.
- IX. **Trabajo productivo:** cambiar el modelo de trabajo basado en los tiempos

de permanencia del profesor en la institución, fundándolo, más bien, en el cumplimiento de tareas y la generación de productos con excelencia.

- X. Reestructuración de la Carrera Académica:** se encuentra la necesidad de relativizar un mito muy arraigado en la mentalidad universitaria. Un mito que, pretendiendo hacer mucho bien, ha causado claros perjuicios en lo financiero a las universidades y muchas innecesarias vivencias de fracaso existencial a los profesores: el mito de que todo docente debe ser un investigador. Separar las funciones de docencia e investigación en el modelo de carrera académica permitirá optimizar los procesos de contratación, ascenso, remuneración y del desarrollo de políticas de gestión del talento docente de la corporación universitaria.

Algunas reflexiones conclusivas

El objetivo general propuesto en este trabajo, estuvo orientado al estudio de la gerencia universitaria, analizando el impacto de esta sobre el funcionamiento y vida institucional de la Universidad Central de Venezuela, como caso referencial, en el interés de desarrollar una propuesta de nuevo modelo de gerencia para su gestión académico-administrativa.

Lo anterior se desprende de la hipótesis –confirmada en el Marco Investigativo– de que la Universidad Central de Venezuela y el resto de las universidades que componen el subsistema de Educación Universitaria en el país, operan y funcionan en los actuales momentos bajo el régimen de un modelo de gestión desactualizado, agotado y poco funcional a los tiempos que se viven, lo cual disminuye la capacidad productiva de una organización orientada a la generación y gestión del conocimiento.

Todo lo anterior exige un replanteo de las formas, estructuras, nociones y condiciones de trabajo, la reconfiguración de su modelo gerencial que permitirá el mejoramiento sostenido de sus actuales condiciones de vida y funcionamiento institucional.

Para dar respuesta a esta situación, se establecieron las características positivas y negativas del actual modelo sobre el cual funciona y opera la organización y se determinaron los elementos innovadores que deben componer un nuevo modelo de gerencia y gestión, todo lo cual se logra tras el cruce de tres fuentes de datos e información: el análisis del plan estratégico de la UCV; la visión de las autoridades universitarias; y la opinión de los miembros de la comunidad que la conforman.

Los resultados obtenidos permiten elaborar las siguientes conclusiones, agrupadas en dos grandes grupos de nociones que atraviesan transversalmente la situación problemática investigada:

Sobre la universidad como organización

Desde su aparición en el medioevo europeo, la universidad se ha constituido en uno de los ejes sociales más importantes para el establecimiento de los estados nacionales y de sus respectivos modelos políticos y económicos de gestión y gobierno.

Con una historia que se remonta a más de un milenio y que no sólo incorpora el condicionante eurocéntrico, sino que mira también las experiencias chinas (Nankin) y las árabes (Qarawiyyin), la universidad se ha constituido, ayer y hoy, en el centro de saberes, en una entidad orgánica de enseñanza superior, investigación y creación de cultura científica, humanística y tecnológica.

Es en esencia, una comunidad que incorpora a quienes enseñan, los que aprenden y los que la gestionan, es decir una organización cuyo objetivo principal es la generación y la gerencia del conocimiento, como fuente del saber y motor del desarrollo y progreso de las sociedades que se relacionan con ella.

Como toda organización, la universidad es susceptible a problemáticas derivadas de su funcionamiento y características de labor. En el caso venezolano, sus universidades autónomas obedecen al modelo napoleónico de universidad, con una estructura verticalizada, rígida y altamente centralista, condiciones que aunadas a sus rasgos burocráticos, las ha llevado a un estado de inercia en el cual lo importante es superado por la inmediatez de lo urgente, vulnerando la esencia y razón de ser de la institución.

El más reciente proceso de transformación institucional que intentó implementar la UCV, ha naufragado en el mar de las resistencias internas al cambio y de la asfixia externa para con la institución en manos del gobierno nacional a través de la reconducción presupuestaria. El plan estratégico de la universidad, en el cual se esbozaba el modelo institucional visionado, quedó en el proceso de diseño, pero la implementación ha sido prácticamente nula.

Lo anterior hace mandatorio que hoy, la UCV deba, más que nunca, pensar y actuar en función a sus perspectivas de futuro, en el interés de no sucumbir ante la dinámica entrópica que diariamente la afecta, todo lo cual implica que la universidad se revise introspectivamente, se autoevalúe y genere mecanismos y propuestas que le permitan ejecutar un cambio paradigmático en los aspectos fundaciones, académicos, éticos, organizativos y financieros.

Para instrumentar un proceso de cambio, transformación e innovación universitaria, se hace indispensable la conformación de una comunidad universitaria ganada, dispuesta y cooperativa con las necesarias reformas que hay que ejecutar, pero sobre todo requiere de una gestión gerencial que defina el panorama futuro, fije planes y proyectos de acción, evalúe el cumplimiento y logro de los objetivos, dirija y coordine las acciones políticas institucionales que faciliten y garanticen el cambio.

Se entiende finalmente que el logro de la transformación universitaria está íntimamente supeditado al desarrollo de una gerencia y gestión académico-administrativa -efectiva, eficaz y eficiente- que amparada bajo un liderazgo sólido y reconocido, logre conducir la renovación de la estructura organizativa, abra los caminos de la diversificación financiera y presupuestaria, consolide el espíritu corporativo de la organización y oriente sus procesos hacia los fines y objetivos supremos de una institución generadora y gestidora del conocimiento.

Sobre la gerencia y gestión universitaria

Si bien es cierto, no se puede obviar la importancia de la complejidad que envuelve el término gerencia en sí mismo, cuando éste se vincula al quehacer de una organización como la universitaria, desarrolla aristas y matices particulares derivados de la situación específica que representa a la universidad como institución movilizadora sobre la gestión del conocimiento y la búsqueda de las verdades que expliquen las realidades que la circundan.

La gerencia universitaria debe incluir la base de estructura funcional que sustenta los procesos académicos de formación profesional, a lo interno, y la capacidad de generación de soluciones a problemas nacionales con impacto en el desarrollo regional y nacional, a lo externo. Esta doble condicionalidad hace que la gerencia universitaria deba desarrollar un modelo o pauta de gestión soportada por las habilidades personales y las oportunidades del entorno para alcanzar los mayores objetivos institucionales.

La universidad, posee connotaciones ontológicas y deontológicas que la hacen diferente de cualquier otra institución, sin embargo esto no es impedimento su gestión pueda correlacionarse con esquemas organizacionales propios de organizaciones cuyo interés sea el abordaje de las problemáticas de desarrollo económico y social, sólo que se ubica en un estrato diferenciado por la significativa misión social, política y económica que tienen en relación al desarrollo de la nación, lo que la hace única y particular en su gerencia.

No obstante, los resultados obtenidos en esta investigación parecen denotar una cierta incompetencia al momento de gobernar y gestionar este tipo de organizaciones, al menos es así en el caso de la UCV, en donde se precian de detentar mecanismos autonómicos para darse sus propias reglas de gobierno y direccionar sus procesos académicos en función de proyectos que, muchas veces, tal y como ocurrió con el plan estratégico, se reducen a simples proposiciones por cuanto son descripciones de una intencionalidad que, por incongruente, queda aislada de las más mínimas posibilidades de ser llevadas a la *praxis*.

Hacer gerencia, y gerencia universitaria, sin saber qué y cómo se debe gestionar una organización de esta naturaleza, va en detrimento de las potenciales condiciones de éxito en la labor. La gerencia es y debe ser reveladora de una inteligencia capaz integrar actitudes, equilibrar situaciones y concertar condiciones que viabilicen la dinámica institucional, y más aún, encamine los procesos de cambio y transformación.

Es necesario hacer tangible y concreta una alternativa de gestión gerencial universitaria, que se adapte a las características generales y particulares de estas organizaciones. Tal es la intensión de la propuesta que se deriva de toda esta investigación.

Bibliografía

- Aular, C. (2008). *Categorías para la comprensión de la planificación universitaria en Venezuela*. Venezuela: Ediciones del Consejo de Desarrollo Científico Humanístico y Tecnológico de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Belloso, C. (2008). *La Gerencia efectiva en las Universidades Venezolanas*. Venezuela: Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Bravo, L. (2015). *El financiamiento educativo y gasto (inversión) social en Venezuela*. Venezuela: CEDICE
- Clark, B. (2003). *El cambio sostenido en las universidades: continuidades de estudios de casos y conceptos*. Traducción del artículo Clark, B. Sustaining change in universities: continuities in case studies and concepts. *Tertiary Education and Management*, 2003, núm. 9, p. 99-116.
- Crosby, P. (1988). *Dinámica gerencial*. México: McGraw Hill.
- Fayol, Henri (1916). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, Paris: H. Dunod et E. Pinat.
- García Guadilla, C. (1997). *El valor de la pertinencia en las dinámicas de transformación de la educación superior en América Latina*. Chile:Fondo de Cultura Económica.
- García-Arocha, C. (2010). *Líneas de políticas universitarias para la Universidad Central de Venezuela*. *Revista Visión Ucevista*, N° 15, 58-65.
- Graffe, G. (2003). *La Planificación y la Gerencia del cambio para la construcción de una Escuela Innovadora*. Venezuela: Secretaria UCV.
- Hall, R. (2006). *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados*. 6ª ed. En español. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall.
- Hamel, G y Breen, B. (2008) *El futuro de la administración*. Colombia; Editorial Norma.
- Krygier, A. (1988). *Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones?* *Revista Gerente*. México.
- López, C. (2000). *Gerencia organizacional y sociedad*. *Revista Espacio Abierto*. Volumen 9, número 3.
- Manes, J.M. (2004). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. 2da. Edición. Buenos Aires: Granica.
- Melinkoff, R. (2013) *Los Procesos Administrativos*. Caracas, Ed. Panapo.
- República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*.

República de Venezuela. (1970). *Ley de Universidades*.

Saltán, J. (2001) *Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de educación superior europeas*. España: Universidad Politécnica de Catalunya.

Universidad Central de Venezuela (2005). *Mapa Estratégico de la Universidad Central de Venezuela*. Caracas: Autor.

Universidad Central de Venezuela (2008). *La Universidad Central de Venezuela con una mirada estratégica*. Caracas: Autor.

Universidad Central de Venezuela (2008). *Manual de Organización de la Universidad Central de Venezuela*. Caracas: Autor.

Universidad Central de Venezuela (2009). *El Plan Estratégico de la UCV. Herramienta para una gestión de cambio*. Caracas: Autor.

Fuentes electrónicas:

Ferrer, J. y Clemenza, C. (2003). *El Proceso de transformación institucional en Universidades Públicas Venezolanas. Análisis Comparativo*. [Disponible en línea] (Web). Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/904/90430203.pdf>.

Oficina de Planificación del Sector Universitario. Disponible en: <http://loeu.opsu.gob.ve/vistas/index.php#2>. Recuperado el 26/08/2015.

Memoria Educativa Venezolana. Disponible en: <http://luisbravoj.blogspot.com.ar/>. Recuperado el 26/08/2015.

Instituto Nacional de Estadísticas. Disponible en: http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=116&Itemid=10. Recuperado el 26/08/2015.

Universidad de Cádiz. Disponible en: <http://www.uca.es/destrategico/> Recuperado 26/08/2015.

Universidad Metropolitana. Disponible en: <http://www.unimet.edu.ve/plan-estrategico/> Recuperado el 26/08/2015.

Universidad Rafael Bellosó Chacín. Disponible en: <https://www.urbe.edu/universidad/mision.html> Recuperado el 26/08/2015

Universidad Central de Venezuela. Disponible en: www.ucv.ve.

Dólar Today Corp. Disponible en: <https://dolartoday.com/>. Recuperado el 26/08/2015.

