Graduate School of Business

Máster en Dirección de Empresas

Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas

HACIA UNA NUEVA GERENCIA UNIVERSITARIA
Propuesta de un modelo de gestión académico-administrativo para la Universidad Central de Venezuela

Tesista: Lic. Carlos E. Falcón Ch.

Legajo: 0059947

Director de Tesis: Dr. Leandro A. Viltard

2016
Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

A mis Padres, Carlos y Haydee, por el infinito apoyo que siempre me han prestado en mis más disparatadas empresas.

A mi familia, que está siempre presente y consecuente en mis planes y luchas.

A mis amigos y amigas, la familia que la vida me ha permitido escoger mientras ando por el mundo.

A los desamores que me hicieron enamorar de Buenos Aires una y otra vez.

A Ana Accorinti, mi madre porteña, quien me recibió cálidamente en Argentina como una vez Venezuela la recibió a ella.

A mi honorable Tutor, Dr. Leandro A. Viltard, por su apoyo, comprensión y dedicación en este trabajo. Mis respetos.

A los Profesores de la Universidad de Palermo, muestra de excelencia y profesionalismo.

A las autoridades, personal docente y administrativo de la UCV que colaboraron desinteresadamente con este trabajo.

A todos y todas, gracias…

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
Lista de Cuadros y Figuras	VI
Prólogo	VIII
Resumen	XI
Introducción	1
1.Antecedentes y motivos de la investigación	1
2. Problema y preguntas de la investigación	3
3. Hipótesis	5
4.0bjetivos de investigación	5
5. Mapa del contenido del trabajo	6
I. Metodología de investigación	7
II. Marco Teórico	11
II.1 La gerencia	12
II.2 La gestión gerencial en instituciones de educación universitaria	17
II.3 Las instituciones de educación universitaria y el cambio planificado	20
II.4 Mejores prácticas en gerencia y gestión universitaria	25
II.5 El sector universitario venezolano	30
II.6 Conclusiones	37
III. Marco Investigativo	40

III.1 Análisis de Caso: UCV 40

III.2 Entrevistas a informantes-clave 56

III.3 Encuesta a la comunidad universitaria 66

III.4 Conclusiones 83

IV. Conclusiones, propuesta y aportes para futuras investigaciones 90

IV.1 Conclusiones generales 90

IV.1.1 Sobre la universidad como organización 91

IV.1.2 Sobre la gerencia y gestión universitaria 93

IV.2 Propuesta 95

IV.2.1 Procesos y funciones gerenciales para la gestión universitaria. 95

IV.2.2 Lineamientos gerenciales y laborales para una nueva universidad. 98

IV.2.3 Síntesis gráfica del modelo propuesto 101

IV.3 Aportes para futuras investigaciones 105

Bibliografía 107

Anexo I: Matriz de Evaluación Institucional de la UCV 110

Anexo II: Cuestionario de entrevista a informantes clave 112

Anexo III: Cuestionario de encuesta aplicada 113

Currículo Vitae 115

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro Nro. 1: Mapa del contenido del trabajo 17

Cuadro Nro. 2: Estructura metodológica del estudio 21

Cuadro Nro. 3: Comparativo de definiciones de gerencia 27

Cuadro Nro. 4: Composición conceptual del término gerencia universitaria. 30

Cuadro Nro. 5: Relación entre los conceptos de Cambio y Universidad 35

Cuadro Nro. 6. Consolidación de las mejores prácticas de gestión y gerencia universitaria 40

Cuadro Nro. 7: Descripción general del sector de educación universitaria en Venezuela 47

Cuadro Nro. 8: Evaluación promedio de la ejecución del plan estratégico UCV 57

Cuadro Nro. 9: Porcentaje de logro de las actividades claves por objetivo estratégico 58

Cuadro Nro. 10: Medición de Impacto de los Objetivos Estratégicos sobre la UCV. 61

Cuadro Nro. 11: Estimación de la muestra de estudio. 79

Cuadro Nro. 12: Distribución de la muestra de encuestados 81

Cuadro Nro. 13: Tiempo de vinculación con la institución 81

Cuadro Nro. 14: Encuestados con cargo directivo 82

Cuadro Nro. 15: Perspectiva personal y profesional a futuro 82

Cuadro Nro. 16: Sobre la condición de autonomía universitaria. 85

Cuadro Nro. 17: Sobre los fines de la institución universitaria. 86

Cuadro Nro. 18: ¿Es la universidad un Estado dentro del Estado? 87

Cuadro Nro. 19: ¿La universidad debe responder a las necesidades e intereses del gobierno? 87

Cuadro Nro. 20: ¿Se debe hablar de universidades productivas, rentables, sostenibles y 87

autosustentables?

Cuadro Nro. 21: Características del proceso de enseñanza y aprendizaje en la UCV 88

Cuadro Nro. 22: Características del nuevo proceso de formación profesional para la UCV 88

Cuadro Nro. 23: ¿Para qué investiga la UCV? 89

Cuadro Nro. 24: ¿Para qué debe gestionar el conocimiento la UCV? 90

Cuadro Nro. 25: ¿Cómo hace extensión la UCV? 90

Cuadro Nro. 26: Consideraciones sobre acciones gerenciales para la UCV 91

Cuadro Nro. 27 Sobre la situación actual de la universidad. 93

Cuadro Nro. 28: Propuesta de cambio de procesos y funciones. 107

Cuadro Nro. 30: Un modelo de universidad para la UCV Parte 1. 113

Cuadro Nro. 35: Un modelo de universidad para la UCV Parte 2. 114

Cuadro Nro. 36: Un modelo de universidad para la UCV Parte 3. 115

Figura Nro. 1: Representación de los elementos que componen la propuesta de plan estratégico de la UCV. 54

Figura Nro. 2: Mapa Estratégico de la UCV (2005) 55

Figura Nro. 3: Situación actual del Plan Estratégico de la UCV. 66

Figura Nro. 4: Esquema de la metodología para la recolección de datos 79

Figura Nro. 5: Palabras que definen la autonomía universitaria. 83

Figura Nro. 6: Palabras que definen el claustro universitario. 83

Figura Nro. 7: Palabras que definen la cátedra. 84

Figura Nro. 8: Palabras que definen el campus universitario. 84

PRÓLOGO

"La universidad con salsa boloñesa, es la muerte de la universidad. La universidad era un templo de sabiduría. Esto que hacen ahora es una escuela politécnica. Han dado la universidad a los financieros y los financieros lo que quieren es ganar dinero. Eso implica que lo que se enseña es saber hacer cosas, pero no saber cómo son las cosas."

José Luis Sampedro

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 en su funcionamiento. Parece simple; quien no se adapta y evoluciona, desaparece, y esto representa una ley natural.

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. Todo lo anterior, 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 este estudio.

Por ende, el propósito de este trabajo ese conecta con presentar una propuesta de modelo de gerencia y gestión para instituciones de educación superior, basado en el caso referencial de la

Universidad Central de Venezuela (UCV), la más importante casa de estudios superiores de la nación. Este modelo ha de recoger las principales críticas y observaciones que -sistemáticamente- se han hecho a la institución y será contrastado -para su validación- con la opinión de los miembros de la comunidad universitaria y sus autoridades rectorales.

El alcance de la presente investigación incluyó un estudio de temáticas que se han 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.

Durante el desarrollo de este estudio se presentaron algunas limitaciones a su alcance, que son detalladas a continuación:

- La amplia gama de fuentes referidas a la temática de gestión universitaria, focalizadas en casos y experiencias particulares o locales, lo que genera un espectro de información muy amplio. Al solo tener en cuenta -en el Marco Teórico- algunas de ellas, especialmente las enfocadas al caso del sector universitario venezolano, con sus particulares modos y formas, no es óbice para ignorar la existencia de otros elementos válidos para este tipo de investigación.

- La UCV es una universidad autónoma con cerca de 300 años de historia, con presencia en todo el territorio nacional, y más de 60.000 estudiantes y 15.000 empleados. Muchos de los hallazgos indican que las deficiencias están relacionadas con el tamaño de la institución, su complejidad administrativa, la des-actualización de sus procedimientos, el volumen y densidad de sus procesos de interacción humana, más la demanda constante de ser un modelo institucional para el país. Los datos obtenidos no son representativos de esta posible condición, sino de la percepción de los actores involucrados en una aproximación a la realidad actual por la que atraviesan.
- En el Marco Investigativo, se propone una combinación de métodos cuali-cuantitativos que permitieron establecer los necesarios vínculos entre el área del *management* y la gestión de conocimiento como ejes matrices de la función y labor de una organización universitaria. Los mismos han sido escogidos en función de la experiencia del investigador y la accesibilidad de los datos que pretendieron obtenerse.
- Las conclusiones que se reseñan responden a los datos y elementos de los que se dispuso durante la elaboración de este trabajo.

A pesar de lo anterior, deviene necesario destacar que las limitaciones referidas no han representado un impedimento u obstáculo efectivo para el logro de los objetivos de investigación planteados, ni para la construcción de las conclusiones finales.

RESUMEN

La presente tesis, es una investigación mixta cuali-cuantitativa, orientada al desarrollo de un modelo de gerencia y gestión académico administrativo de instituciones de educación universitaria venezolanas, con la UCV como caso referencial, triangulando las apreciaciones del equipo directivo, las encuestas a los miembros de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores y empleados) sobre las características de una nueva concepción institucional, y el estudio, a manera de evaluación situacional, del caso referencial institucional analizado.

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.

INTRODUCCIÓN

Pensar a la UCV de mañana, de los próximos años, del nuevo milenio, 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 quehaceres de gerencia y gestión eficiente de su funcionamiento y de reconexión con el sentir de su gente.

1. Antecedentes y motivos de la Investigación

Le gestión y gerencia universitaria, parece ser de interés a diversos autores e investigadores, quienes han desarrollado interesantes trabajos que hoy se asumen como antecedentes de este estudio, y entre los cuales se puede mencionar el trabajo de Carvajal (2012), titulado "Hacia una universidad sin mitos". En el mismo, se desentraña la agobiante realidad institucional de la universidad venezolana, no solo refiriéndose a las condiciones externas que la subyugan, sino que se desnudan los principales tabúes que -al interno- dificultan la modernización del modelo universitario del país.

En el ámbito nacional venezolano, se puede referir un trabajo realizado en el año 2003 por Ferrer y Clemenza, en la Universidad del Zulia, titulado: "El proceso de transformación institucional en Universidades Públicas Venezolanas. Análisis comparativo". Se trata de un estudio de contrastación, con la aplicación de un enfoque situacional, cuyo objetivo es analizar iniciativas de políticas de transformación institucional, adelantado por dos universidades públicas venezolanas, a saber: la Universidad del Zulia y la Universidad de los Andes.

Las conclusiones de la citada investigación evidenciaron cómo la administración universitaria está consciente de los problemas operativos que afectan el proceso gerencial, indispensables en la búsqueda de construir piezas claves en el proceso de transformación organizacional. Dichos problemas operativos, son tomados en consideración por el investigador en el momento de determinar los lineamentos gerenciales que se requieren en un nuevo modelo de gestión.

Por otra parte, existe una investigación para optar a la Licenciatura de Educación en la UCV, cuyo autor es Aldana (2009), titulada: "La cultura organizacional de la UCV: La academia y lo gerencial". Este estudio corresponde a una investigación de corte cuantitativo no experimental de campo a nivel descriptivo. Su objetivo se focalizó en la realización de un análisis de la cultura organizacional del Núcleo de la Región Centro Occidental de la UCV, en sus dimensiones académica y gerencial.

Entre sus conclusiones se destaca que -tanto los docentes como la cultura gerencial del Núcleo- manifiestan dos culturas antagónicas, una alineada a los intereses de la organización y la otra que se opone a ésta.

Al contrastar los resultados de esta investigación con el objeto de estudio se evidencian relaciones, ya que ambos obedecen a la definición de la cultura organizacional, específicamente la cultura organizacional de la UCV, a nivel gerencial.

Ahora bien, considerando que, según Belloso (2008): "las organizaciones poseen una cultura que es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma" (p. 45), deviene importante analizar los resultados del Trabajo de Grado antes referido, en el entendido que la cultura subsume los aspectos fundamentales de la filosofía de gestión institucional, especialmente la misión y visón que son el punto de partida para la definición de un modelo de futuro para la institución.

Todos los antecedentes citados anteriormente enriquecen este trabajo, motivo por el cual fueron revisados y evaluados por el investigador, ya que abordan aspectos globales en relación a la gerencia y gestión en instituciones educativas, y específicamente en instituciones de educación universitaria.

2. Problema y preguntas de la investigación

El desarrollo de la presente investigación deviene de la evidente necesidad de innovación institucional que aqueja a la universidad venezolana y que -no solamente- se refiere a un tema de actualización curricular, sino que obliga a la innovación y transformación del modelo de gerencia que sustenta a su labor como organización dedicada a la gestión del conocimiento.

Este proceso, según Carvajal (2012), de necesaria introspección y proposición, pasa por la condición de revisión del objeto y fines de la institución universitaria venezolana, así como –también- la actualización de sus premisas básicas de funcionamiento, de las formas de estructura y organización interna, la modificación de procesos y procedimientos, debiendo venir acompañada de una propuesta integradora de nuevas formas de organización, liderazgo, gerencia, y gestión.

Se hace imprescindible que la sociedad y la comunidad universitaria -en particular- revisen esas zonas míticas, cuasi *ethos*, sobre las cuales reposan el conjunto de criterios y normas que condicionan su modelo de trabajo y de gestión. La modificación del actual modelo universitario, a juicio de Aular (2008), no solo pasa por la lógica tradicional de lo académico, sino que implica la reconfiguración de lo gerencial, lo administrativo, lo social y lo cultural, lo cual ha de maximizar las posibilidades financieras de la institución y asegurará la sostenibilidad de su labor.

Aclara Carvajal (2012) que resulta imperativo comprender que -cuando un modelo teórico o práctico se desfasa en relación con la realidad que atiende- la opción más inteligente, más aún para una organización gestora de conocimientos, no es mantener las tensiones con el sistema y con la realidad, sino revisar el modelo para su adaptación a las nuevas realidades que le circundan. Es –esto-donde deberían dirigirse las universidades actualmente.

En el interés de guiar el proceso investigativo, se plantearon algunas interrogantes a ser resueltas tras el cumplimiento de los objetivos propuestos:

- ¿Bajo qué condiciones internas y externas opera la universidad pública venezolana?
- ¿Cuál es la percepción de los actores involucrados en el proceso de gestión universitaria sobre el actual esquema de trabajo?
- ¿Cuáles son los elementos gerenciales ideales para configurar un nuevo modelo de gestión para la universidad venezolana?
- ¿Está la universidad venezolana consciente de la demanda de cambio, trasformación e innovación de su funcionalidad?
- ¿Cómo entiende hoy la comunidad universitaria los fines, funciones y procesos instituciones de la universidad?

Partiendo de las opiniones, datos y resultados presentes en esta investigación y el valor agregado que da como aporte el investigador-autor, miembro activo de la comunidad universitaria, se reseña una propuesta de modelo de universidad para la UCV, resumiendo no solo gran parte de opiniones compartidas sobre el rol de las universidades de hoy en el mundo, sino que –además-

se basa en opiniones, experiencias y procesos propios de la UCV y su gente, así como también, de otras universidades venezolanas.

3. Hipótesis

La Universidad Central de Venezuela, opera y funciona 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.

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

4. Objetivos de investigación

El propósito de este trabajo se conecta con presentar una propuesta de un modelo de gerencia y gestión para instituciones de educación superior, basado en el caso referencial de la Universidad Central de Venezuela (UCV), la principal casa de estudios superiores del país.

Sobre la base de lo anteriormente descrito, se formularon los siguientes objetivos de investigación:

Objetivo General

Analizar el funcionamiento y la vida institucional de la Universidad, y en especial el de la Universidad Central de Venezuela UCV) en el interés de desarrollar una propuesta de un nuevo modelo de gerencia para su gestión académico-administrativa.

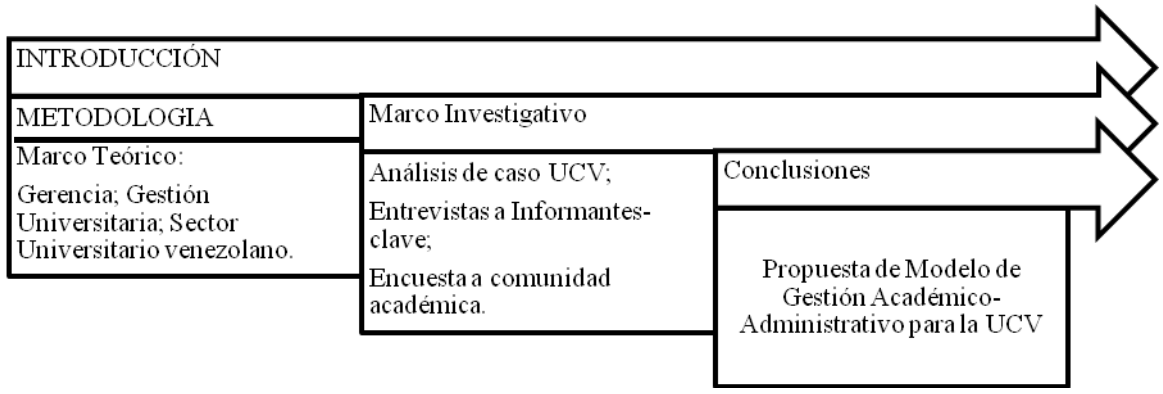
Objetivos Específicos

- Estudiar la problemática que rodea al gerenciamiento universitario con el fin de determinar las características positivas y negativas del actual modelo sobre el cual funciona y opera la universidad, estableciendo los elementos innovadores que deben componer un nuevo modelo de gerencia y gestión para la misma. Asimismo, profundizar en los elementos distintivos de la UCV.
- Verificar –en el campo- los elementos empíricos fundamentales referidos a las condiciones de vida y funcionamiento de la institución universitaria en las voces de sus autoridades, docentes, empleados y estudiantes.
- Diseñar y proponer un nuevo modelo de gerencia y gestión académico administrativa aplicado a las características actuales de la universidad.

5. Mapa del contenido del trabajo

El contenido de la presente tesis se ha organizado distintos capítulos que se visualizan en el siguiente cuadro, y que fueron complementados con la Bibliografía y los Anexos correspondientes.

Cuadro Nro. 1 Mapa del contenido del trabajo.



Fuente: Elaboración propia (2015).

I METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La investigación es exploratoria descriptiva. Sigue un diseño no experimental, con rasgos transversales debido a que la información se refiere a un momento dado de tiempo. Se han implementado estrategias metodológicas cuali-cuantitativas, con predominio cualitativo.

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 ha recurrido a una triangulación metodológica de técnicas y actores, tanto en el Marco Teórico como en el Marco Investigativo, a efectos de dar mayor garantía a los resultados expuestos. A continuación, se detallan en mayor profundidad las técnicas utilizadas en el Marco Investigativo:

- **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 y Vicerrector Administrativo. 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.

  Lo anterior 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 presente investigación, tomando recaudos metodológicos que permitieran que el presente estudio fuera consistente y mostrara que la realidad no solo 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 caso de la UCV.

También, se ha recurrido a contrastar distintas fuentes bibliográficas en el Marco Teórico. 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 ha pretendido 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.

La investigación se ha realizado entre las fechas Enero 2015 y Agosto 2015, en la ciudad de Caracas, Venezuela.

Todo lo anteriormente descrito se representa en el siguiente cuadro, que a manera de resumen sintetiza la estructura metodológica empleada en el desarrollo de la investigación:

Cuadro Nro. 2 Estructura metodológica del estudio.

Fuente: Elaboración propia (2015).

II MARCO 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.

El presente Marco Teórico pretende hacer una presentación conceptual sobre las principales variables que intervienen en esta investigación, partiendo de las definiciones base sobre gerencia y su vinculación con la gestión universitaria para -de esta manera- comprender cómo este tipo de organizaciones manejan y se aproximan a procesos de cambio institucional exitoso. Además, se revisarán algunas prácticas y experiencias exitosas y relevantes que puedan ser contrastadas con el estado del arte del sector universitario venezolano actual y con la UCV como organización objeto de estudio.

II.1 La gerencia

La gerencia representa una herramienta de ejecución administrativa que gestiona la vida y el funcionamiento de la organización, etimológicamente vinculada a procesos directivos. En la práctica ha hecho variar su significado a partir del rol o funcionalidad que cubre dentro del ámbito organizacional. Para algunos, la gerencia es entendida como un conjunto de saberes, para otros es la praxis directiva, están los que la entienden como una función o responsabilidad de trabajo y quienes la conciben como un proceso complejo de gestión administrativa. A continuación se reseñan algunas de esas acepciones sobre el término.

Para López (2000) la gerencia se trata –simplemente- de saber llevar adelante una organización a los fines que su gente continúe dando su aporte, apoyo, trabajo y talento, de manera que ésta pueda continuar y perpetuar su existencia. La afirmación anterior la refrendan autores tales como Daft, Skinvington y Sharfman (cp. López, 2000) cuando señalan que gran parte del trabajo de gerencia es la lucha para hacer que las organizaciones funcionen efectivamente, enfatizando que

el trabajo de la sociedad se hace a través de las organizaciones, siendo la función de gerencia hacer que esas organizaciones realicen su trabajo.

Ambas posturas, reafirman la función de vital importancia que ejerce la gerencia a efectos de garantizar el logro de las metas y objetivos de las organizaciones y para que estas continúen su vida productiva, lo cual redundará en el beneficio de las sociedades que dependen de éstas.

Por otro lado, Crosby (1988) la entiende como el arte de hacer que las cosas ocurran, mientras que Krygier (1988) la conceptualiza como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. La significación como ciencia o arte obliga a entenderla como un conjunto gnoseológico que intenta no solo explicar cómo funciona una organización, sino que incluye la dosis práctica de la aplicabilidad de esos saberes en actividades concretas para el funcionamiento real de la empresa.

Sin embargo, cuando se enfoca como una función o actividad, la gerencia podría asumirse como el conjunto de cargos directivos que tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Sisk y Sverdlik (1979, 2006, p. 53) expresan que:

> El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, en muchos casos, la gerencia cumpla diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar debe desenvolverse como administrador, supervisor y delegador,

razón por la cual surge la dificultad de establecer una definición concreta o unitaria de ese término.

En las organizaciones actuales -sean empresas, instituciones, entes públicos o cualquier figura de administración- siempre se da la necesidad de una buena gerencia y -para ello- se hace obligatorio entender que toda vez que algunos individuos formen un grupo que, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, resulta imperativo trabajar unidos, lo que lo convierte en una organización.

Sobre lo anterior Hamell y Breen (2008) señalan que -siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo- se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo, lo cual implica el desarrollo de una serie de actividades y funciones que faciliten la coordinación de los esfuerzos individuales a los efectos de obtener resultados colectivos. A ese conjunto actividades se les conoce como el proceso gerencial.

En este sentido, según Melinkoff (2013), cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial está constituido por una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso -para que pueda ser bien entendido- deberá ser subdividido y cada parte componente discutida separadamente.

A su vez y en la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control, es decir el proceso administrativo que inicialmente plateara Fayol (1916).

Retomando el planteamiento de Melinkoff (2013), señala que a los efectos de comprender el ámbito procedimental de la gerencia, deviene necesario explicar que la planificación resulta la

primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes, que determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos.

En concordancia con lo anterior y con el objeto de llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización la cual señale una estructura de funciones y una división del trabajo. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes elaborados. La clase de organización que se haya establecido determina, en gran medida, el que los planes sean apropiados e integralmente ejecutados.

El referido autor explica que la tercera función gerencial es la dirección, considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización la que engloba los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación.

La última fase del proceso gerencial está representada por el control, que cuenta con el propósito inmediato de medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y -como resultado de esta comparación- determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas.

Todo lo anteriormente señalado puede resumirse de manera sintetizada en el siguiente cuadro comparativo de las fuentes consultadas, donde se contrastan las interpretaciones o acepciones conceptuales a partir de los postulados teóricos previamente explicitados:

Cuadro Nro. 3: Comparativo de definiciones de gerencia.

AUTOR	DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ACCIONES
López, C. (2000) Daft, Skinvintong y Sharfman (1987)	Dirección	• Saber llevar adelante una organización. Lucha para que las organizaciones funcionen efectivamente. Que las organizaciones realicen su trabajo.	Dirigir, coordinar, orientar procesos y recursos. Efectividad y eficiencia. Productividad
Sisk y Sverdlik (1979 cp. Hall, 2006)	Cargos directivos	Responsabilidades y funciones propias de cargos y puestos directivos. Ejercicio de autoridad sobre los empleados.	Administrar. Responsabilidad y autoridad. Representación legal. Proceso administrativo.
Hamel y Breen (2008)	Éxito organizacional	Dirigir los asuntos de la organización. Gestionar y coordinar el trabajo en equipo.	Gestionar talento y recursos. Trabajar en equipo.
Crosby (1988) Krygier(1988)	Conocimientos	Conjunto de saberes aplicables a la dirección efectiva de la organización. El arte de hacer que las cosas ocurran.	Saber dirigir.
Melinkoff (1990) Fayol (1916)	Proceso administrativo	Planeamiento; organización; dirección; ejecución y control.	Diseñar planes que determinen el curso de la organización. Proveer de estructura y orden. Gestión humana. Medición de procesos y resultados.

Fuente: Elaboración propia (2015), en base autores varios.

En resumen, toda vez revisadas las definiciones anteriores y los criterios con que los autores abordaron dichas acepciones, puede decirse que la administración, como toda disciplina, se constituye en el conjunto de conocimientos propios sobre la gestión de la funcionalidad y vida de una organización social, gestión que se ejecuta desde la gerencia, que vendría a componerse como la herramienta de aplicación de la administración para coordinar el proceso administrativo necesario que garantice el correcto funcionamiento de la organización.

En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros) para que -a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control- se logren objetivos previamente establecidos.

De esta manera se pueden distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo, la ejecución de funciones gerenciales o -también llamadas- administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial, es decir el dónde queremos llegar o qué es lo que deseamos lograr.

Lo anteriormente expuesto, a los efectos de esta investigación, debe entonces vincularse con el escenario particular sobre el cual opera la institución objeto de estudio. Se entiende que la gerencia adoptará las particularidades propias del sector y rubro al cual se dedique la organización que gestiona, razón por la cual se hace indispensable desarrollar las definiciones correspondientes a la gerencia universitaria, cuestión que se tratará en el siguiente apartado.

II.2 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 Aular (2008) señala:

> 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 (p.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 Manes (2004), la concibe 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 (p.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.

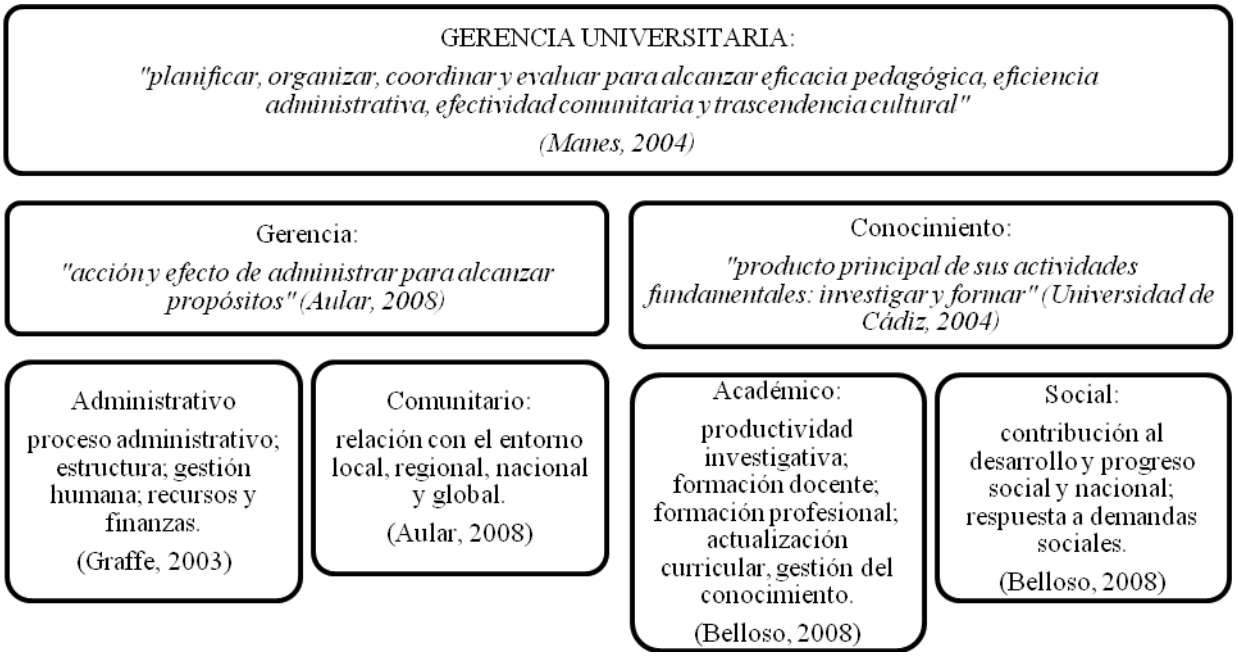
En el mismo orden de ideas, Graffe (2003) señala que los gerentes y supervisores resultan exitosos cuando enfrentan el cambio y las transformaciones asumiendo los retos en conjunto con sus trabajadores; abriendo la comunicación y la participación en la toma de decisiones con el equipo de trabajo; buscando 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.

En el siguiente cuadro puede apreciarse el hilo conductor de las ideas expresadas por los referidos autores, sobre cuál debe ser el leitmotiv de la gerencia aplicada en la funcionalidad universitaria:

Cuadro Nro. 4: Composición conceptual del término gerencia universitaria.



Fuente: Elaboración propia (2015), en base autores varios.

Como corolario, la gerencia universitaria no solo trata de dirigir la organización, generar el concierto de voluntades institucionales para el logro de los objetivos de gestión, sino que apuntala 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.

II.3 Las instituciones de educación universitaria y el cambio planificado

De acuerdo con Clark (2003), en los casos de universidades emprendedoras que han tenido éxito, lo que se sostiene es la capacidad de seguir cambiando. Resulta el cambio –entonces- la variable más estable a la cual se enfrentan las instituciones de educación superior.

Por otro lado, y según lo plantea Aular (2008) entre las funciones básicas que debe cumplir la universidad están: la generación de conocimientos, el desarrollo de cultura, la formación de capital humano, la transferencia de tecnología y el establecimiento de relaciones de interacción con su entorno social inmediato. Estas funciones deben estar en concordancia con las necesidades de desarrollo del territorio de influencia de la universidad, lo cual queda establecido a través del compromiso que representan los vínculos acordados entre la universidad y la sociedad.

En definitiva, la universidad no debe ser vista sólo como las clases que allí se imparten, ya que representa un sistema complejo, o sea, un todo en cuyo seno se entrelazan factores diversos que interactúan entre sí a los fines de condicionar cada uno de los aspectos de su funcionamiento como organización.

De otro modo, Saltán (2001) sugiere que las instituciones de educación universitaria, como cualquier organización, deben ser conscientes que están en un medio cambiante, de competencia, y con una demanda superior a la oferta, por lo que necesitan anticiparse al impacto de los grandes cambios, creando e innovando sus propios instrumentos de gestión e implementando estrategias que permitan alcanzar las metas trazadas.

En general, explica Graffe (2003) el sector público y –también- la universidad, están inmersos en un entorno de complejidad creciente por la imperiosa necesidad de mejora continua en eficacia, eficiencia y economía, aunado a altos niveles de competitividad y pertinencia social. Nunca había sido tan imprescindible conseguir hacer más con menos recursos, por lo que este marco exige que las universidades se adapten al cambio y a los procesos de modernización de la educación, con el fin de seguir siendo una institución calidad.

En el caso venezolano, según apunta la Rectora de la UCV, Profesora Cecilia García-Arocha (2010), el proceso de cambio en la educación superior requiere definiciones esenciales, considerando que las universidades son entes de cambio social y que el trabajo universitario representa un proyecto de vida. Por lo tanto, la universidad debe preservar el carácter académico, su autonomía, su vida democrática y una actitud crítica que sean estimuladoras del desarrollo y actúen como la conciencia ética de la institución.

Estos requerimientos pasan por exigir, a las instituciones de educación universitaria, enfrentar -de manera coherente- los diferentes niveles de incertidumbre. Con el objeto de implementar el cambio en las instituciones educativas y –particularmente- en las instituciones de educación universitaria, lo fundamental deviene, según Graffe (2003) ejecutar, hacer seguimiento y realizar los ajustes necesarios al plan de acción y al modelo de gestión institucional definido previamente a los fines de lograr el cambio deseado, de manera tal que el mismo sea plenamente interiorizado.

De allí que su alta gerencia o dirección, formada por las autoridades universitarias, deberán estar preparadas para enfrentar esta situación. Según Ferrer y Clemenza (2003) en la actualidad, las instituciones de educación superior y -en particular- la universidad venezolana, está relativamente desfasada con respecto a la evolución social, tanto en el campo científico, tecnológico, como en el campo cultural. A juicio de los autores, estructuralmente la universidad mantiene –aún- el modelo napoleónico y su función primordial sigue siendo la fabricación de profesionales. Se ha democratizado en una perspectiva populista y se ha resistido a transformarse radicalmente.

En este mismo orden de ideas, el Profesor Domingo Bracho, Ex - Rector de la Universidad del Zulia (cp. Ferrer y Clemenza, 2003) explica que cuando se afrontan procesos de renovación o

cambio en instituciones universitarias, y en organizaciones en general, se encontrarán quienes quieren cambiar para no cambiar, otros que desean cambiar para retroceder y muy pocos quieren asistir a un cambio permanente.

En los actuales momentos, se considera que los procesos de gestión en las universidades se convierten en poco eficaces u operativos al enfrentarse a procesos complejos en un contexto cambiante, con recursos escasos, expuestos a tantas y tan diversas presiones devenidas de las características propias del sector universitario.

Ferrer y Clemenza (2003) coinciden plenamente con este planteamiento al enfatizar que conducir una universidad en estos últimos días del siglo XX, exige un modo ordenado de pensar, sentir y actuar, donde resulta necesario establecer un compromiso entre el equipo rectoral, el resto de la organización y el entorno. Ese compromiso debe estar basado en calidad, productividad y competitividad que son claves para el liderazgo gerencial contemporáneo.

Por supuesto que a los fines de lograr tales acuerdos, se hace indispensable del desarrollo de una cultura corporativa, que asegure una interrelación entre la visión, el sentido de negocio, el compromiso, la creatividad y la motivación generada por el recurso humano involucrado, donde el líder juega un papel vital, sea en la organización en transición o en la organización futura, ámbito donde -en la medida en que la comunicación, información y eficiencia de trabajador del conocimiento sea más proactiva- la presencia del líder sea menos necesaria desde su concepción tradicional. De allí, que se haga necesario escrutar las nuevas tendencias y los nuevos desafíos.

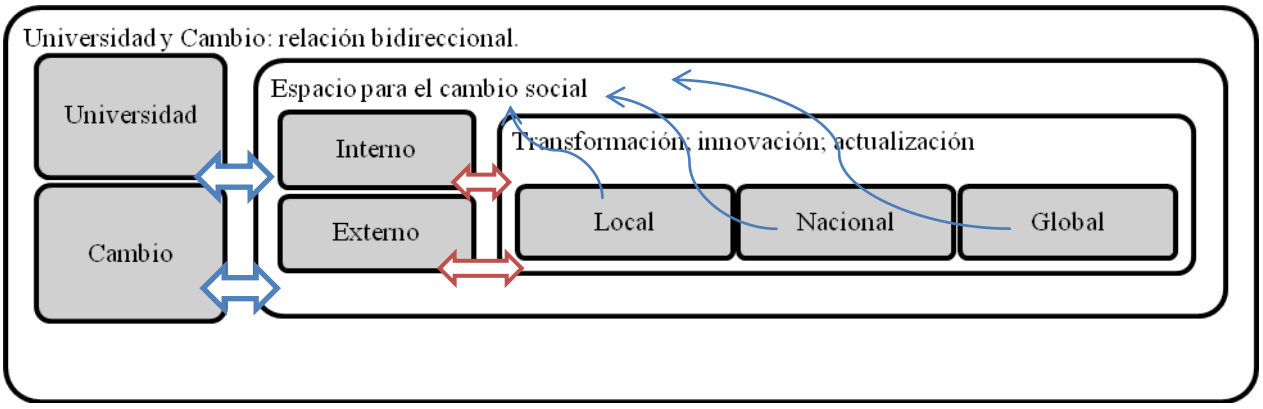
Debe entenderse entonces, que actualmente la educación universitaria y –particularmente- la universidad autónoma, al enfrentar diferentes amenazas –entre las que se cuentan la de ser convertida en un mercado más del gran mercado global, corriendo, cada universidad, el riesgo de ser transformada en una pequeña empresa del saber. Si bien es cierto que las universidades deben

adecuarse a lo económico, es inaudita la intención que su vida académica sea determinada, exclusivamente por el mercado. Éste es un reto en el que a la globalidad funcionalmente articulada, habrá que responder con nuevas concepciones dentro de las que destaca la de la sustentabilidad; vale decir, generar educación para un futuro sustentable.

En definitiva, resulta importante reconocer que -para cualquier miembro de la comunidad universitaria- todo proceso de cambio implica, abandonar hábitos, actitudes, rutinas o costumbres que -quizás por años- han significado su patrón de comportamiento y que -en infinidad de ocasiones- están ligados a paradigmas o estereotipos que rigen su conducta. Por tal motivo, debe considerarse la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso de cambio (profesores, empleados, obreros y estudiantes, así lo afirma la Rectora de la UCV, Profesora Cecilia García-Arocha (2010) al señalar que el proceso de cambio debe ser liderado por un equipo comprometido, motivo por el cual "es imprescindible la participación de los miembros de la comunidad universitaria" (p. 60).

A manera de síntesis de la relación cambio-universidad, en el siguiente cuadro se representan las vinculaciones derivadas de las apreciaciones de los autores precitados:

Cuadro Nro. 5: Relación entre los conceptos de Cambio y Universidad



Fuente: Elaboración propia (2015).

A los fines de conclusión del presente apartado, se pueden resaltar dos consideraciones importantes: a) investigar en educación supone la búsqueda de estrategias de cambio para lograr el perfeccionamiento; investigar sobre la praxis implica siempre mejorar la realidad concreta sobre la que se opera; b) planear es una acción flexible y abierta al cambio, aunque conlleva que dicha acción esté informada y criticada, por lo que conviene analizar riesgos e implicaciones para que sea eficaz.

De esta manera, resulta imposible lograr desarrollar un modelo de gerencia y gestión realmente eficiente y eficaz para este tipo de instituciones tal como estos modelos son entendidos en el ámbito corporativo. Sin embargo, deviene necesario realizar una revisión introspectiva de la organización que permita alcanzar su transformación e innovación.

En el siguiente bloque de contenido se reseñan algunas buenas prácticas y experiencias que evidencian la posibilidad efectiva de cambio institucional en universidades.

II.4 Mejores prácticas en gerencia y gestión universitaria

Habiendo entendido que la gerencia y la gestión universitaria son, desde la óptica de los autores y teóricos, las acciones fundamentales que orientan a este tipo de instituciones educativas al exitoso logro de sus objetivos, resulta oportuno aproximarse a casos, prácticas y experiencias reales que vinculan los conceptos de gerencia, cambio y universidad a través de acciones concretas, medibles y tangibles que viabilizaron sus respectivos procesos de transformación e innovación.

Se entiende entonces que -con un marco referencial más sólido sobre el la gerencia y la gestión universitaria- se pueden estudiar sus mejores prácticas para llegar –así- a un entendimiento más

práctico y aplicable. En este sentido se presentan a continuación tres experiencias destacables que sustentan lo anteriormente dicho.

Caso Universidad de Cádiz, España[1]: Desde el año 2004, esta organización de educación universitaria optó por el uso de la herramienta de planificación estratégica para introducir el proceso de transformación en innovación institucional. Después de diez años de ejecución, el plan estratégico cierra y se reformula en un propuesta de continuidad con el II Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz 2015-2020.

La implementación de esta propuesta -basada en metodología proyectiva y prospectiva empresarial, pero adaptada a los requerimientos y particularidades de la función universitaria- permitió a la institución dar rumbo a su proceso de trasformación e innovación, a partir de los postulados de su misión y visión, así como también, de los resultados de análisis situacionales y de demandas del entorno.

La ejecución y logro de los objetivos estratégicos propuestos en la primera implementación derivaron en productos concretos tales como reestructuraciones organizacionales, adecuación y efectividad en el uso de recursos financieros, actualización curricular, internacionalización de su oferta académica, entre otros.

Como beneficios derivados de esta praxis, la universidad reporta un incremento sostenido y paulatino de su matrícula, el mejoramiento de las condiciones de clima organizacional y de trabajo, un mejor posicionamiento en los *rankings* de universidades a nivel nacional y -dentro del espacio común europeo- todo lo cual permitió valorar positivamente la experiencia y replicarla para el próximo quinquenio de gestión.

[1] Información obtenida del sitio web http://www.uca.es/destrategico/ Recuperado 26/08/2015.

Caso Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE), Venezuela[2]: Institución universitaria privada, cuyo equipo rectoral optó por la implementación, desde el 2006, de un proceso de transformación basado en la reingeniería de procesos y procedimientos que derivó en la actualización de su estructura funcional, la mejora en los tiempos de respuesta institucional a sus clientes internos y externos, la ampliación de su capacidad operativa y en el uso más eficiente y efectivo de los recursos de toda índole de los que dispone.

Entendiendo que el espectro de acción de esta institución es reducido, dado el influjo de una fuerte competencia en su área de acción y atención geográfica, la URBE ha logrado consolidarse como la segunda universidad de la región zuliana y -cada vez más- mejora su posicionamiento en el ranking universitario venezolano.

Caso Universidad Metropolitana (UNIMET), Venezuela[3]: La UNIMET ha basado su propuesta de transformación institucional, emprendida en el 2008, en seis líneas estratégicas concatenadas en dos directrices principales: Visibilidad y Vinculación, con la intención de garantizar el desarrollo institucional, a través de la ejecución en los próximos años de su plan estratégico. Sus líneas programáticas se definen así:

1. **La universidad como institución de vanguardia.** Entendida como una organización que estimula y fomenta actividades de investigación y generación de conocimiento innovador y útil a las necesidades del entorno.

[2] Información obtenida del sitio web https://www.urbe.edu/universidad/mision.html Recuperado el 26/08/2015.
[3] Información obtenida del sitio web http://www.unimet.edu.ve/plan-estrategico/ Recuperado el 26/08/2015.

2. **Universidad con actividad académica reconocida.** Aumentando la productividad académica y la visibilidad de sus investigaciones en los principales repositorios del país, Latinoamérica y el mundo.
3. **Universidad emprendedora.** No solo se trata de formar fuerza de trabajo, sino de sembrar iniciativas de emprendimiento que coadyuven al saneamiento de la economía nacional, ampliando el ámbito de influencia de la institución, y que a su vez faciliten la diversificación de sus fuentes de ingresos.
4. **Equilibrio financiero y aseguramiento de la viabilidad.** Garantizando la viabilidad económica de la Universidad en el largo plazo, incrementando la productividad en consistencia con nuestra Misión y Visión.
5. **Funcionalidad del gobierno universitario.** Modificando estructuras organizativas y diseñando perfiles de competencias del personal acorde a las funcione y requerimientos de sus cargos, aunado al desarrollo de un sistema de gestión que permite el registro y sistematización de las actividades institucionales a fin de disponer de una visión global de sus debilidades y fortalezas, con políticas laborales para el desarrollo del personal académico y administrativo , brindando además condiciones laborales que cohesionen a la comunidad en torno a la misión, visión y valores
6. **Responsabilidad social universitaria.** Se desarrolla y promueve la acción socialmente responsable, gestionando el impacto de la razón social en términos epistémicos, educativos y ambientales de lo que hacen y el cómo lo hacen.

A la fecha, la UNIMET se encuentra evaluando el impacto organizacional que ha tenido la implementación de estas políticas estratégicas en el modelo de gestión institucional. Sin

embargo, pueden reseñarse algunos logros importantes tales como el desarrollo de su centro de iniciativas emprendedoras y de investigaciones aplicadas, la creación del centro de educación permanente y profesionalización, la mejora consecuente en el posicionamiento académico nacional sobre instituciones de mayor trayectoria, una oferta académica que capta el interés de quienes migran del sector universitario público en busca de calidad educativa, entre otros.

El siguiente cuadro refleja -a manera de resumen comparativo- las características principales de las mejores prácticas anteriormente reseñadas:

Cuadro Nro. 6. Consolidación de las mejores prácticas de gestión y gerencia universitaria

UNIVERSIDAD	MOMENTO	HERRAMIENTA	PRACTICAS	RESULTADOS
Universidad de Cádiz, España.	2004-2014 2015-2020	Planificación Estratégica	Reestructuraciones organizacionales; Adecuación y efectividad en el uso de recursos financieros; Actualización curricular; Internacionalización de la oferta académica	• Incremento sostenido y paulatino de su matrícula; • Mejoramiento de las condiciones de clima organizacional y de trabajo; • Posicionamiento en los rankings de universidades a nivel nacional y dentro del espacio común europeo
Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela	2006-2015	Reingeniería de Procesos	Reingeniería total de procesos y procedimientos	• Actualización de su estructura funcional; • Mejora en los tiempos de respuesta institucional a sus clientes internos y externos; • Ampliación de su capacidad operativa; • Uso eficiente y efectivo de los recursos de toda índole de los que dispone.
Universidad Metropolitana, Venezuela	2008-2015	Planificación Estratégica	Líneas estratégicas: • Vanguardia • Reconocimiento • Emprendimiento • Financiamiento • Gobernanza • Responsabilidad social universitaria	•Aún en fase de ejecución y evaluación de logros e impacto.

Fuente: Elaboración propia (2015).

II.5 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[4] 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[5], 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 tiene que casi el 8% de la población posee un título de educación universitaria, aunque esto no 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

[4] Información obtenida del sitio web http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=116&Itemid=10 Recuperado el 26/08/2015.

[5] Información obtenida del sitio web https://dolartoday.com/ Recuperado el 26/08/2015.

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 2015:

(a) 35 universidades oficiales (5 autónomas y 30 experimentales);

(b) 28 universidades privadas, fundamentalmente gestionadas cómo 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)[6]

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 solo 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 gobernanza 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

[6] Información obtenida del sitio web http://loeu.opsu.gob.ve/vistas/index.php#2 Recuperado el 26/08/2015.

(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[7]

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[8]

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

[7] Información obtenida del sitio web http://luisbravoj.blogspot.com.ar/ Memoria Educativa Venezolana. Recuperado el 26/08/2015.
[8] Información obtenida del sitio web http://luisbravoj.blogspot.com.ar/ Memoria Educativa Venezolana. Recuperado el 26/08/2015.

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 carera 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 trio de responsabilidades institucionales a las cuales debe atender el personal docente y la matricula 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.

Lo previamente abordado se resume en el siguiente cuadro sinóptico general sobre el estado del arte del sector universitario en Venezuela, el cual expresa -de alguna manera- cómo interacciona la constelación de instituciones de educación universitaria en el país:

Cuadro Nro. 7: Descripción general del sector de educación universitaria en Venezuela

<table>
<tr><td rowspan="2">PAIS</td><td>Población:
30.620.404 hab.</td><td colspan="2">Extensión:
916.000 Km2</td><td>Deuda Externa:
112.641 MM</td><td>Producto Interior Bruto:
438.234 MM</td></tr>
<tr><td>Actividad productiva:
Explotación y comercialización de petróleo e hidrocarburos.</td><td colspan="3">Población con formación universitaria:
2.500.000 hab. aproximadamente</td><td>Áreas deficitarias:
Seguridad, salud, agro, educación, industria.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">SISTEMA DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA</td><td colspan="2">OFICIALES</td><td colspan="3">PRIVADAS</td><td>OTRAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS</td></tr>
<tr><td>Autónomas
5</td><td>Experimentales
30</td><td colspan="3">28</td><td>+100
(oficiales y privadas)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">MODELO</td><td colspan="3">Marco Jurídico:
• Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999)
• Ley Orgánica de Educación (2009)
• Ley de Universidades (1970)</td><td colspan="3">Instituciones involucradas:
• Ministerio de Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.
• Consejo Nacional de Universidades.
• Oficina de Planificación del Sector Universitario.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Autónomas:
• Manejan su propio presupuesto asignado por el Estado.
• Eligen a sus autoridades.
• Recintos inviolables por fuerzas de seguridad del Estado.
• Libertad curricular y académica.</td><td colspan="2">Experimentales:
• 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.</td><td>Privadas:
• Organizaciones de capital privado, con o sin fines de lucro.</td><td>Oficiales:
• Instituciones financiadas total o parcialmente con recursos del Estado, no tienen rango autonómico ni de experimentalidad.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">TAMAÑO</td><td>+160
Instituciones de Educación Universitaria</td><td colspan="2">+600
Carreras de Pregrado</td><td>+200
Especialidades en postgrados</td><td>1478 programas
20 ciudades</td></tr>
<tr><td>2.620.013
Población total atendida</td><td colspan="2">68.000 docentes
29 estudiantes x 1 Profesor</td><td>36.100 empleados administrativos, técnicos y de servicio</td><td>Presencia en los 24 Estados de la nación.</td></tr>
<tr><td>FINANZAS</td><td>4.9 % del PIB
destinado a Educación</td><td colspan="2">45% del presupuesto global de Educación, es para el sector universitario</td><td>800 US$
por semestre en promedio</td><td>Ingresos Propios y patrocinios</td></tr>
<tr><td>FUNCIONES</td><td>DOCENCIA
+2.000.000 de venezolanos con títulos y otros +2.000.000 en formación</td><td colspan="2">INVESTIGACIÓN
+70% de la investigación que se hace en el país es obra de la universidad pública.</td><td colspan="2">EXTENSIÓN
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.</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia (2015).

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.

III.6 Conclusiones

Como toda disciplina, la administración se constituye en un conjunto de conocimientos propios sobre la gestión de la funcionalidad y vida de una organización social. Esta gestión se ejecuta desde la gerencia a partir de esta herramienta de aplicación que permite coordinar el proceso administrativo necesario que garantice el correcto funcionamiento de la organización.

En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en

una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros) para que -a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control- se logren objetivos previamente establecidos.

Deviene imperativo entender que la gerencia adoptará las particularidades propias del sector y rubro al cual se dedique la organización que gestiona, razón por la cual se hace indispensable desarrollar los entendimientos necesarios a la gerencia universitaria. De este modo, la gerencia universitaria no solo se trata de dirigir la organización, sino que se orienta a generar el concierto de voluntades institucionales destinadas al logro de los objetivos de gestión. Además, apuntala la innovación, la actualización y la transformación permanente como procesos fundamentales de la labor universitaria, en entornos altamente cambiantes como a los que se enfrentan en la actualidad estas organizaciones.

Por otro lado, no resulta imposible lograr desarrollar un modelo de gerencia y gestión realmente eficiente y eficaz para este tipo de instituciones. Sin embargo, es necesario realizar una revisión introspectiva de la organización con el fin de alcanzar su transformación e innovación.

Empero, deviene importante destacar que –para el caso venezolano- la educación superior, particularmente vive y ha vivido una compleja problemática (jurídica, académica, financiera y operativa) que apenas puede ser enumerada, pero muchos investigadores y pensadores nacionales, y extranjeros -que conocen su realidad- son coincidentes en que la problemática del sector se circunscribe a elementos tales como: 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.

Sobre lo anterior, la UCV, principal casa de estudios de la nación venezolana y muestra representativa del sector universitario del país, amplia en historia, estructura y rol social, y siendo una organización dedicada a generación y gestión del conocimiento, y promotora de condiciones para el desarrollo y progreso del país, está llamada a buscar los mecanismos internos que viabilicen su transformación e innovación, a los efectos de maximizar su capacidad de adaptación al cambio y de respuesta a las demandas del entorno que la circunda.

Se hace cada vez más evidente y palpable la necesidad de desarrollar e implementar una propuesta de nuevo modelo de gestión gerencial que le permita a la universidad venezolana, ser una universidad de estos tiempos.

En el presente Capítulo, se ha abordado el estado del arte al respecto del tema bajo revisión, y en el próximo, el Marco Investigativo, se reseña la ruta metodología empleada para el logro de los objetivos propuestos, los cuales responden al diseño de ese nuevo modelo de gestión institucional.

III MARCO INVESTIGATIVO

En el presente Marco Investigativo, se explicita el trabajo de campo que proporciona el sustento metodológico de este estudio, en el que se han utilizado las siguientes fuentes y técnicas de recolección de datos e información, que contribuyen en la generación de un diagnóstico organizacional y en la consolidación de una propuesta final: estudio de caso institucional; encuesta a miembros de la comunidad universitaria foco del análisis, entrevistas con informantes-clave, miembros del personal directivo de alto nivel de la organización.

A continuación se detallan los resultados obtenidos por cada estrategia de recolección implementada a efectos de verificar, en el campo, los elementos fundamentales de la presente investigación.

III.1 Análisis del caso institucional: Universidad Central de Venezuela

Sobre la Universidad Central de Venezuela

De acuerdo con la información que se ha recabado a partir de las entrevistas realizadas con directivos de la UCV, siempre se ha distinguido por ser una institución de vanguardia en educación universitaria del país. Desde su creación -como Universidad Real y Pontificia Universidad de Caracas en 1721, posteriormente con sus reformas republicanas de 1827, hasta pasar por un proceso de renovación en el año de 1971- se ha visto en la necesidad de asumir los retos que se le presentan, en la búsqueda de mejora continua y participativa[9].

En la actualidad, mantiene una matrícula estudiantil que ronda los 54.222 estudiantes de pregrado y 8.317 estudiantes de postgrado, con 8.601 profesores de los cuales 3.811 son

[9]N. del A.: la actividad que desarrolla la UCV se enmarca claramente entre las funciones claves del quehacer universitario que plantea Aular (2008) en el Marco Teórico.

jubilados; 8.372 empleados profesionales, administrativos de los cuales 3.858 son jubilados, y 2.883 obreros de los cuales 1.679 están jubilados, distribuidos en 9 Facultades en Caracas, 2 Facultades en Maracay, 5 Núcleos de estudios supervisados y 12 Estaciones Experimentales en diferentes regiones del país, conforman la comunidad ucevista.

Deviene fundamental resaltar el papel rector de la UCV en el quehacer académico de la nación y de su contribución en la formación de los profesionales del país. De sus aulas, han egresado más de 150.000 profesionales que contribuyen al desarrollo de Venezuela.

Los cambios acelerados de las políticas públicas del Estado -en el ámbito de la educación universitaria- han propiciado la discusión en el seno del Consejo Universitario y dentro de la propia comunidad, sobre la actualización del sistema organizativo y de los fundamentos estructurales que sustentan el funcionamiento diario de la UCV, a fin de enfrentar los cambios para la adaptación de la institución a las corrientes tanto nacionales como internacionales relativas a la gestión del conocimiento[10].

Es por ello que -entre el 2004 y 2009- el Consejo Universitario aprobó la elaboración del Mapa Estratégico de la UCV, bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance *Score Card*, con el propósito de determinar algunos retos que deberá enfrentar para incrementar su capacidad de respuesta a la sociedad; llegando a consenso de aprobar la ejecución de 6 lineamientos institucionales, los cuales buscan cubrir las principales áreas que precisan una intervención planificada y coordinada con todos los entes de la UCV.

A los fines del análisis del caso institucional, se tomó como referencia el plan estratégico de la UCV, el cual se constituye en la representación más concreta y tangible de su modelo de gerencia y gestión vigente. El referido plan fue diseñado y aprobado en el año 2005 por el

[10]N. del A.: planteamiento que refrenda Belloso (2008), autor tratado en el Marco Teórico de esta investigación.

Consejo Universitario de la UCV y -aún hoy- se encuentra activo, al menos en términos de formalidad institucional.

A los efectos de la evaluación y medición del impacto del plan sobre el modelo de gerencia y gestión institucional, se diseñó y aplicó una matriz de doble entrada (Véase Anexo 1), en donde se conjugan los elementos teóricos referidos a las dimensiones y sub-dimensiones correspondientes a la variable de estudio en combinación con un registro evaluativo de carácter cuali-cuantitativo que permitió valorar el estado de avance y logro de los lineamientos, proyectos y objetivos estratégicos trazados por la UCV en su planificación.

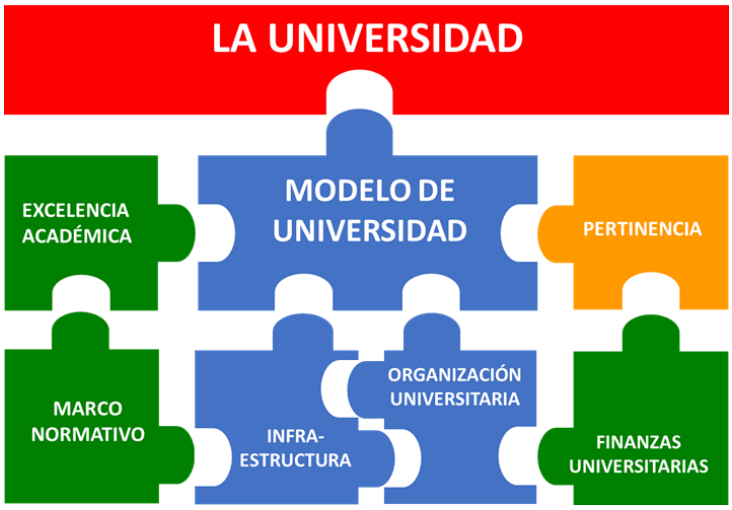
La aplicación del instrumento y el análisis de los resultados que sustentan este caso, fue realizado por un grupo de evaluadores institucionales, compuesto por un profesor universitario, una empleada administrativa, un miembro del personal de servicio y una estudiante de la UCV, quienes tuvieron acceso a toda la data e información recabada, compuesta por la lista de registro, 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 un juicio de valor que fue plasmado en el instrumento, procesado estadísticamente y transformado en datos cuali-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.

Sobre el Mapa y el Plan Estratégico de la UCV[11]

Considerando que la actualización del modelo de universidad fue uno de los objetivos fundamentales del plan estratégico -entendido éste como la concreción del ideal plasmado en la visión institucional de ser "centro de referencia nacional e internacional de formación, investigación y de aplicación del conocimiento que contribuya al desarrollo integral y sustentable de la nación"- la institución pensó en estructurar su propuesta a partir del engranaje de los elementos que se reseñan en la siguiente figura:

Figura Nro. 1: Representación de los elementos que componen la propuesta de plan estratégico de la UCV.

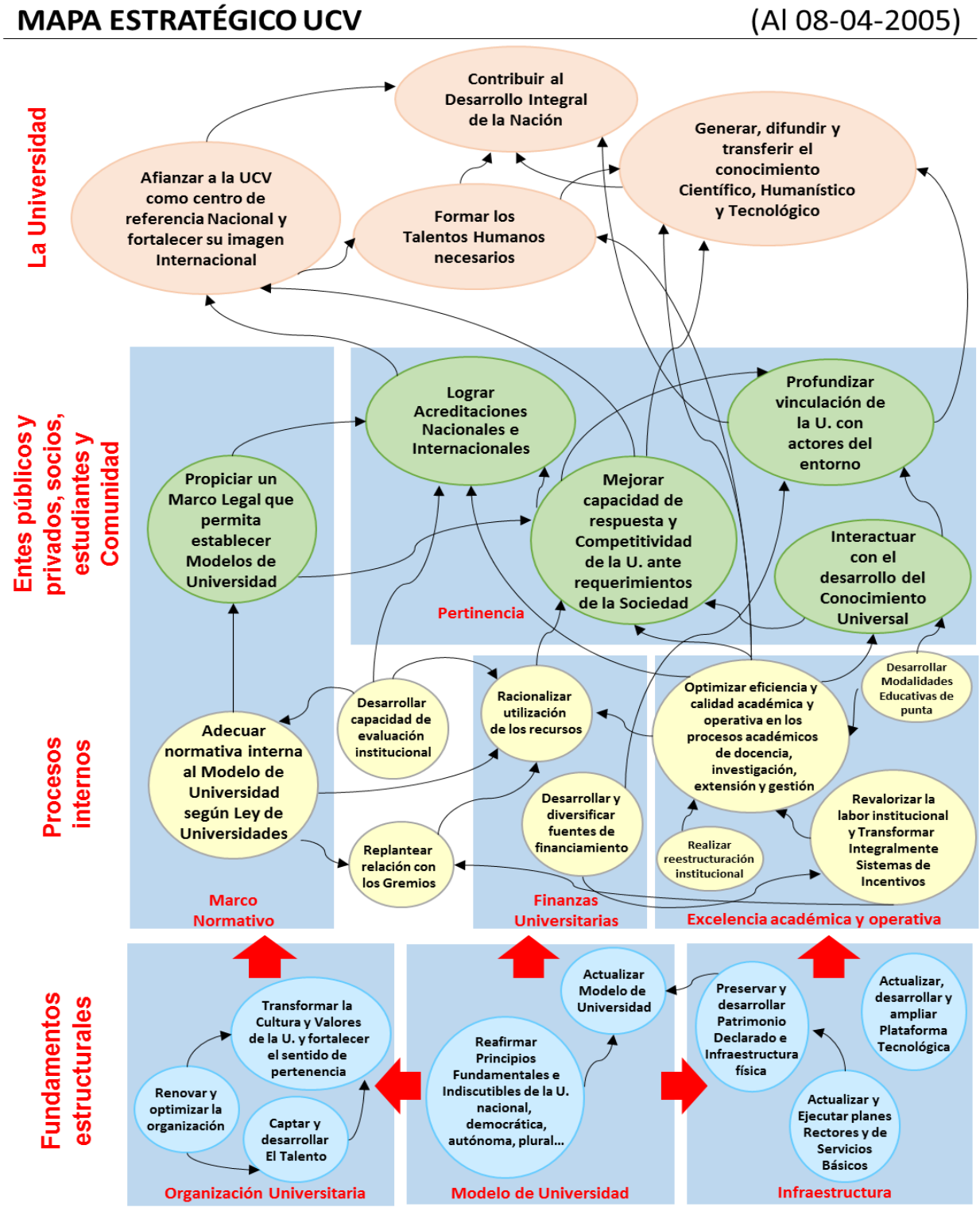


Fuente: Comisión Central de Plan Estratégico UCV (2004).

Seguidamente, se elaboró el Mapa Estratégico de la UCV, reseñado en la siguiente figura, siendo aprobado por sus máximas autoridades, en el año 2005. En el mapa se despliegan los objetivos estratégicos y sus interconexiones, demostrando la relación causal existente entre ellos, sin quedar alguno aislado o fuera del contexto de la visión que se quiere alcanzar.

[11]N. del A.: El diseño y puesta en marcha de este plan se hizo en los mismos tiempos y formas que el reseñado en el Marco Teórico en la experiencia de la Universidad de Cádiz, España, sin tener el mismo éxito.

Figura Nº 2: Mapa Estratégico de la UCV (2005)



Fuente: Plan Estratégico de la UCV (2005).

A manera de resumen, se cuenta con un plan estratégico en concreto, diseñado por un grupo de especialistas y promocionado en toda la comunidad universitaria en un periodo de tiempo que abarca desde el año 2005, hasta la actualidad. En su diseño se incluyen la misión y visión institucional, lineamientos estratégicos, factores de éxito, objetivos y metas, careciendo de planes de acción, cronograma de actividades, asignación de responsabilidades y de un sistema de indicadores de medición de logro e impacto para su evaluación, esta situación se repite tanto a nivel macro en el sentido amplio de la UCV y en el sentido especifico de cualquiera de sus 11 facultades.

Este plan fue divulgado a través de los medios más accesibles a la comunidad solo la información general correspondiente a su diseño más no en relación a su implementación o avance. Existen los llamados mapas estratégicos en donde se representa gráficamente el recorrido y los movimientos que debe hacer la institución para desplazarse desde su estado actual al estado ideal representado en la visión futura de la universidad idealizada, sin embargo estos suelen percibirse como complejos y poco didácticos. Pareciera ser que el plan estratégico está pero no ha logrado permear en la estructura, funcionamiento y vida de la institución.

Sobre los niveles de ejecución, logro e impacto del Plan Estratégico de la UCV:

En relación a los niveles de ejecución o implementación -de las actividades claves o factores claves de éxito derivadas de cada uno de objetivos estratégicos- estos se reflejan en el promedio de las respuestas de los evaluadores, sobre una escala que va desde NADA ejecutado hasta TOTALMENTE ejecutado.

A juicio de los evaluadores, los seis objetivos que se desprenden de los lineamientos estratégicos del plan, se ubican en el nivel “POCO EJECUTADO”. Dentro de estos resultados resalta el

hecho, de que a pesar de hallarse en niveles bajos de ejecución, los objetivos referidos al mejoramiento de la plataforma tecnológica y el rediseño curricular son los que poseen un promedio de respuestas más alto, mientras que la materia de incentivos a la comunidad universitaria y el fortalecimiento de la investigación son los que refieren puntajes más bajos, aunque evidentemente las diferencias se expresen en apenas décimas.

Las posiciones intermedias son ocupadas por la conversión del campus en un espacio sustentable y la ampliación de las relaciones de la universidad con el entorno circundante. Todo lo anterior se puede evidenciar en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 8: Evaluación promedio de la ejecución del plan estratégico UCV

Objetivos Estratégicos	PROMEDIO DE EJECUCIÓN		Nivel de Ejecución				
			NADA	POCO	A MEDIAS	MUCHO	TODO
Flexibilidad curricular	0,89	POCO	33%	44%	22%	0%	0%
Gestión del conocimiento	0,71	POCO	43%	43%	14%	0%	0%
Plataforma tecnológica	1,00	POCO	40%	40%	0%	20%	0%
Gestión ambiental	0,75	POCO	50%	25%	25%	0%	0%
Política de incentivos	0,60	POCO	60%	20%	20%	0%	0%
Investigación y postgrado	0,67	POCO	33%	67%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia (2015).

Resulta fundamental hacer notar que -a la fecha, año 2015- han transcurrido casi diez años de la aprobación del Plan Estratégico de la UCV por parte del Consejo Universitario, y resulta alarmante que los niveles de ejecución de los objetivos se valoren de forma tan disminuida, lo

cual se deriva de la escasa implementación de las actividades claves para el éxito del plan estratégico.

Una valoración como la obtenida refleja que la implementación del plan estratégico de la UCV ha sido claramente decepcionante, dada la incapacidad operativa de la institución de ejecutar y dar cabal cumplimiento a las actividades mínimas indispensables que garantizaban la consecución de los objetivos estratégicos trazados en dicho plan. Esta situación se correlaciona con la no existencia de planes de acción, ni de responsables por áreas de ejecución y la evidente falencia de un sistema de indicadores de gestión que facilitara la supervisión, monitoreo y control de los procesos necesarios para llevar a cabo eficiente y eficazmente la implementación de las actividades claves previamente identificadas.

Ahora bien, en el interés de determinar cuáles eran los objetivos con mayores niveles de logro en relación a las metas propuestas, se procedió a agrupar los mismos dependiendo del objetivo del cual derivaban y se obtuvieron los resultados que reseña el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 9: Porcentaje de logro de las actividades claves por objetivo estratégico

Objetivos Estratégicos	**Porcentaje de Ejecución de las Actividades Claves por Objetivo Estratégico**	
Flexibilidad curricular	56%	Ranking: 1
Gestión del conocimiento	27%	Ranking: 4
Plataforma tecnológica	40%	Ranking: 3
Gestión ambiental	42%	Ranking: 2
Política de incentivos	0%	Ranking: 5
Investigación y postgrado	0%	Ranking: 6

Fuente: Elaboración propia (2015).

- En primer lugar, el objetivo estratégico correspondiente al lineamiento ***Flexibilidad Curricular***. Presenta un 56% de las metas propuestas como alcanzadas o logradas, lo cual

pareciera estar en contradicción en relación a la ejecución de actividades claves, que para este objetivo fue catalogada como “POCO EJECUTADO”; se infiere que esto se debe a que las metas de este objetivo se perciben como acciones concretas que no se han materializado de manera tangible, es decir, aunque se haya avanzado en reuniones, rediseños de currícula, revisiones, experiencias de formación, incorporaciones y modificaciones en estructuras académicas, entre otras, el gran resultado que debe tender a la actualización curricular de los programas de estudio y su migración al modelo de competencias académicas de formación profesional no se ha ejecutado, por ende el esfuerzo que se imprime en las metas logradas no es suficiente para evidenciar la consecución optima del objetivo propuesto.

- En segundo lugar, se ubica el objetivo correspondiente al lineamiento estratégico ***Gestión Ambiental***. Las actividades propuestas en relación a la recuperación de algunos espacios físicos, infraestructura, obras de arte y patrimonio, el registro detallado y sistematizado de las acciones vandálicas que se presentan en el campus, el desarrollo de normativas para el uso de espacios y bienes académicos y culturales, la incorporación de medidas de seguridad para disminuir el tráfico y consumo de estupefacientes dentro del campus, por mencionar algunas, han sido significativas para el logro del 42% de las metas planteadas. Sigue siendo un porcentaje de logro bastante bajo si consideramos que ya han pasado 10 años desde el establecimiento de las primeras metas al respecto de este lineamiento y casi 6 desde su reestructuración.
- En la tercera posición, se encuentra el objetivo estratégico perteneciente al lineamiento ***Gestión del Conocimiento***, muestra un 40% de sus metas logradas, destacando la ampliación de la visibilidad de la producción académica de la UCV a través de los

repositorios virtuales y demás plataformas tecnológicas, el desarrollo del sistema de educación a distancia mediado por las TIC y algunos leves intentos de sistematización de procesos administrativos y académicos para el funcionamiento institucional. Aunque el nivel de logro se encuentra por debajo de la mitad, las metas alcanzadas en relación a este objetivo comienzan a dar sus frutos en relación al aumento de la calificación que la Universidad Central de Venezuela ha obtenido en distintos *rankings* universitarios de la región y del mundo en fechas recientes.

- El cuarto lugar, le corresponde al objetivo del lineamiento de ***Plataforma Tecnológica y de Información***, con un 27% de sus metas logradas. Este objetivo es la base para el desarrollo de otros lineamientos estratégicos como el de Gestión de Conocimiento. La puesta en marcha de estas actividades claves y por ende, el cumplimiento de las metas se ve impactada por la disponibilidad presupuestaria para la inversión, los altos niveles inflacionarios que se registran en el país específicamente en productos de tecnología, la rápida obsolescencia de éstos, son elementos que reducen la capacidad de responder a tiempo con los compromisos planteados en relación a las metas propuestas.
- El quinto y sexto lugar, lo ocupan los objetivos correspondientes a los lineamientos ***Política de Incentivos*** e ***Investigación y Postgrado***, los cuales presentan valores nulos de logro de las metas propuestas.

Es imperativo recordar que las metas consideradas para esta medición estaban pautadas entre los años 2009-2011, para aquel momento no se alcanzaron los niveles óptimos de logro de las mismas y en fechas actuales no parecer haber evidencia formalmente sistematizada que permita variaciones considerables en estos resultados.

Otro de los elementos valorados fue el impacto que el logro de las metas de cada objetivo estratégico ha tenido sobre el funcionamiento de la vida institucional El siguiente cuadro refleja los valores obtenidos:

Cuadro Nro. 8: Medición de Impacto de los Objetivos Estratégicos sobre la UCV.

Objetivos Estratégicos	Impacto	
Flexibilidad curricular	1,67	Medio
Gestión del conocimiento	1,29	Bajo
Plataforma tecnológica	1,40	Bajo
Gestión ambiental	1,50	Medio
Política de incentivos	2,00	Medio
Investigación y postgrado	1,33	Bajo

Fuente: Elaboración propia (2015).

Parece ser que los objetivos con impacto medio sobre el funcionamiento institucional y el modelo de gestión universitaria son aquellos referidos a los lineamientos ***Política de Incentivos, Gestión Ambiental y Flexibilidad Curricular***. Esta respuesta parece corresponder con el hecho de que los mencionados objetivos son los que implican una mayor participación y movilización de la comunidad universitaria, aún y cuando su ejecución haya sido escasa y el logro de sus metas deficiente, las actividades claves y metas diseñadas para estos objetivos involucran a un mayor número de participantes en todos los niveles de la estructura universitaria, por ende se perciben como de mayor impacto, en especial contraposición con los objetivos orientados a la ***Gestión del Conocimiento, Investigación y Postgrado y Plataforma Tecnológica y de Información***, los cuales reflejan un bajo acto, probablemente derivado a que su capacidad de ser percibidos como altamente influyente se ve mermada por la escasa difusión de sus también deficientes procesos de ejecución y niveles de logro.

Pudiera prestarse a confusión la relación logro de metas-impacto de los objetivos. Devine necesario aclarar que la medición estadística arrojó resultados tendientes a explicar que la correlación entre estas dos variables es negativa (-0,18), lo que significa que el logro o no de las metas planteadas en cada uno de los objetivos no está directamente relacionado con la percepción del impacto que la comunidad universitaria pueda tener en relación a la capacidad de influencia del mismo en el modelo de gestión institucional.

Un ejemplo de este fenómeno puede evidenciarse en el caso del lineamiento ***Política de Incentivos***, el cual presenta niveles bajos de ejecución y nulos de logro, sin embargo, se percibe como el de mayor impacto. Esto puede deberse a que en los últimos tiempos de vida y funcionamiento institucional, la comunidad de la UCV ha tenido que agruparse y desarrollar acciones inter-gremiales e intersectoriales para hacer frente a toda una serie de problemáticas relacionadas a reivindicaciones laborales, salariales, de providencias estudiantiles, lucha por la autonomía universitaria, lucha contra la inseguridad en el campus, lucha por la democracia y la re-institucionalización del país, entre muchas otras, que han generado espacios de interacción y de acercamiento entre los distintos grupos y actores sociales que hacen vida en la universidad, en donde se han producido acciones que se aproximan a las propuestas en el Plan Estratégico para esta área y por ende, la percepción de su impacto sobre la institución es mayor.

Aspectos Positivos y Negativos:

Dentro de los elementos positivos de la implementación del proceso de cambio planeado en la UCV, se destacan los siguientes:

- ✓ La generación de una necesidad de cambio en el imaginario colectivo de la comunidad universitaria.
- ✓ La creación de una visión institucional compartida.

- ✓ La organización interna, basada en el trabajo colaborativo y el liderazgo compartido.
- ✓ El interés en desarrollar un registro sistematizado de los avances de la implementación del plan estratégico.
- ✓ El uso de ejemplos concretos de transformaciones estructurales en la institución.

En lo que respecta a factores negativos, se pueden señalar:

- ✘ A pesar que el plan estratégico resume la aspiración colectiva de la universidad que se desea ser, éste aún no se constituye como un punto de convergencia en el cual confluyan todos los actores involucrados en el proceso de cambio institucional.
- ✘ La vinculación del Plan Estratégico con una dependencia central en particular, el Vicerrectorado Académico, parece haberlo encapsulado y alejado de la propia dinámica del resto de la universidad, perdiendo conexión y presencia en sus procesos cotidianos como institución.
- ✘ La apabullante problemática institucional derivada de su negativa relación con el gobierno nacional, que cerca la universidad, manteniéndola limitada presupuestariamente, impidiéndole además renovar sus cuadros de mando y de representación, subyugándola bajo asedio y ataques cada vez más marcados hacia su gente y su patrimonio, generando un clima de tensión, preocupación y constante estado defensivo que imposibilita la fluidez de los procesos de transformación y cambio.
- ✘ De lo anterior se desprende el natural desgaste de las autoridades en el ejercicio de sus cargos. Esto afecta la disponibilidad y capacidad al trabajo por el natural agotamiento de los planes y proyectos de gestión que a su vez se han visto comprometidos por la misma situación presupuestaria.
- ✘ La desmotivación del personal universitario, lo cual mantiene al talento en situaciones de aprensión y desgano, afectando su compromiso y capacidad de trabajo. De igual

manera la tirante relación con los gremios de empleados administrativos y obreros, atenta al normal funcionamiento organizacional.

- La ausencia de planes operativos y tácticos que viabilicen la implementación del plan estratégico ha jugado en contra de su adecuada ejecución.
- La no incorporación de los sectores estudiantiles y la merma en su participación en los procesos de toma de decisión y construcción del Plan Estratégico.
- Los riesgos que implican la no continuidad administrativa entre gestiones directivas y el agotamiento lógico de un modelo universitario.
- Resistencias en la comunidad universitaria, referidas al miedo a perder y/o ceder cuotas de poder institucional; la mala difusión hecha sobre el diseño del Plan Estratégico y su respectivo mapa; las incomprensiones y vacíos dejados por la deficiente iniciativa de difusión y comunicación del plan; la ausencia de un liderazgo institucional que guíe el proceso de cambio y de gestores que lo motoricen; la carencia de niveles y puntos de registro y control de avances, entre otros.[12]
- Otro de los elementos que parece haber jugado en contra ha sido lo extenso del tiempo utilizado para generar los consensos institucionales y la formulación del plan propiamente dicho.

Modificaciones del modelo de gestión universitaria derivadas de la implementación del proceso de cambio planeado:

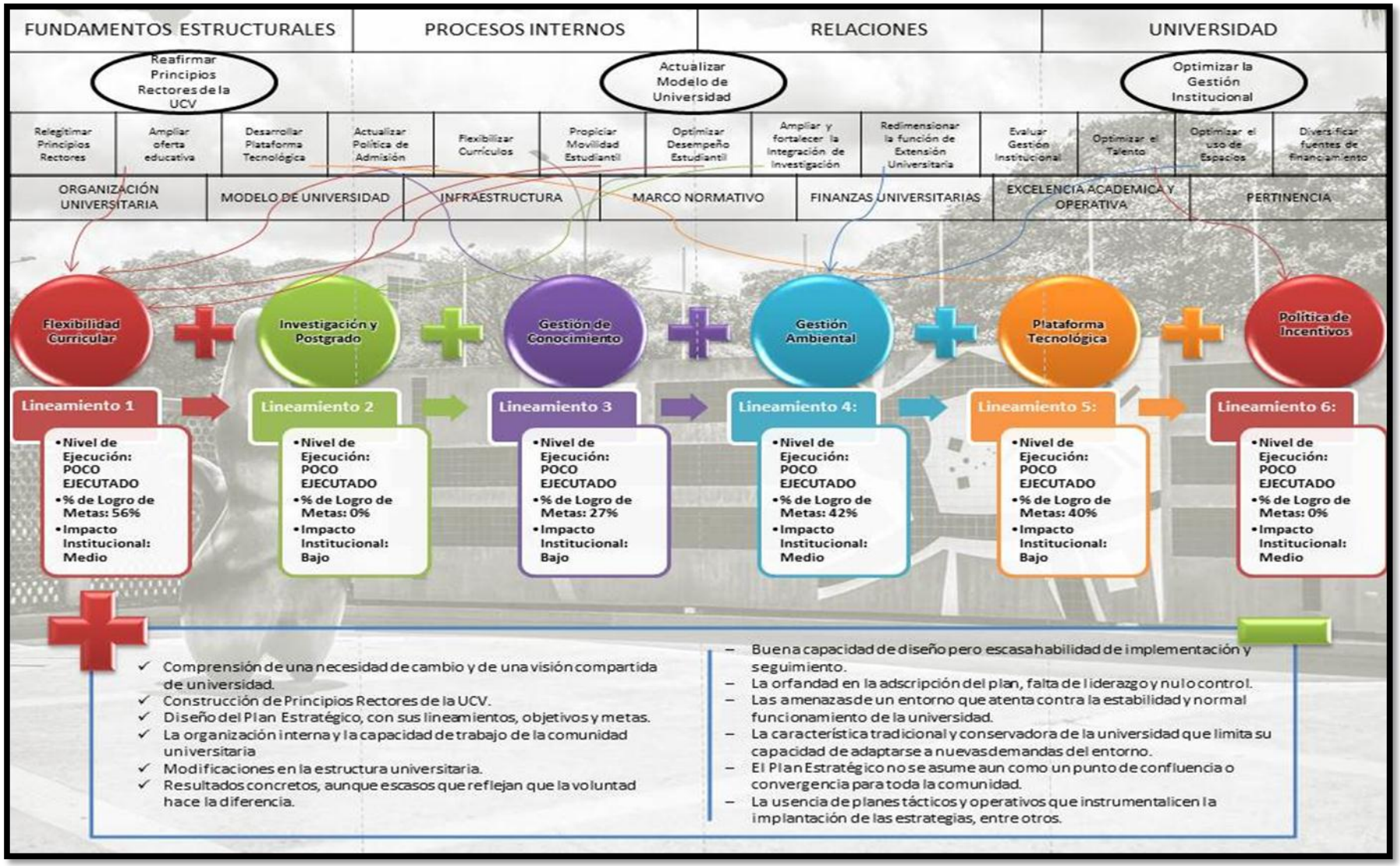
- ✓ El proceso de los diseños y rediseños curriculares por competencias profesionales, siendo hasta el momento la Facultad de Agronomía la única que ha logrado migrar todo su plan de estudios a esta nueva concepción curricular.
- ✓ El apuntalamiento de los procesos de formación y desarrollo profesional de sus talentos.

[12]N. del A.: Esta noción conduce a pensar que el trabajo desarrollado por los líderes institucionales no se asemejó a lo planteado por Graffe (2003) y que fue plasmado en el Marco Teórico de esta investigación.

- ✓ Las modificaciones en algunas estructuras funcionales de dependencias centrales y vicerrectorados, que apuntan a una modernización de la denominación de cargos y tareas, optimización y sistematización de procedimientos y servicios y demás actividades conexas.
- ✓ La modernización y actualización de espacios físicos, tanto del patrimonio artístico-cultural, como de uso académico-administrativo (bibliotecas, salas de producción audiovisual, plataforma tecnológica, dotación de equipos tecnológicos, entre otros).
- ✓ El aumento de la visibilidad de la producción académica y de investigación de la universidad a través de bases de datos digitales, repositorios, etc.
- ✓ El diseño de un sistema de indicadores de gestión universitaria, aun por concluir y aplicar, que permite la medición y comparación de resultados con los pares en la región iberoamericana.

A manera de resumen de este apartado descriptivo del caso referencial UCV, se presenta la siguiente figura donde se evidencia el estado del arte de ejecución, logro e impacto que el plan estratégico de la referida institución ha tenido sobre su modelo de funcionamiento:

Fig. Nro. 3: Situación actual del Plan Estratégico de la UCV.



Fuente: Elaboración Propia, 2015.

Una última reflexión que parece importante resaltar en este caso, es que la visión, misión, objetivos institucionales y valores, constituyeron el punto de partida del CMI en la construcción del plan, y sus significados no variaron con respecto a los conceptos que se manejan en el sector privado o empresarial, pero su introducción en el sector público, y en especial en las universidades, reviste gran importancia ya que permite establecer un direccionamiento estratégico a la institución, en un entorno donde la incertidumbre ha sido una característica constante.

Sin embargo, resulta imperativo acotar que -más allá del desarrollo de un proceso de planificación estratégica- la clave de su implementación y adecuada ejecución es lo que efectivamente ha de viabilizar el logro de los objetivos propuestos, esto no ocurrió en la UCV, que parece ser una organización capaz de pensarse pero limitada para auto-construirse o hacerse a sí misma.

III. 2 Entrevista a informantes-clave

En el interés de recabar información de primera mano de los responsables de gestión involucrados en los procesos de planificación, organización, dirección y control de las actividades académico-administrativas de la UCV, se seleccionó una lista de informantes-clave que fueron entrevistados.

Las entrevistas fueron grabadas utilizando la herramienta Hangouts® de Google+™ y se ha llevado un registro en un cuaderno de anotaciones, particularmente aquellas que consideró conveniente a partir de las observaciones, de lo escuchado y percibido del entorno. Se presentó a los entrevistados un compromiso ético de confidencialidad, en el interés de asegurar que sus

declaraciones no serían identificadas ni divulgadas con interés distinto al meramente investigativo y académico.

Toda vez diseñado el cuestionario de preguntas (véase Anexo 2) y coordinada la ronda de entrevistas, finalmente accedieron a participar -en ellas- los siguientes informantes:

- Dra. Cecilia García Arocha. Rectora de la UCV.
- Dr. Nicolás Bianco Colmenares. Vicerrector Académico de la UCV
- Dr. Bernardo Méndez. Vicerrector Administrativo de la UCV.
- Dr. Amalio Belmonte. Secretario General de la UCV.
- Dr. Humberto García Larralde. Coordinador de la Comisión Central de Planificación Estratégica de la UCV.

A continuación se presentan los descriptivos por cada categoría de estudio, que a manera de resumen agrupan las respuestas, opiniones, datos y consideraciones más relevantes hechas por los informantes-clave en relación a las distintas unidades de significación presentes en sus discursos y -aplicando técnicas de microanálisis- se hacen las interpretaciones, inferencias, análisis y demás elucidaciones.

Sobre la situación actual de la universidad

A manera de diagnóstico situacional, los informantes clave refirieron cuál es el balance que hacen de la condición actual de la UCV y de la universidad venezolana en general, destacando los siguientes elementos:

- El agotamiento de su actual modelo de gestión. La universidad venezolana opera bajo un modelo de funcionamiento erosionado por los años de ejecución y la escasa innovación o

reforma de la que ha sido objeto. Se trata de una institución delineada en los años cincuenta y realmente conformada en los años setenta, sin mayor variación en su patrón de comportamiento organizacional, más allá de aquellas que han sido producto de su crecimiento hipertrófico y de la incorporación de algunos elementos tecnológicos para su sistematización[13].

- La necesidad histórica y metodológica de cambio. A la necesidad –comúnmente entendida- de cambio institucional, le subyacen dos razones fundamentales; la primera se orienta a la condición histórica de transformación, derivada de los naturales procesos de cambio a los cuales se enfrenta la institución con el paso del tiempo, es decir la necesidad de adaptarse a los nuevos requerimientos que el entorno le hace a la universidad; de esa necesidad deviene la segunda causa, la metodológica, para poder ser adaptable hay que modificar estructuras y procesos internos que permitirán una mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio. A esas dos condiciones se enfrenta la universidad venezolana.
- La relación universidad-futuro. La universidad, como institución generadora y gestora del conocimiento, está impelida a transformarse desarrollando una visión de futuro de amplio espectro, que no solo responda a sus particularidades internas, sino que coadyuve al desarrollo y progreso de la sociedad de la que se sirve y a la cual sirve. La universidad venezolana debe incorporar nuevos estándares internacionales de gestión y posicionar en la vanguardia que el entorno le exige.
- La capacidad interna de cambio. A la constante demanda del entorno se suma la clara necesidad de que la universidad de muestras de que está en la capacidad de pensarse y transformarse a sí misma, sin la injerencia extremas del ánimo reformista del gobierno

[13]N. del A.: este planteamiento concuerda con lo reseñado en el apartado "El sector universitario en Venezuela" desarrollado en el Marco Teórico de este estudio.

venezolano. La universidad venezolana debe cambiar, transformarse e innovar, o terminará siendo arrollada por el afán político de la gestión de gobierno que desde hace más de una década intenta permear su proyecto dentro de las bases estudiantiles y profesorales de la institución.

- La vinculación Estado-Gobierno-Universidad. En la actualidad, el concepto de autonomía universitaria se ha visto seriamente afectado en el caso venezolano. Ante un gobierno cuya hipertrofia –aunada a la escasa separación entre los poderes públicos- se erige como el Estado en sí mismo, la institucionalidad universitaria ha venido convirtiéndose en uno de los entes sociales realmente independiente y la defensa de esta condición ocupa gran parte del quehacer institucional, afectando la labor académica a favor de la política.

Sobre las limitantes dogmáticas para la transformación institucional:

Al indagar sobre las diferentes condiciones actuales que imposibilitan la implementación de un proceso de cambio en la institución universitaria, los informantes clave han referido:

- El fin institucional de la universidad. Histórica y jurídicamente la universidad venezolana ha sido concebida como un espacio para la búsqueda de la verdad, que aunque pareciera ser una afirmación inocente, en el contexto del mundo globalizado y complejo en que se desenvuelve y entendiendo que la unicidad del conocimiento es reduccionista, pues esa finalidad se hace insuficiente para explicar la razón de ser de una institución que propugna la universalidad del pensamiento y valores como la democracia, libertad, pluralidad y la tolerancia. Se hace necesario que la institución se deslastre de esa afirmación primigenia que la cerca y limita, pues hoy en día la universidad es mucho más que búsqueda de verdades absolutas.

- El pasado histórico. Como una especie de condición “karnática”, desde la sociología se explica el condicionamiento funcional de la universidad venezolana, derivado del pasado histórico que la vincula a la universidad medieval española y a los rasgos de comportamiento social del venezolano: escasa capacidad de planificación, elevada improvisación, la falta de priorización de necesidades, el retraso tecnológico, la resistencia al cambio, entre otros elementos que afectan la funcionalidad institucional.
- Los pilares fundamentales de la acción universitaria. La propuesta de la reforma universitaria de Córdoba, de 1918, propuso tres funciones o pilares para la constitución de la labor universitaria: la docencia, la investigación y la extensión. Sin contar que esta idea deja a un lado el imperioso trabajo de gerenciamiento de la institución, estas nociones de trabajo universitario deben dejarse atrás pues limitan enormemente las prácticas orientadas a la formación profesional, la gestión del conocimiento y la responsabilidad social universitaria, que son –junto a la gerencia eficiente- la versión más reciente y en boga sobre cómo debe concebirse a la universidad de hoy.
- La autonomía universitaria. Siendo el principal baluarte jurídico de la institución universitaria, la autonomía aún se entiende como una condición legal que justifica la idea de la universidad como un Estado frente al Estado. La necesidad de garantizar la independencia, pluralidad, democracia y libertad para una generación de conocimiento sin egos ideológicos y políticos, ha posicionado a la universidad siempre en las antípodas de la gestión gubernamental, y el gobierno aprovecha la dependencia financiera de la institución para mantenerla condicionada a sus intereses. La universidad debe reformular su concepción de autonomía para que esta sea realmente una garantía de independencia

ideológica y económica, pero sin perder la necesaria vinculación con los intereses del Estado y del país nacional.

Sobre las características de innovación institucional

Existen múltiples condiciones o particularidades que pueden reseñarse para construir una universidad innovadora, sobre este respecto los informantes clave han señalado para el caso de la UCV, las siguientes:

- La diferenciación de las tareas de investigación y docencia. Actualmente, las universidades deben entender que docencia e investigación van de la mano, aunque no son indivisibles. Obligar a que todo el personal docente investigue va en detrimento de la calidad misma de la investigación, pues no todos deben tener competencias para esta área en específico, así como tampoco todos los investigadores están en condiciones o capacidad para transmitir sus saberes en una aula de clase. La didáctica y la metodología pueden considerarse en escalafones o categorías de trabajo académico diferente, coexistiendo con la posibilidad de aquellos talentos que deseen ejecutar ambas prácticas. Esto permitirá la reformulación de planes de carrera y el abaratamiento de los costos operativos del ascenso del personal por el escalafón y la estructura laboral universitaria.
- Espacio nacional y latinoamericano universitario. La integración institucional del sector, tal como sucede en Europa, debe ser una característica a incorporar en sistema universitario, para facilitar de esta forma la flexibilidad curricular, la movilidad docente y estudiantil, y para la reducción de gatos haciendo un uso más eficiente de los recursos materiales, físicos, financieros y de talento humano del cual disponen las organizaciones,

aunando esfuerzos orientados a elevar su capacidad de productividad académica e investigativa.

- Reformulación del plan de trabajo docente. La universidad venezolana basa la remuneración de su talento docente y de investigación en un modelo de tiempos de permanencia que van desde el tiempo convencional por horas hasta la dedicación exclusiva, pero tiene muy poca capacidad para monitorear el cumplimiento de las funciones inherentes a cada tipo de personal. Se hace necesario reformularlo hacia un esquema de remuneración basado en el cumplimiento de tareas y la generación de productos académicos de calidad, que estimados en un plan de trabajo anual señalen las funciones de docencia y/o investigación, gestión y responsabilidad social que debe cumplir el empleado, evaluando su ejecución, logro y productos.
- Carreras universitarias más cortas y con salidas intermedias. Tal y como ha venido sucediendo en las universidades del primer mundo, la reducción de los tiempos de carrera obliga a la revisión curricular y a la poda de contenidos superfluos y reiterativos, ofertando además salidas de grado intermedias con opción a continuidad para optimizar el uso del calendario académico y responder con mayor precisión a las expectativas e interés del estudiantado como audiencia primordial de la institución.
- Optimización del calendario universitario. Con una programación académica continua en régimen trimestral o cuatrimestral, incluyendo el uso intensivo de los meses de verano, aplicando esquemas de vacaciones individuales fraccionadas y haciendo coincidir el calendario académico con el fiscal, se estaría optimizando la labor universitaria ampliando de 32 a 52 las semanas de trabajo en el año y se facilitaría el proceso de contratación de personal docente y administrativo, reduciendo costes operativos.

Sobre las prácticas institucionales

En toda organización coexisten un conjunto de prácticas propias de su cultura, estructura y funcionamiento que a la luz de una evaluación institucional pueden categorizarse como redituables o desechables, la opinión al respecto de los informantes clave plantea:

- La representatividad del voto y la democracia universitaria. La universidad no puede seguir entendiéndose como un espacio para el desarrollo de pugilatos políticos, pues al ser una institución académica orientada a la gestión del conocimiento, los criterios para la elección de sus autoridades, la representación de los intereses de los sectores que la componen y los requerimientos para postularse a estos cargos, no pueden ser de índole diferente a la capacidad académica y el compromiso institucional. Adicionalmente, la desproporción entre los sectores estudiantil, profesoral y administrativo en términos de cantidad, desbalancean la real capacidad de representación. No debe haber igualdad de derechos político en la universidad, porque ella no es un espacio político sino académico, en el que se hace investigación científica y se forma en saberes y valores a quienes aspiran a ser profesionales. Por tanto, su esencia está conformada por la dialéctica maestro-aprendiz. La tesis de la universalización del voto es una pueril demagogia porque en la universidad no rigen ni deben regir las mínimas condiciones para elegir ni para poder ser elegible, como sí ocurre en el campo político democrático.
- La política presupuestaria. La dependencia financiera de la universidad para con el Ejecutivo Nacional –que está obligado constitucionalmente a brindar educación gratuita a la población- se ha convertido en la válvula reguladora de las tensiones Universidad-Gobierno. Esta condición limita la capacidad productiva de la universidad, la cual debe buscar nuevas fuentes de financiamiento, sin que esto ponga en jaque la gratuidad del

servicio que presta. La diversificación de sus productos y servicios, el desarrollo de proyectos financiados a través de iniciativas de responsabilidad social empresarial, la generación de rentas a partir del usufructo de sus instalaciones y propiedades, entre otros, son oportunidades para reformular la política presupuestaria y superar sus déficit condicionantes.

- La estructura funcional universitaria. Hay que superar la actual estructura organizativa para descongestionar los espacios de toma de decisión, descentralizar y delegar responsabilidades y autoridad, generar nuevas estructuras articuladoras de la gestión, afianzar el espíritu corporativo y la visión compartida de la institución y establecer un flujo de procesos y procedimientos sistematizado, eficiente y eficaz en términos de tiempos y recursos, todo esto imbricado en una política de cambio planificado.
- La gerencia efectiva. El actual modelo de gestión gerencial de la universidad, basado en preceptos administrativos ya superados, debe mirar ahora a los modos de financiamiento, financiación y presupuestos con ingresos propios y recurrentes. La universidad debe migrar de su actual estado de obsolescencia y de parálisis administrativa y financiera hacia una condición de productividad y rentabilidad a partir de sus productos y servicios.
- La actualización curricular. Mantener -aún hoy- programas de estudios de hace más de tres décadas afecta, no solo a la calidad de la formación profesional de los estudiantes, sino a los niveles de competitividad de la institución en relación a sus pares. Si el principal servicio que presta la institución es la formación profesional de talento humano, esta debe encontrarse actualizada y vigente a los tiempos que corren. Solo dos de las cuarenta cinco escuelas que componen la UCV han logrado su rediseño curricular en los últimos 10 años.

Sobre la universidad del siglo XXI

Al intentar dibujar o esbozar un ideal de institución que se corresponda con las exigencias de estos tiempos, partiendo de las características del sistema universitario venezolano, en la opinión de los informantes-clave prevalecen:

- Integración universitaria. El planteo del espacio común universitario venezolano y latinoamericano, amparado en proyectos integradores como Tunning Latinoamérica, permitirá una mayor integración nacional y continental que fortalecerá el sistema universitario enriqueciendo las experiencias de intercambio de talentos y saberes.
- Estructura por departamentos. Superar la estructura basada en facultades entendidas como feudos del conocimiento y empezar a pensar en áreas integradoras inter y trans disciplinarias que tiendan a la formación integral de los profesionales y al desarrollo de investigaciones y proyectos de intervención social desde múltiples miradas, diversas realidades y respuestas integradoras.
- La comunidad académica y universitaria con vínculo social. La universidad es un espacio para la vida de sus miembros integrantes. Quienes se han formado y han laborado en ella, generan lazos de compromiso institucional y sentido de pertenencia, que deben ser aprovechados para apuntalar el proceso de cambio. Determinar el grado de "enfermedad" que afecta a la universidad y despertar en sus responsables y usuarios, desde la emocionalidad, la necesidad de activar el compromiso y el sentido de ser universitario para lograr "curar" al alma *mater*, parece ser una vía inteligente y estratégica para influir, convencer e incorporar a la comunidad universitaria primero en la necesidad de cambiar y luego en el establecimiento de planes de acción para lograr dicha transformación, sin olvidar al espacio o marco nacional al cual se pertenece y se debe.

- Redimensión presupuestaria. Las universidades hoy establecen mecanismos para lograr asignaciones presupuestarias justas y adaptadas a las necesidades reales de la institución; Ubicando y diversificando las fuentes de financiamiento externo; y optimizando las normas y procedimientos para hacer un uso más eficiente y racional de los recursos que se disponen.
- Reivindicación de la labor universitaria y la formación profesional. Se debe reconocer, valorar, motorizar el ejercicio de la labor universitaria, garantizando sueldos y salarios dignos, propiciando la formación del talento humano, generando incentivos sociales que motiven a trabajar para la universidad y desarrollando planes de carrera que se correspondan a la realidad y demandas de vida del personal.

III. 3 Encuesta a la comunidad universitaria

A efectos de considerar las opiniones de los miembros de distintos sectores de la comunidad universitaria, sobre el estado actual y una potencial propuesta de modificación del modelo de gestión académico-administrativo, se ha realizado una encuesta dirigida a estudiantes, docentes, investigadores y personal administrativo, técnico y de servicio de la UCV, en el interés de triangular, con las otras fuentes de información, los datos sobre la problemática investigada.

La encuesta fue diseñada como un ejercicio investigativo organizacional participativo, voluntario, público, pautado y orientado a la búsqueda de la impresión general que, a través de sus miembros, la organización tiene sobre cómo funciona hoy, cómo entiende su propia configuración y cómo proyecta acciones de mejora a futuro. El cuestionario de la misma se encuentra en el Anexo 3.

En cuanto a la intencionalidad de la herramienta utilizada, se intentó identificar algunos rasgos generales sobre los encuestados en relación a su vinculación con la institución universitaria y su situación actual; en lo particular se consultó la opinión sobre cada campo de investigación (funcionalidades básicas, fines, procesos medulares, entre otras). Se incluyeron espacios abiertos para la consignación de los comentarios que reflejan de manera suscita el sentir del encuestado sobre lo que se le preguntaba.

En total se diseñaron 65 preguntas distribuidas en 8 categorías correspondientes a cada campo de investigación. Las preguntas y elementos de análisis permitieron obtener información relevante sobre la percepción de la comunidad universitaria sobre el actual modelo de gestión académico-administrativo de la institucional, y valorar su opinión sobre una eventual propuesta de mejora al respecto.

El cuestionario fue diseñado en una versión digital a través de la herramienta de encuestas de Google Doc´s® y se distribuyó a través de la red institucional de correos electrónicos de la UCV, que está compuesta por las direcciones electrónicas de todos los miembros de la comunidad universitaria.

Muestra de estudio

Considerando la dimensión poblacional de la comunidad universitaria de la UCV, se procedió a realizar un muestreo estratificado, cuya cantidad de casos por sector representa el mismo volumen general que compone a la población de estudio, quedando la muestra calculada y distribuida de la siguiente manera:

Cuadro Nro. 9: Estimación de la muestra de estudio.

N	**Tamaño de la Población**	75.800
Z	**Nivel de Confianza (1-α = 99%)**	1,96
P	**Estudiantes**	79,61%
Q	**Trabajadores Universitarios (Docente y Empleados)**	20,39%
D	**Error Máximo Admisible**	5%
n	**Tamaño mínimo calculado para la muestra**	250

$$n = \frac{[(Z)^2][(\pi)(1-\pi)(N)]}{\{[e^2][(N-1)]\} + \{[(Z)^2][(\pi)(1-\pi)]\}}$$

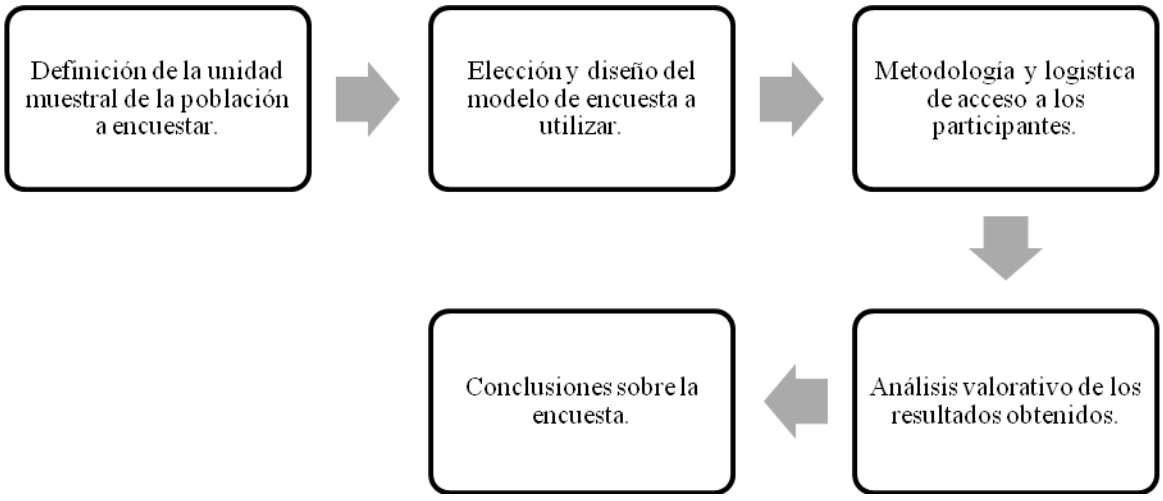
Distribución en la Muestra	Población	%	Muestra
Estudiantes Universitarios	60.342	79,61%	199
Empleados Universitarios	8.020	10,58%	26
Docentes Universitarios	7.438	9,81%	25
Total	75.800	100,00%	250

Fuente: Elaboración propia (2015).

Metodología para la recolección de datos

La recolección de datos se realizó tal y como se esquematiza en la siguiente figura:

Figura Nro. 4. Esquema de la metodología para la recolección de datos.



Fuente: Elaboración propia (2015).

Toda vez se alcanzó el límite superior de la muestra en cada uno de los estratos a encuestar se procedió a su procesamiento, el cual se explica en el siguiente apartado.

Metodología para el procesamiento y la evaluación de datos

Con el fin de procesar los datos resultantes de la encuesta se utilizó el análisis de frecuencias de respuestas simples. De esta manera, se construyeron las gráficas con representaciones porcentuales que, junto al análisis del caso institucional y las consideraciones emitidas por los informantes clave, permiten establecer la triangulación correspondiente al análisis situacional y proyectivo del modelo de gestión académico-administrativo de la UCV actual y de su potencial propuesta de mejoramiento a futuro.

La recolección de datos ha implicado tres tareas clave: la construcción el instrumento de recolección, la aplicación del instrumento y el análisis de los datos obtenidos.

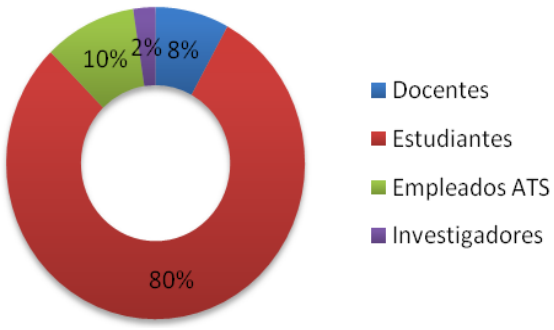
Ante la variedad de instrumentos disponibles para la recolección de la información de la comunidad universitaria, se ha optado por un cuestionario que ha combinado preguntas abiertas y cerradas).

La aplicación del instrumento fue realizada en el periodo comprendido entre julio y agosto de 2015 a través de las listas de direcciones electrónicas registradas en la base de datos de comunicaciones internas de la UCV

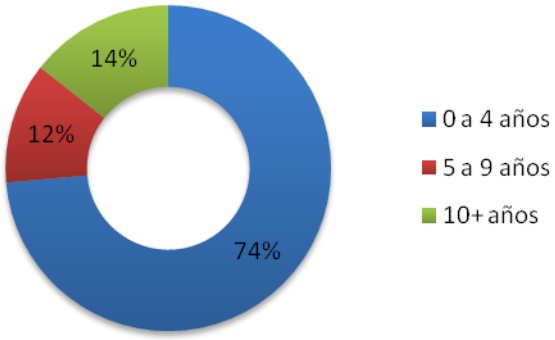
El proceso de análisis específico requirió de la recolección, procesamiento y evaluación de la totalidad de los datos recogidos en la encuesta. A continuación, se presentan resultados obtenidos para cada pregunta en cada campo estratégico encuestado, incluyendo las gráficas para acompañar el análisis correspondiente:

- *Datos generales de los encuestados:*

Cuadro Nro. 12 Distribución de la muestra de encuestados



Cuadro Nro. 13 Tiempo de vinculación con la institución

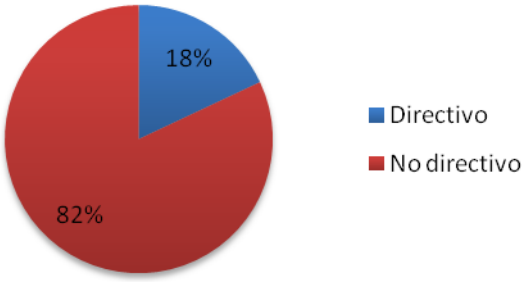


Fuente: Elaboración propia (2015).

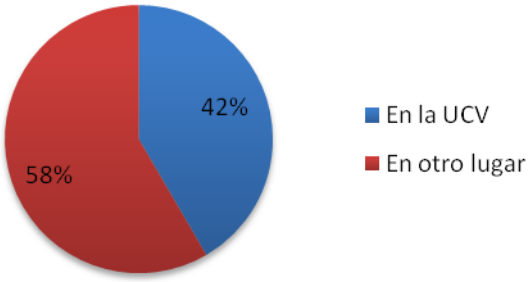
La encuesta fue aplicada al personal (docente, de investigación y administrativo) que labora en la UCV y a sus estudiantes. La proporción de los encuestados se corresponde con la misma dimensión numérica que posee que cada uno de los sectores, sobre la población total de la comunidad universitaria, teniendo que la mayoría está representada por estudiantes, seguido por el grupo de empleados administrativos, técnicos y de servicio, cuya representación es prácticamente igual a la suma del personal docente y de investigación que comparte escalafón profesional.

En lo referente al tiempo en años vinculados a la institución, estos resultados reflejan la disponibilidad de una amplia base poblacional de reciente ingreso a la institución, lo cual permite inferir que el tiempo de exposición a las prácticas nocivas más arraigadas y toxicas de su actual modelo de gestión es mucho menor, y la resistencia al cambio será substancialmente reducida.

Cuadro Nro. 14 Encuestados con cargo directivo



Cuadro Nro. 15 Perspectiva personal y profesional a futuro



Fuente: Elaboración propia (2015).

En lo que respecta a la responsabilidad directiva, la distribución de la muestra se corresponde con la población total, tanto docentes, empleados como estudiantes ocupan cargos de gobierno, cogobierno o de representación en órganos decisivos de la organización, mientras que la gran mayoría de la comunidad ocupa funciones operativas de acuerdo a su rol.

Resalta el hecho que gran parte de los encuestados no se visualiza dentro de la organización en los próximos años, lo cual se relaciona con el masivo éxodo profesoral y estudiantil registrado en los últimos meses como producto de la situación del país. Sin embargo, resulta destacable el hecho que -a pesar de las múltiples situaciones adversas que condicionan el futuro inmediato de la institución- todavía existe el espíritu y deseo de contribuir al desarrollo de la universidad en distintas posiciones y ocupando diversas responsabilidades, con compromiso institucional.

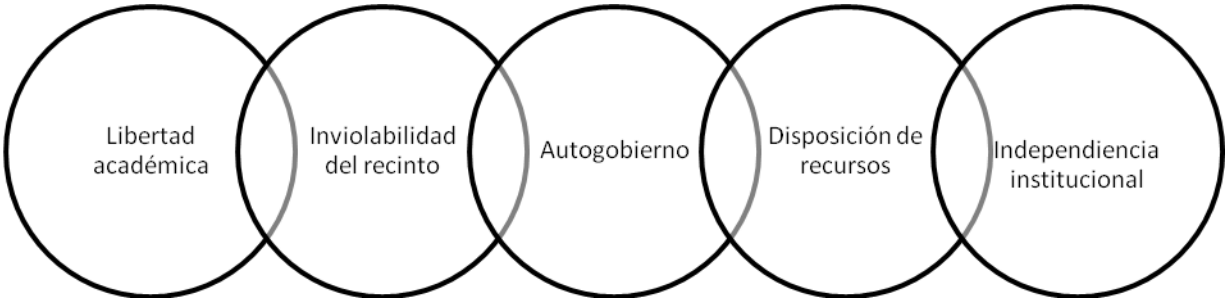
Sobre las definiciones básicas fundacionales de la universidad

Las representaciones conceptuales que la comunidad universitaria manifiesta sobre los términos consultados se circunscriben –mayoritariamente- a las siguientes significaciones:

a) Autonomía: Entendida como la capacidad propia de la institución universitaria para estructurarse, escoger a sus directivos y gestionar responsablemente los recursos que se le asignen y los que se obtengan como resulta de sus procesos productivos, aunado al rango constitucional que otorga libertad para el diseño de sus programas de estudio y perfiles

académicos, así como también la prohibición de entrada de las fuerzas de orden público al recinto universitario sin el aval de sus autoridades, todo lo cual garantiza la independencia sostenible y sustentable de la organización frente al Estado que la financia.

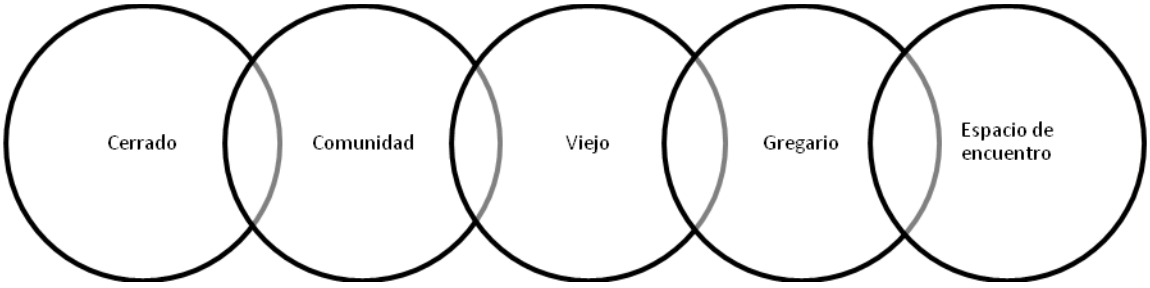
Figura Nro. 5 Palabras que definen la autonomía universitaria.



Fuente: Elaboración propia (2015).

b) Claustro: Este espacio para el encuentro de la comunidad universitaria, se percibe bajo la noción de un lugar cerrado, lo cual limita la interacción institucional con el entorno en el que convive. Se entiende como una definición antigua, claramente de origen medieval, que estimula el comportamiento gregario de sus miembros y la escasa capacidad de relacionarse con la comunidad y el país, funciona como una especie de burbuja a domo que aleja a la universidad de las realidades que la circundan.

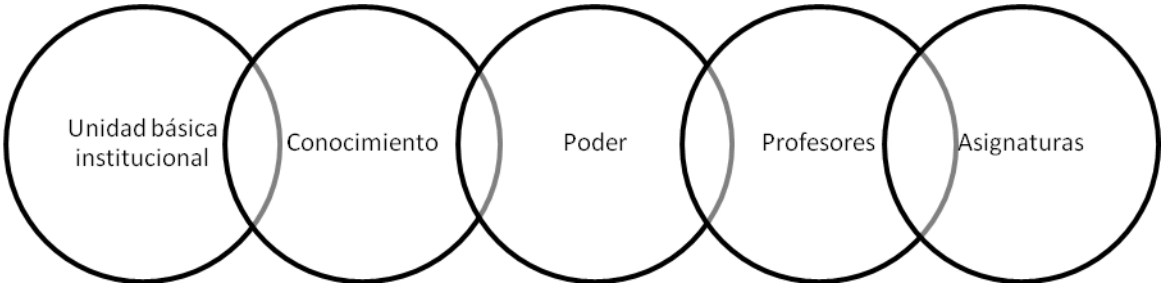
Figura Nro. 6 Palabras que definen el claustro universitario.



Fuente: Elaboración propia (2015).

c) Cátedra: La *cathedra* se entiende como la unidad básica fundamental de la universidad, en donde el conocimiento se convierte en la fuente de poder de un profesorado, que como con la antigüedad imparte su doctrina y evalúa el aprendizaje que se reparte en las distintas asignaturas que conforman el pensum.

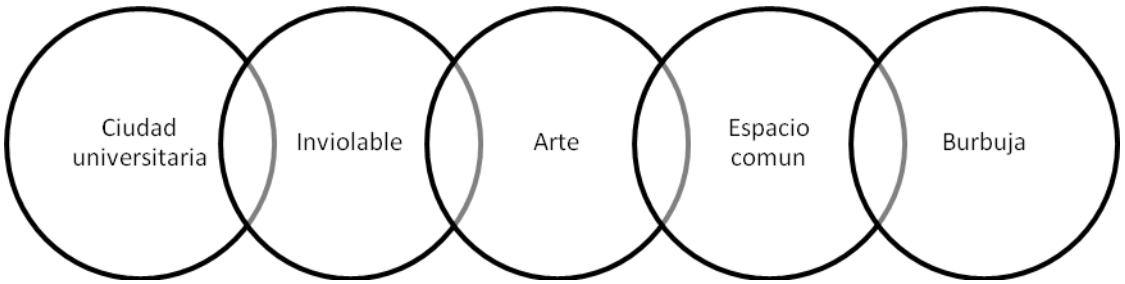
Figura Nro. 7 Palabras que definen la cátedra.



Fuente: Elaboración propia (2015).

d) Campus: Bajo el importante influjo de ser una ciudad universitaria diseñada como síntesis de las artes, el campus se entiende como el espacio común que encierra cual burbuja la cotidianidad y labor que se ejecuta en la UCV.

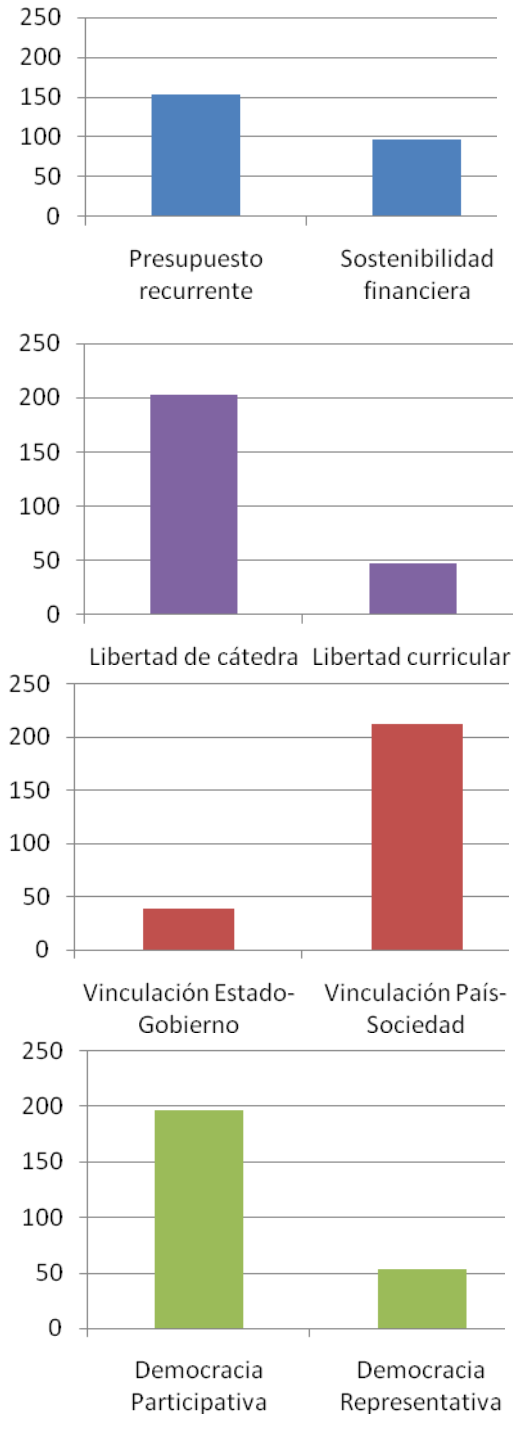
Figura Nro. 8 Palabras que definen el campus universitario.



Fuente: Elaboración propia (2015).

Sobre la condición de autonomía:

Cuadro Nro 16. Sobre la condición de autonomía universitaria. Elaboración propia (2015).



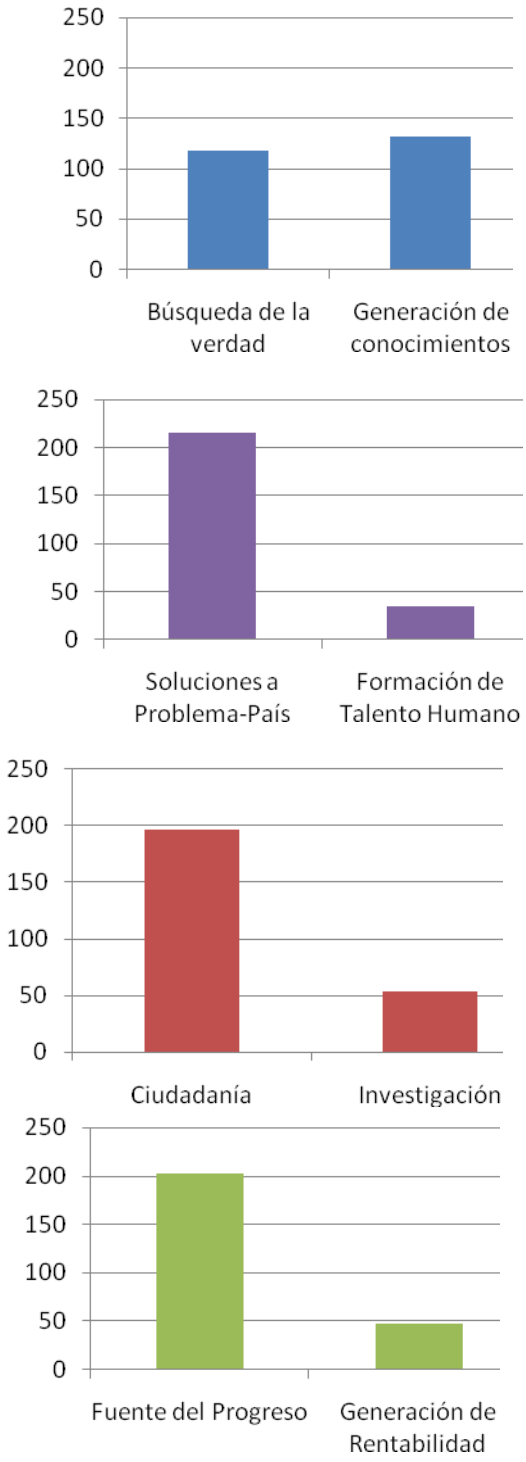
Al referirse a la cuales son las características más preponderantes en relación a la condición autonómica de la UCV hoy día, los encuestados se refirieron mayoritariamente sobre las siguientes: el presupuesto recurrente que le asigna el Ejecutivo Nacional, la libertad de cátedra que garantiza la universalidad del pensamiento, la vinculación de la institución con las necesidades del país y la participación de todos los sectores de la comunidad universitaria en la gobernanza institucional.

Estas características dotan a la autonomía ucevista de rasgos paradójicos como la dependencia financiera de los recursos del Estado y el claro rechazo a responder a políticas publicas gubernamentales que a su juicio puedan poner en riesgo la libertad de cátedra.

Resalta la significación que posee la democracia como vehículo de gobernabilidad y toma de decisiones, basado en criterios de participación, es decir todos con el mismo rango o valor político.

Sobre los fines de la institución universitaria:

Cuadro Nro. 17 Sobre los fines de la institución universitaria. Elaboración propia (2015)



Más allá de los fines estipulados en la Ley de Universidades venezolana de la década del setenta, los miembros de la comunidad opinan que hoy en día la universidad debe orientarse más a la generación de conocimientos útiles, que no utilitarios, por encima de la tradicional búsqueda de la verdad, que se antoja poco real ante el mundo de complejidades y realidades en el que hoy se vive.

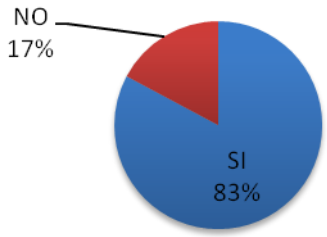
Los conocimientos generados deben fundamentar la concreción de los problemas que afronta el país, no se trata de formar profesionalmente a empleados o mano de obra especializada para el mercado laboral, si no de gestionar el talento necesario para brindar alternativas integrales de solución a la situación país.

Todo lo anterior redunda en la necesidad de apuntalar a la universidad en su rol de formación de ciudadanos y ser la gran fuente de progreso para el país, quedando la generación de rentabilidad relegada a otra esfera del trabajo universitario.

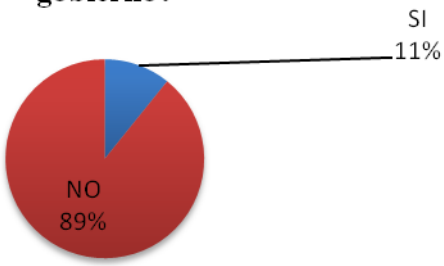
La universidad es percibida como una institución que

-aún siendo parte del Estado venezolano- se enfrenta a éste como contrapeso del saber y el pensamiento universal ante la carga ideológica de la doctrina política del gobierno de turno, razón por la cual no se valora positivamente el responder a las necesidades puntuales o condicionantes del poder gubernamental constituido, posicionando peligrosa e indebidamente a la institución en la oposición política del gobierno, cuando es éste quien gestiona y dictamina las políticas de Estado en función a los intereses de la nación.

Cuadro Nro. 18 ¿Es la universidad un Estado dentro del Estado?



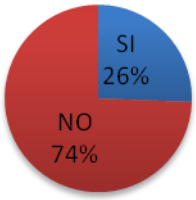
Cuadro Nro. 19 ¿La universidad debe responder a las necesidades e intereses del gobierno?



Fuente: Elaboración propia (2015)

Por último, parecer ser que hablar de productividad, rentabilidad y sostenibilidad, atenta contra el valor social de la gratuidad de la educación e intimida a la comunidad universitaria pensar en términos que puedan asemejarse al ejercicio privado de la gestión, lo que puede vulnerar el rango académico que debe prevalecer sobre su razón de ser.

Cuadro Nro. 20 ¿Se debe hablar de universidades productivas, rentables, sostenibles y autosustentables?

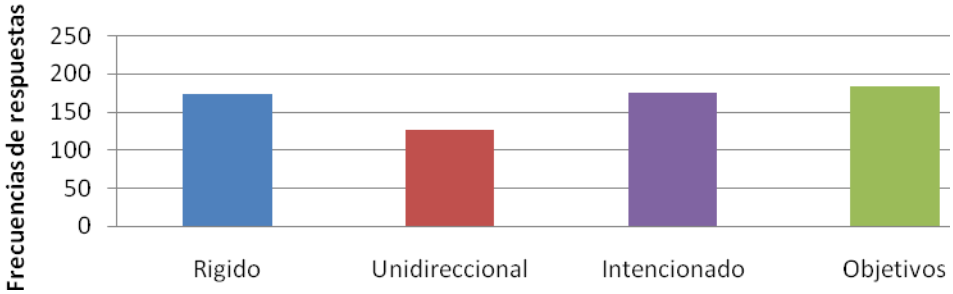


Fuente: Elaboración propia (2015)

De la docencia a la formación profesional

En la actualidad, la docencia universitaria -que se imparte en la UCV- se percibe como un proceso rígido e unidireccional, donde el profesorado imparte saberes que son asimilados por el estudiantado, en que el conocimiento y la verdad son absolutos, y el proceso de enseñanza procura -como resultado óptimo- el cumplimiento de una serie de objetivos de aprendizaje, todo lo cual se circunscribe en una visión tradicional y ortodoxa de labor docente.

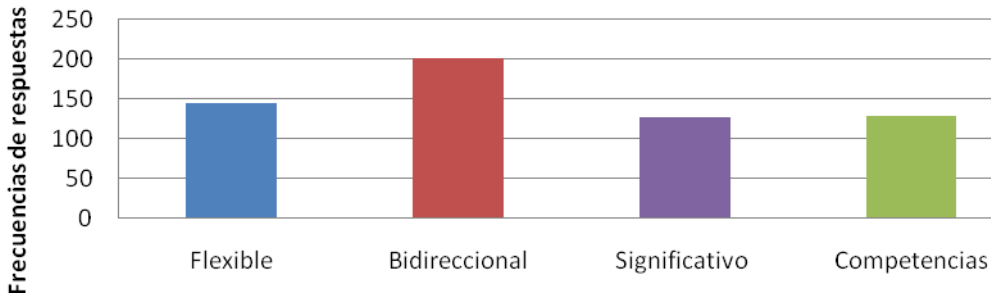
Cuadro Nro. 21 Características del proceso de enseñanza y aprendizaje en la UCV



Fuente: Elaboración propia (2015).

Lo anterior se contrapone a la visión idealizada del proceso en donde se aspira a que se piense más en la relación dialéctica docente-discente y en la formación de profesionales apuntando al desarrollo de sus competencias orientadas al área de conocimiento que se asuma. Se buscan aprendizajes realmente significativos y experiencias donde ambos protagonistas del proceso intercambien saberes.

Cuadro Nro. 22 Características del nuevo proceso de formación profesional para la UCV

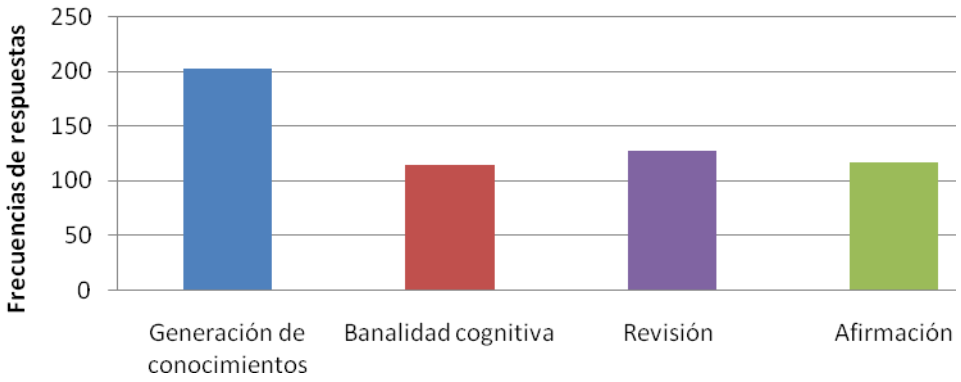


Fuente: Elaboración propia (2015).

De la investigación a la gestión del conocimiento

La tradicional manera de entender la investigación en la UCV hace pensar a su comunidad que hoy se levantan proyectos con aspiraciones más orientadas a la revisión y afirmación de teorías e hipótesis ya testeadas, y la escasez presupuestaria obliga cada vez más a dejar a un lado la experimentalidad. Existen quienes consideran que –actualmente- la universidad investiga más por el vano placer de generar conocimiento, pero que éste no encuentra aplicabilidad para atender necesidades reales.

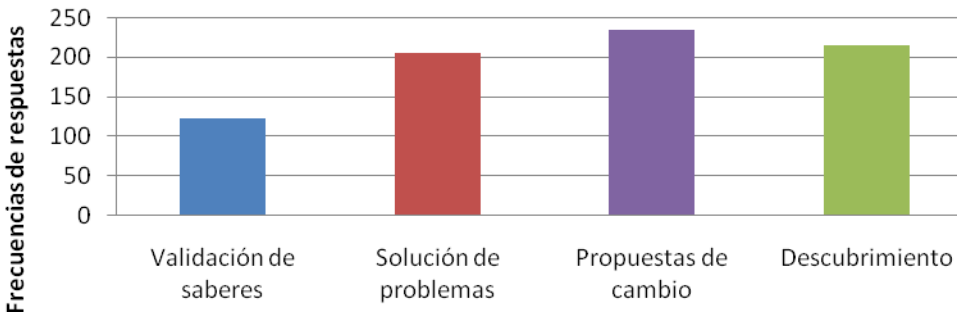
Cuadro Nro. 23 ¿Para qué investiga la UCV?



Fuente: Elaboración propia (2015).

Superar este modelo obliga a la implementación de iniciativas diferentes, orientadas a la validación de saberes aun no comprobados por la ciencia, cuyo producto, derivados de la experimentación y el descubrimiento, contribuya a la solución de problemas reales y a la generación de propuestas de cambio científico, humanístico y social.

Cuadro Nro. 24 ¿Para qué debe gestionar el conocimiento la UCV?

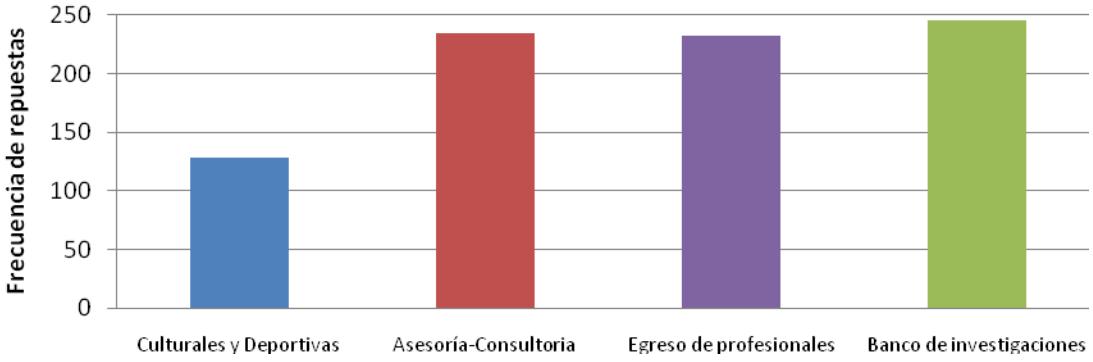


Fuente: Elaboración propia (2015).

De la extensión a la responsabilidad social universitaria

Establecer vínculos con la comunidad local, nacional y global pasa –necesariamente- por superar esa visión restrictiva de la extensión universitaria pensada como el conjunto de actividades culturales y deportivas que brinda la universidad a los extramuros.

Figura Nro. 25 ¿Cómo hace extensión la UCV?



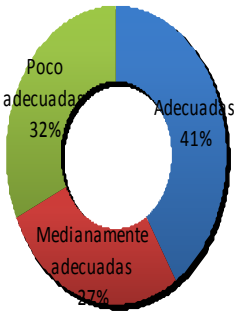
Fuente: Elaboración propia (2015).

La formación de profesionales y la educación permanente, las investigaciones aplicadas, el desarrollo de iniciativas emprendedoras y creación de empresas de asesoría y consultoría profesional, vienen a enriquecer los lazos de interacción social entre institución y su entorno, lo

que a su vez redundará en la revalorización del rol que la misma debe cumplir en el marco del desarrollo y progreso de la nación venezolana.

Lineamientos para una gerencia eficiente

Cuadro Nro. 26 Consideraciones sobre acciones gerenciales para la UCV



Fuente: Elaboración propia (2015).

Sobre el listado de propuestas para la consolidación del componente de gerencia eficiente en un eventual modelo de gestión académico-administrativo, la comunidad universitaria ha dado respuestas que fueron agrupadas, según la frecuencia, en tres categorías:

- Las acciones gerenciales consideradas adecuadas son aquellas que se refieren a la rendición de cuentas de los ingresos propios de la universidad; el incremento de ingresos a razón de asesorías y producción tecnológica; la tercerización de los procesos de mantenimiento, seguridad y servicios; la reducción de las carreras de 5 a 4 años; la restructuración del calendario con programación continua; la división de las funciones de gobierno universitario; la propuesta de cobro de un impuesto del 1 por ciento de su salario a los profesionales egresados de las universidades oficiales y de un impuesto del

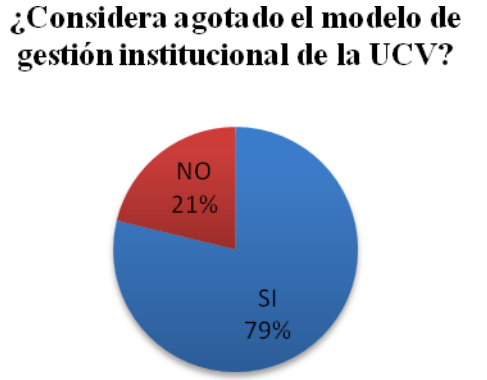
0,5 por ciento de su salario a ser pagado por las empresas que contraten a egresados; y la remuneración del personal por cumplimiento de tareas y generación de productos.

- Las acciones gerenciales consideradas medianamente adecuadas son las orientadas a la reestructuración de órganos ejecutivos con competencias desconcentradas; la elevación del el tiempo de jubilación docente a 35 años de servicio o 65 años de vida; la creación de dos condiciones laborales: Docencia; Investigación con planes de carrera diferenciados; la activación de planes productivos en estaciones experimentales; el incentivo a la movilidad estudiantil y profesoral en el sistema
- Las acciones gerenciales consideradas poco adecuadas resultaron ser la creación de órganos internos que atiendan por separado las necesidades institucionales; la ampliación de la solicitud presupuestaria al Ejecutivo Nacional; el funcionamiento integrado en sedes regionales con otras universidades; el establecimiento de sistemas nacionales y regionales de evaluación y acreditación; la sanción de normas de régimen de permanencia estudiantil más severas; el voto igualitario (Docente, Estudiante, Empleado) para elección de autoridades: y la inclusión y participación de personal administrativo en órganos de gobierno.

A partir de las consideraciones anteriormente reseñadas se procederá a la configuración de una propuesta de modelo de gestión que incluya las variables consultadas y refrendadas por los miembros de la comunidad consultados.

Sobre la situación actual de la universidad

Cuadro Nro 27. Sobre la situación actual de la universidad. Elaboración propia (2015)



La comunidad universitaria refrenda la tácita noción de estar funcionando sobre un modelo de gestión desgastado, lo cual explica el sentido crítico de las opiniones recabadas sobre los distintos campos de investigación sobre los que realizó la consulta.

Siendo el primer paso para la mejora, el reconocimiento de la situación problema que enfrenta la institución, resulta imperioso destacar que en segundo término se confirmó que existe una evidente necesidad de transformar e innovar en los distintos elementos que constituyen el patrón de funcionamiento y vida institucional.

Sin embargo, es lamentable reseñar que a pesar de la imperiosa necesidad de cambiar, la comunidad universitaria manifiesta no estar en la disposición de transformar su modus vivendi. Todos concuerdan con el cambio pero pocos están dispuestos a enfrentarlo, gestionarlo y asumir los costos de gestión que eso implica.

III.4 Conclusiones

La UCV es una institución de educación superior -la primera en su categoría en el sistema educativo venezolano- con cerca de 300 años de historia. En los actuales momentos se constituye en una de las organizaciones más grandes del país con un aproximado de 15.000 empleados y 60.000 estudiantes; dos campus universitarios; cinco sedes regionales en el interior del país; doce estaciones experimentales e igual número de centros de investigación aplicada a áreas de conocimiento.

Ante el crecimiento hipertrófico de la institución universitaria, la planificación estratégica surgió como una oportunidad para brindar la direccionalidad que permitiese orientar el camino desde el estado en el que se encontraba, hacia el estado ideal que se había proyectado. Para ello el plan estratégico de la UCV hizo uso de estrategias, derivadas en objetivos que debían ser alcanzados en el corto, mediano y largo plazo, aunque lamentablemente su implementación no ha sido exitosa y -aún hoy- las necesidades y problemáticas institucionales siguen vigentes y agravadas por el paso del tiempo.

El estudio sobre la situación actual de la referida organización, incluyó la triangulación de tres fuentes de información: el análisis del plan estratégico de la UCV; las respuestas de sus autoridades como informantes clave; y la opinión de los miembros de la comunidad universitaria; todo lo cual configura, en conjunto, una visión general y, en parte, un detalle pormenorizado de la problemática y de sus potenciales propuestas de mejora.

A continuación se presentan algunas reflexiones conclusivas, categorizadas a partir de cada una de las experiencias metodológicas empleadas para la recolección y análisis de datos referidos a la problemática estudiada y desarrollada en el presente Marco Investigativo:

La Universidad Central de Venezuela y su plan estratégico

- Durante el periodo de 2004 a 2008, se registra un prologando y dilatado proceso de construcción, diseño, difusión y apropiación del Plan Estratégico. De ahí en adelante, con el cambio de los actores involucrados en el equipo rectoral de la institución, el traspaso de la responsabilidad de planificación institucional del Vicerrectorado Administrativo al Vicerrectorado Académico, la adaptación de los 14 objetivos estratégicos a 06 lineamientos estratégicos y todo el conjunto de fenómenos, hechos, situaciones y demás elementos emergentes que han signado los últimos seis años de gestión rectoral y que han afectado negativamente al funcionamiento de la universidad (reconducción presupuestaria, cerco jurídico, ataques al patrimonio, actos vandálicos y delincuenciales en el campus, luchas gremiales, luchas políticas, entre otras), parecen ser los detonantes de una aparente implosión del proceso de cambio planeado construido, quedando evidenciado que hasta el año 2010 el plan estratégico aún se mantenía activo, y desde entonces ha caído en un paréntesis en su ejecución, ahogado por la supremacía de lo urgente sobre lo importante en la dinámica de la universidad.
- El funcionamiento de la universidad no está limitado por la implementación o no del Plan Estratégico, por lo cual ésta sigue desarrollando actividades que, al no existir un plan de acción operativa claramente definido no se consideran dentro el cúmulo de acciones orientadas al logro de los objetivos propuestos, pero que sin duda, contribuyen a alcanzar las metas que se derivan de los mismos. Es decir, la universidad genera resultados y productos dentro de su natural dinámica de funcionamiento, que pudieran coadyuvar, como en efecto lo hacen, al logro de los objetivos estratégicos planteados.

- Se hace evidente que la construcción del plan ha sido hasta cierto punto teórica y metodológicamente correcta, pero la ausencia de planes operativos y rutas de acción han impactado negativamente en su implementación. A 2015 los resultados son nulos.
- Aunque no existe una correlación directa entre los logros alcanzados y la percepción de impacto en relación a la mayoría de los lineamientos estratégicos del plan, se hace necesario registrar sistematizadamente los resultados obtenidos y hacerlos visibles, para que la comunidad los perciba positivamente como parte del mismo.
- A pesar de que el plan estratégico resume la aspiración colectiva de la universidad que se desea ser, este aún no se constituye como un punto de convergencia en el cual confluyan todos los actores involucrados en el proceso de cambio institucional. Esta imposibilidad hace el plan carezca de todos los apoyos necesarios para su adecuada difusión e implementación. Aun no hay confianza en que el plan estratégico sea la vía para lograr la universidad que a la que se aspira ser.
- Resalta la extraordinaria capacidad del colectivo universitario para analizar y planear, pero su escasa habilidad en implementar, ejecutar y controlar un proceso de cambio planificado.
- La deficiente compresión sobre el plan estratégico y su propuesta de cambio para la universidad, lo que degenera en falta de consensos, pocas iniciativas de implementación, bajos niveles de resultados, rechazo y resistencia por el desconocimiento.

La visión y análisis de las autoridades universitarias

- La apabullante problemática institucional derivada de la negativa relación institucional con el gobierno nacional, cerca la universidad y la mantiene limitada por medio del

presupuesto, impidiéndole además renovar sus cuadros de mando y de representación, manteniéndola bajo asedio y ataques cada vez más marcados hacia su gente y su patrimonio, generando un clima de tensión, preocupación y constante estado defensivo que imposibilita la fluidez de los procesos de transformación y cambio por la necesaria atención que hay que prestar a la crítica situación emergente.

- La comunidad de la UCV está consciente, en la opinión de sus autoridades, del envejecimiento y desgate de su propio modelo de gestión y de funcionamiento académico-administrativo, que a pesar de los esfuerzos de renovación sigue estando vigente tal y como se pensó en los años setenta.
- Consciente de la necesidad de cambio para su supervivencia y de las demandas de adaptabilidad a nuevos tiempos históricos, la universidad se enfrentó al reto de demostrar que tenía la capacidad de pensarse y transformarse a sí misma, para de esta forma responder a los requerimientos externos, pero el más reciente intento de innovación a través del plan estratégico ha resultado ser un fracaso en su implementación.
- Es indispensable apuntalar la conformación de una comunidad académica que respalde la iniciativa de cambio, cooperando en la creación, difusión y consumación del modelo de universidad que se aspira alcanzar.
- El uso de ejemplos concretos de transformaciones estructurales en la institución, aun y cuando resulten complejas y representen migraciones importantes en cuotas de poder, se entiende como el mecanismo para facilitar el cambio en la organización universitaria.
- Establecer mecanismos para lograr asignaciones presupuestarias justas y adaptadas a las necesidades reales de la institución; Ubicar y diversificar las fuentes de financiamiento

externo; y optimizar las normas y procedimientos para hacer un uso más eficiente y racional de los recursos que se disponen.

- Reformular la estructura universitaria, modernizando y flexibilizando la distribución de funciones y tareas, aproximándose a estructuras académicas tendientes a la inter y la trans-disciplinariedad, que acaben con el modelo de estancos diferenciados por facultades, permitiendo la gestión eficiente de recursos y la administración de procesos de manera eficaz.

La opinión de la comunidad universitaria

- Se evidencia el deseo no expreso de no querer cambiar. La universidad se resiste a modificar sus patrones de status quo, nadie quiere ceder cuotas de poder ni diseñar nuevas formas de distribución de las responsabilidades y beneficios. Al parecer la resistencia al cambio no ha sido valorada en su justa dimensión y por ende se ha fortalecido hasta lograr impedir la implementación de procesos de cambio institucional.
- Es necesario buscar un mejor ambiente para propiciar un nuevo proceso de innovación institucional.
- La universidad es un espacio para la vida de sus miembros integrantes. Quienes se han formado y han laborado en ella, generan lazos de compromiso institucional y sentido de pertenencia, que deben ser aprovechados para apuntalar el proceso de cambio.
- Hay que replantear los vínculos con la sociedad, relevando el rol de generación de conocimientos, apuntalando el servicio comunitario y la extensión como medios de conexión extramural.

- Reestructurar la relación con los gremios y sectores que hacen vida en la universidad y más importante aún reconectar la necesaria reciprocidad universidad-gobierno nacional.
- El sentido colectivo sobre la responsabilidad social de la universidad de cara al país, hace imprescindible profundizar en el imaginario colectivo de la comunidad, los valores y principios de la UCV en la lucha por la re-institucionalización democrática y republicana de la nación venezolana y el rescate del país nacional.
- El rol político de la UCV debe atenderse y desarrollar desde su actividad principal: la academia; La universidad se hace más fuerte en la medida en que potencia su accionar y propone, estimula, interactúa con la realidad del país, no quedándose encerrada en el claustro institucional ni abstraída en la labor de generar conocimiento por el conocimiento en sí mismo.
- Reconocer, valorar, motorizar el ejercicio de la labor universitaria, garantizando sueldos y salarios dignos, propiciando la formación del talento humano, generando incentivos sociales que motiven a trabajar para la universidad y desarrollando planes de carrera que se correspondan a la realidad y demandas de vida del personal.
- Evidentemente la deteriorada relación con factores cercanos al gobierno nacional y los poderes públicos, amenazan la subsistencia de la UCV. Se entiende como indispensable la necesidad de tender puentes, estrechar vínculos, entre ambos sectores, para poder viabilizar y facilitar los procesos de cambio institucional
- No existe un acuerdo sobre la productividad y rentabilidad de la universidad.

En el presente Marco Investigativo se ha realizado un estudio de campo basado en tres técnicas de recolección de datos. En el siguiente Capítulo –Conclusiones, Propuestas y Aportes para futuras investigaciones- se propondrán los hallazgos más significativos encontrados.

IV. CONCLUSIONES, PROPUESTA Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

IV.1 Conclusiones generales

El objetivo general propuesto en este trabajo estuvo orientado al estudio de la gerencia universitaria, analizando su impacto sobre el funcionamiento y vida institucional de la Universidad Central de Venezuela. Se ha tomado 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 –corroborada en el Marco Investigativo- que la Universidad Central de Venezuela opera y funciona -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.

A los fines de 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:

V.1.1 Sobre la universidad como organización

La universidad se ha constituido en un centro de saberes, 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 -tal y como se recoge en el andamiaje teórico de este trabajo y se comprueba en las opiniones y percepciones recabadas en su fase investigativa- representa una organización cuyo objetivo principal se dirige a la generación y gerenciamiento del conocimiento como fuente del saber y motor del desarrollo y progreso de las sociedades que se relacionan con ella, siendo este el ámbito en el cual debe desarrollarse su modelo de gestión.

Como toda organización, la universidad es susceptible a problemáticas derivadas de su funcionamiento y características de labor. En el caso venezolano, descrito en el Marco Teórico, las universidades autónomas obedecen, según los autores revisados, al modelo napoleónico de universidad, con una estructura verticalizada, rígida y altamente centralista, condiciones que, aunadas a sus rasgos burocráticos, las han 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. Lo expuesto se evidencia en el análisis del caso de estudio y en las opiniones de los informantes-clave que participaron en este estudio.

Cuando se analizó el más reciente proceso de transformación institucional que intentó implementar la UCV – es decir, su plan estratégico 2005- se puso de manifiesto, no solo en los

datos recabados, sino –también- en la percepción de autoridades y comunidad. Tal plan ha naufragado en el mar de las resistencias internas al cambio y a la asfixia externa en manos del gobierno nacional a través de la reconducción presupuestaria y los constantes ataques a la institución. De este modo, esbozaba el modelo institucional visionado, aunque quedó en el proceso de diseño y su implementación ha sido prácticamente nula, lo que conduce –quizá- a una de las principales conclusiones del análisis de caso que incluye el Marco investigativo de este estudio.

Lo anterior, hace mandatorio que –hoy más que nunca- la UCV deba 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.

A los fines de instrumentar un proceso de cambio, transformación e innovación universitaria, se hace indispensable, tal y como lo refieren los autores examinados, 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.

Lo anterior se vincula estrechamente no solo con la opinión y deseo de las autoridades y miembros de la comunidad universitaria, sino que se enlaza con los planteamientos de autores como Melinkoff, Saltán y Graffe –incorporados en el cuerpo teórico del trabajo- cuando señalaban que la gerencia universitaria, al ser entendida como un proceso complejo, con aristas y fases diferenciadas, debe encaminar los esfuerzos del talento, la disponibilidad de los recursos y

la aspiración colectiva del cambio hacia el logro de los objetivos estratégicos que se proponga la organización.

Finalmente, se entiende 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 gestionadora del conocimiento. Todo esto se constituye en las aspiraciones más puntuales derivadas de los datos recabados en esta investigación.

V.1.2 Sobre la gerencia y gestión universitaria

Si bien es cierto que no se puede obviar la importancia de la complejidad que envuelve el término gerencia en sí mismo, en este trabajo se revisaron sus acepciones conceptuales como actividad, proceso y conjunto de conocimientos. 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 movilizada sobre la gestión del conocimiento y la búsqueda de las verdades que expliquen las realidades que la circundan.

La gerencia universitaria debe incluir, según el juicio de autores e informantes consultados, la base de estructura funcional que sustente 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 con el fin de alcanzar los más altos objetivos institucionales. Para la resolución de esta situación, el producto de este trabajo ha sido una propuesta de modelo de gestión que recoge las consideraciones teóricas y empíricas de quienes están vinculados con la vida y funcionamiento de una institución universitaria.

Se ha entendido, tras el estudio minucioso de conceptos y datos, que la universidad posee connotaciones ontológicas y deontológicas que la hacen diferente de cualquier otra institución. Sin embargo, esto no es impedimento para que su gestión pueda correlacionarse con esquemas organizacionales propios de organizaciones empresariales o simplemente diferentes, pero cuyo interés sea el abordaje de las problemáticas de desarrollo económico y social. Sin embargo, deviene necesario comprender que la universidad se ubica en un estrato diferenciado por la significativa misión social, política y económica que tiene en relación al desarrollo de la nación, razón 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, 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 y tal 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.

En resumen, a juicio de los miembros de la comunidad y los informantes consultados, hacer gerencia y, en especial, 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. Los autores revisados apuntan a que la gerencia es y debe ser reveladora de una inteligencia capaz de integrar actitudes, equilibrar situaciones y concertar condiciones que viabilicen la dinámica institucional y, más aún, que encamine los procesos de cambio y transformación.

Resulta 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, en función del caso de la UCV como institución objeto de estudio y que se reseña en el siguiente apartado.

IV.2 Propuesta

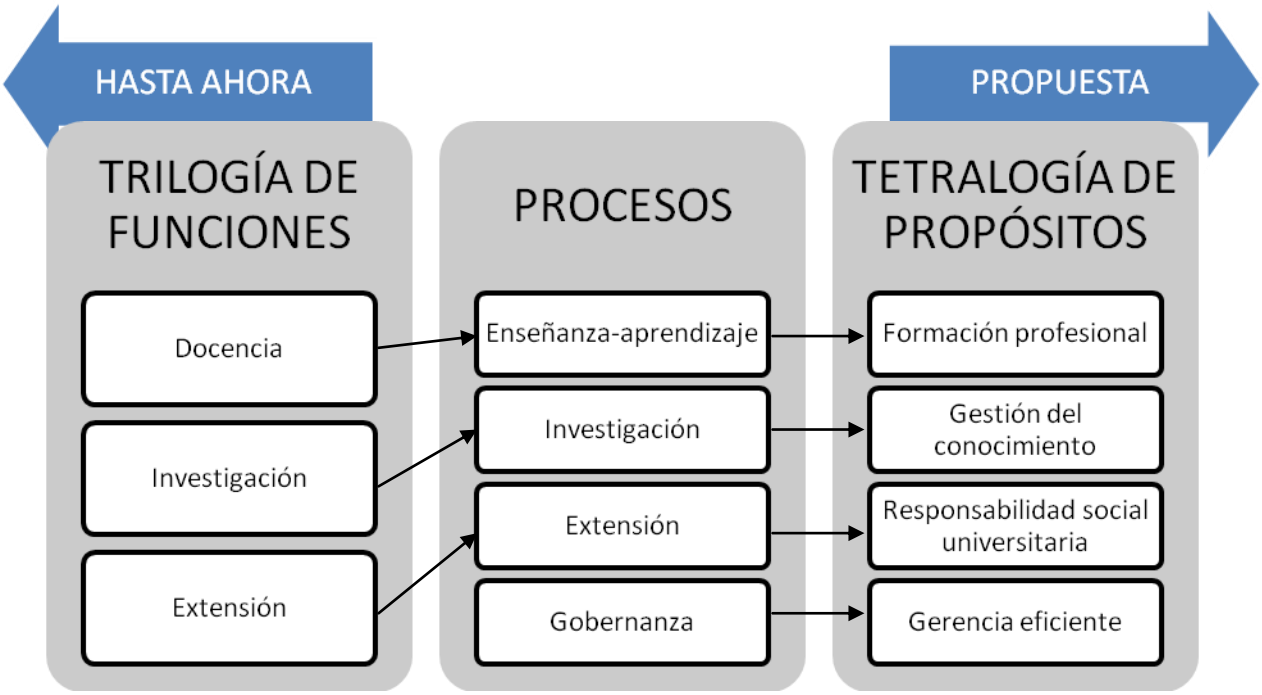
Pensar a la UCV para el mañana implica un ejercicio de introspección, de revisión desde los cimientos hasta las aspiraciones supremas del ser institucional. Se hace indispensable reconocer que no está funcionando adecuadamente y asumir -con valentía- los duros procesos de desmitificación de su existencia, 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 a continuación se presentan:

IV.2.1 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. Todo lo anterior se expone esquemáticamente en la siguiente figura.

Cuadro Nro 28. Propuesta de cambio de procesos y funciones.



Fuente: Elaboración propia (2015).

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

- Establecer una función universitaria enmarcándola solo 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.

IV.2.2 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, pero al surgir de su comunidad potencialmente obtengan el respaldo para su implementación:

- *Primera:* 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.
- *Segunda:* En Venezuela, dado a 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.
- *Tercera:* 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.
- *Cuarta:* 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.

- *Quinta:* 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.
- *Sexta:* 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.
- *Séptima:* 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.
- *Octava:* 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.

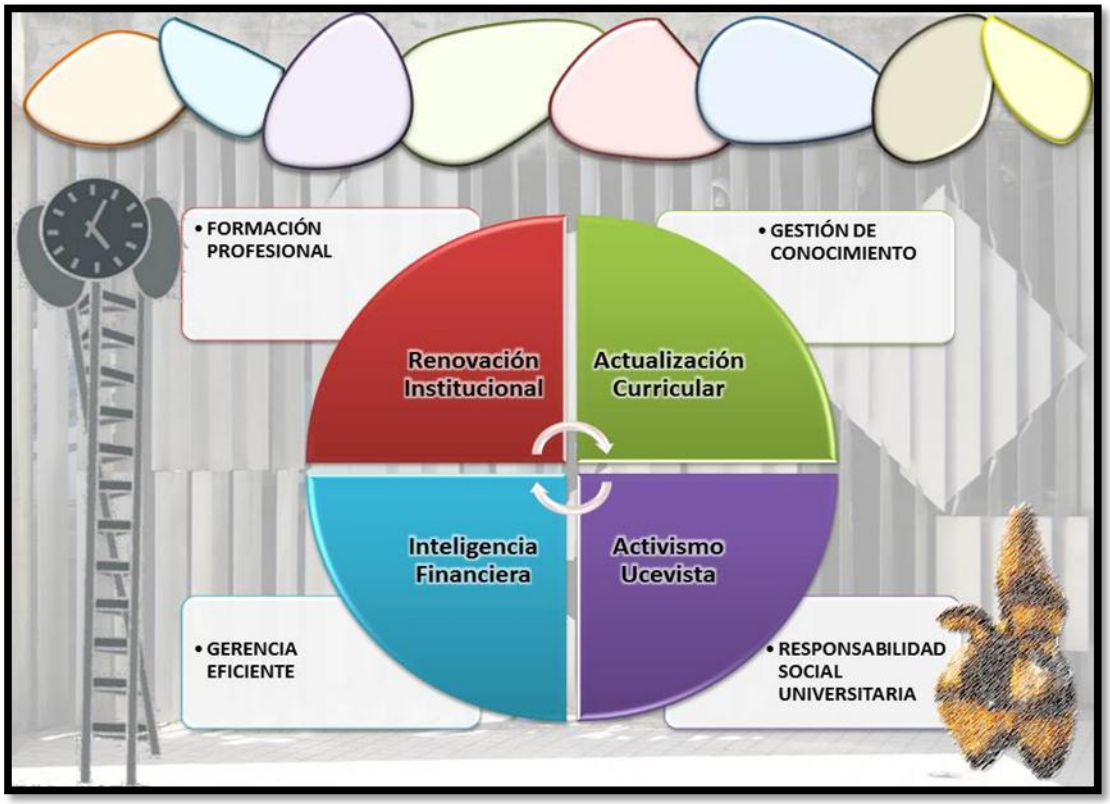
- *Novena:* Cambiar el modelo de trabajo basado en los tiempos de permanencia del profesor en la institución, fundándolo, más bien, en el cumplimento de tareas y la generación de productos con excelencia.
- *Décima:* Se encuentra la necesidad de relativizar un mito muy arraigado en la mentalidad universitaria. 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.[14]

IV.2.3 Síntesis gráfica del modelo propuesto

A continuación ofrece una síntesis gráfica del modelo propuesto en el cual se conjugan los resultados del análisis del caso institucional UCV, la opinión de sus autoridades en el rol de informantes-claves y la percepción de los miembros de la comunidad universitaria, sobre las perspectivas a futuro de la institución. De igual manera, se le incorporan las propuestas de modificación de funciones a propósitos universitarios y los diez lineamientos gerenciales, anteriormente descritos.

[14]N. del A.: Los lineamientos propuestas derivan de la conjunción entre las opiniones y respuestas recabadas en el Marco Investigativos, y pueden ser verificados en los datos obtenidos y los análisis realizados; de igual manera algunas de las ideas planteadas en este apartado, surgen de la revisión del plan estratégico original de la UCV.

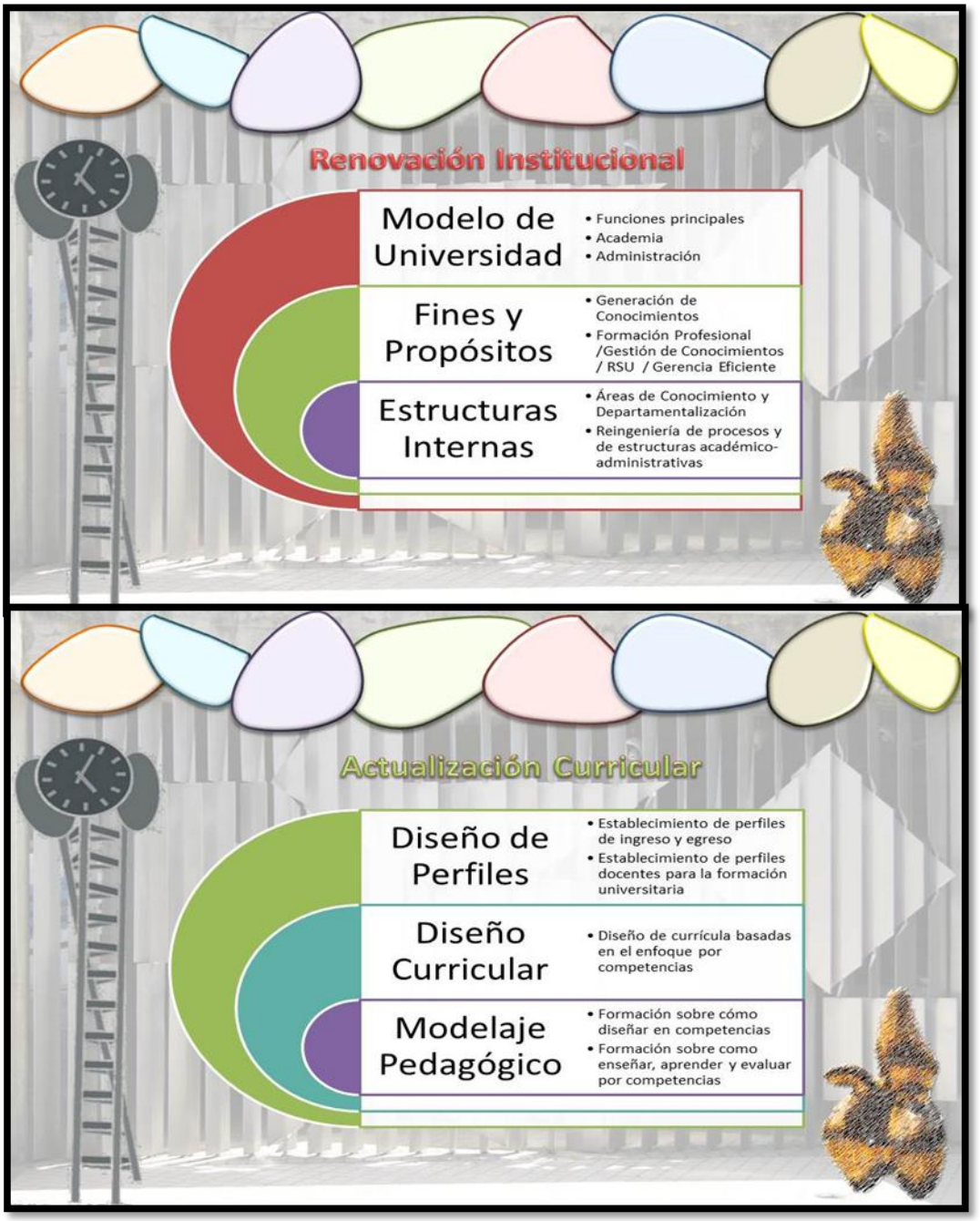
Figura Nro. 27. Un modelo de universidad para la UCV Parte 1.



Fuente: Elaboración propia (2015).

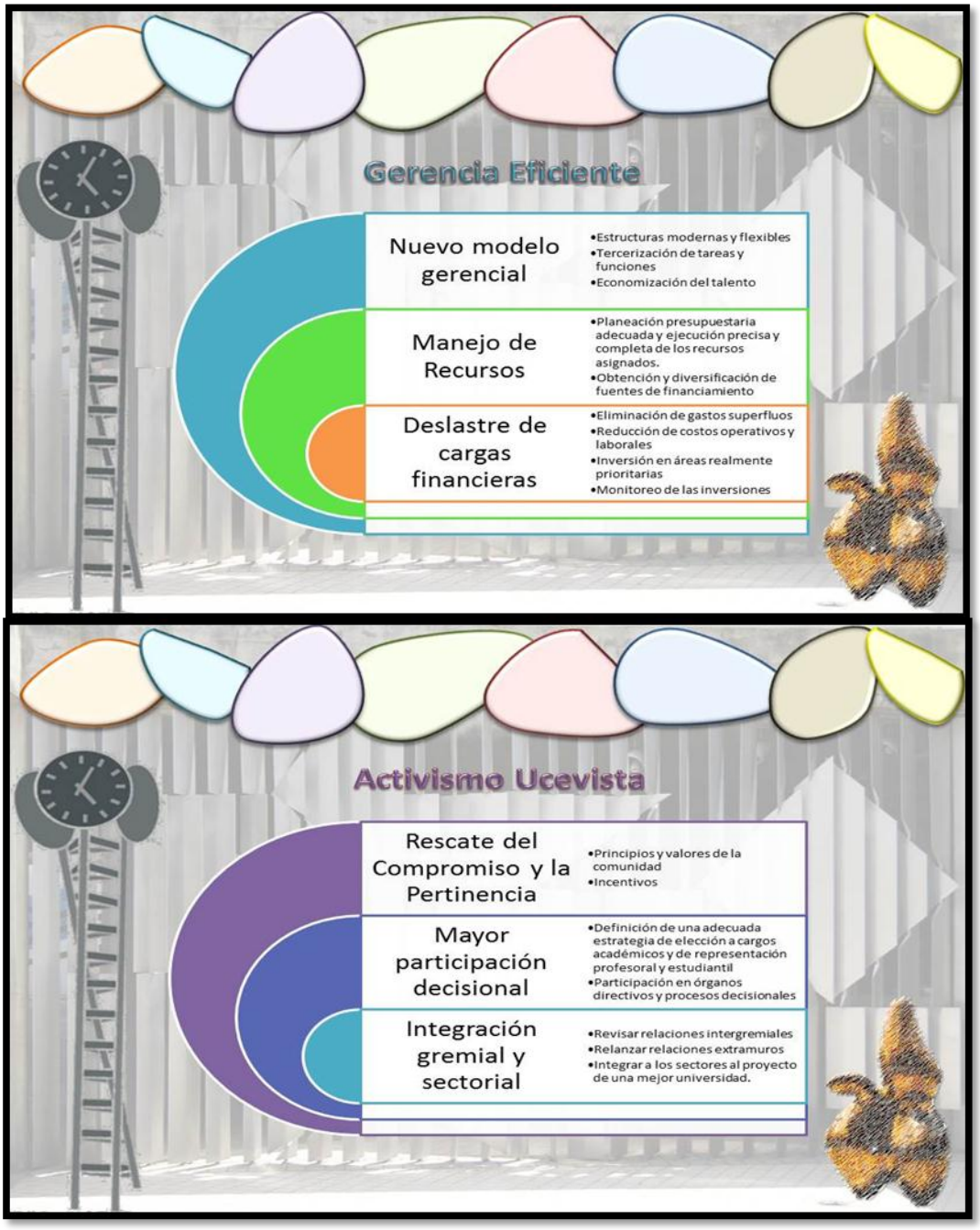
El modelo representado asume entonces los cuatro propósitos propuestos y -dentro de cada uno de ellos- han de desarrollarse un compendio de actividades, agrupadas en categorías genéricas que incluyen la renovación institucional, la actualización curricular, el activismo ucevista y la inteligencia financiera -los cuales se explicitan detalladamente en las siguientes gráficas- subsumiendo -en cada uno de ellos- las sugerencias que se derivan de los lineamientos gerenciales propuestos.

Figura Nro. 28. Un modelo de universidad para la UCV Parte 2



Fuente: Elaboración propia (2015).

Figura Nro. 29. Un modelo de universidad para la UCV Parte 3.



Fuente: Elaboración propia (2015).

IV.3 Aportes para futuras investigaciones

Toda investigación deja tras sí repuestas y –también- un cúmulo de preguntas que aspiran a ser resueltas con otras investigaciones. Al final de este trabajo, caben algunas recomendaciones que pudieran asumirse a los efectos de promover espacios reflexivos e investigativos que pongan foco sobre la significación de la gerencia universitaria revisada en el contexto del cambio institucional, entre los cuales se pueden mencionar:

- La gerencia universitaria y las particularidades derivadas de su implementación en lo concerniente a la planificación, dirección, ejecución y control de actividades académico-administrativas en instituciones académicas de distinta índole y especificidad, de carácter público y/o privado.
- Los procesos de transformación e innovación universitaria en la actualidad; cómo gestionarlos y encausarlos para el logro efectivo de los objetivos institucionales.
- La formación gerencial en directivos de organizaciones universitarias; establecer vinculaciones entre el desarrollo de la carrera profesional académica y docente y las responsabilidades gerenciales y de gestión que deben asumirse en el ámbito universitario y educativo en general.
- Modelos de gestión académico-administrativo que viabilicen la integración de instituciones de educación universitarias, dentro de marcos referenciales locales, nacionales y continentales.

Se han planteado diversas vías de análisis a efectos de ampliar el conocimiento al respecto de la universidad y su función social, cosa que no resulta escindible del imprescindible gerenciamiento al que se ha pretendido aportar. Distintos factores hacen que las

universidades, en especial la UCV, se encuentren en un momento en donde el replanteamiento de sus procederes en la búsqueda de impactos que la sociedad requiere. Los procesos internos conocidos deberán ser reconsiderados ya que se están mostrando inútiles e improcedentes ante el nuevo mapa de conocimientos y habilidades que el mundo requiere.

Pensar a la UCV del futuro, es pensar –también- a la universidad venezolana de mañana. Corresponde a la primera casa de estudios de la nación, a la ilustre hija de Bolívar y Vargas, dar un primer paso, despojarse de las ataduras dogmáticas de un pasado glorioso, pero pasado al fin, y adentrarse a los tiempos futuros, confiada en la su capacidad reflexiva y renovadora. No basta con la carga de la marca ucevista para garantizar la pertinencia y asertividad de su actual modelo de universidad, se hace necesario refundar la casa, para que siga venciendo la sombra.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes bibliográficas:

- Aldana, F. (2009). *La cultura organizacional de la Universidad Central de Venezuela. La academia y lo gerencial.* Trabajo de grado no publicado. Caracas: Escuela de Educación UCV.
- 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
- Carvajal, L. (2012). "*Hacia una universidad sin Mitos"*, en Varios. Educación para transformar al país. Venezuela: Foro CERPE, Publicaciones UCAB.
- Clark, B. (2003). *El cambio sostenido en las universidades: continuidades de estudios de casos y conceptos*. Traducción del artículo Clark, B. Sustaninig change in universities: continuities in case studies and concepts. TertiaryEducation and Management, 2003, núm. 9, p. 99-116.
- Crosby, P. (1988). *Dinámica gerencial*. México: McGraw Hill.
- Fayol, Henri (1916). *Administration industrielleetgénérale; 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, Nº 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*. Gaceta Oficial N° 1.429 Extraordinario de fecha 8 de septiembre de 1970.
- 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 Belloso 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

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Evaluación Institucional de la UCV.

Lineamiento Estratégico	Objetivos Estratégicos	Actividades Claves	PROCESO DE EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD				
			NADA	POCO	A MEDIAS	MUCHO	TODO
Flexibilidad Curricular	Rediseñar los currículo por competencias con criterios de flexibilidad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad para favorecer la formación integral del estudiantes a través de diversas modalidades de enseñanza e incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación.	Formación de docentes en currículos por competencias, Evaluación por Competencias, Estrategias de enseñanza para la modalidad a distancia, uso de las TIC en la enseñanza.					
		Formación de equipos de apoyo en el ámbito curricular para asesorar a miembros de las comisiones curriculares de las escuelas y facultades.					
		Discusión acerca de los significados y alcances de la flexibilidad curricular (revisión de áreas de conocimiento, movilidad estudiantil, entradas y salidas intermedias)					
		Revisión del Reglamento de Reválidas, Equivalencias y Validez de títulos.					
		Creación de sistemas de control de estudio y gestión académica					
		Revisión de la Normativa de Unidades Crédito.					
		Definición de Perfiles por competencia de ingreso y egreso					
		Fortalecimiento del PCI					
		Generar acciones que vinculen pregrado y postgrado en la realización de todos los diseños curriculares					
Postgrado e Investigación	Implantar un sistema de investigación y de postgrado que integren las fortalezas de los grupos de investigación y docentes, propios, nacionales e internacionales, para propiciar la generación de conocimiento y responder a las necesidades y demandas del país, así como elevar la competitividad del postgrado y la investigación.	Obtener recursos financieros de fuentes extrauniversitarias para la actualización y dotación de las unidades de investigación y postgrado.					
		Articulación del pregrado con el postgrado.					
		Estrechar la vinculación con la gestión del conocimiento.					
Gestión del Conocimiento	Ampliar y profundizar la interacción de la UCV con la sociedad mediante la innovación, articulando su oferta de conocimientos con las demandas u oportunidades del entorno, haciendo uso de los sistemas de información institucionales y fortaleciéndolos. Para determinar la oferta de la UCV se hace necesario construir de manera conjunta con las otras instancias de la universidad la base de información que lo permita.	Fortalecer las competencias existentes y desarrollar nuevas competencias.					
		Buscar el compromiso de todas las facultades					
		Concertar los entre CDCH y la Fundación UCV para la creación del ente de interfaz UCV-Sociedad integrando la gestión del conocimiento					
		Aprovechamiento inteligente de la LOCTI					
		Emprendimiento como actividad clave de la gestión del conocimiento					
		Elaboración de proyectos					
		Colaborar con DTIC para compatibilizar los sistemas de información de gestión del conocimiento con un sistema integrado de la UCV					
Gestión Ambiental	Convertir el campus universitario (descentralizado y ramificado, CUC, Maracay, núcleos y estaciones experimentales) en patrimonio sustentable y seguro. Alcanzar un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades académicas y de modelación de su entorno.	Avances de actualización del Plan Rector y Plan de Manejo.					
		Plan de Seguridad					
		Campañas de concientización e integración efectiva de la comunidad universitaria con la gestión ambiental.					
		Inventario de recursos y valores instalados en las diferentes dependencias					
Desarrollo Tecnológico	Brindarle a la Universidad (Campus Universitario y dependencias extramuros) y a la Sociedad, tecnología de punta y las mejores prácticas en los sistemas, procesos y servicios que ofrece tanto en sus compromisos académicos, como de investigación, extensión, servicio comunitario, administrativos, entre otros, asegurando estándares de calidad, eficiencia y eficacia.	Equipamiento de la UCV con soluciones corporativas.					
		Procesos de licitación transparentes.					
		Formación de equipos multidisciplinarios.					
		Gestionar el financiamiento necesario para la plataforma.					
		Formación y capacitación en el uso de las Tics.					
Estímulos e Incentivos	Estimular y reconocer la actividad desarrollada por los integrantes de la comunidad universitaria por medio de un conjunto de incentivos materiales, académicos y morales.	Realizar todas las gestiones necesarias para instrumentar la aplicación de los bonos de rendimiento académico y de la actividad académico-administrativa.					
		Crear espacios de participación para la comunidad ucevista.					
		Evaluación del desempeño docente, productividad de la investigación y actividades de extensión.					
		Revisar el sistema de ascensos, reclasificación y profesionalización.					
		Mejorar la política de estímulo estudiantil					

METAS PROPUESTAS	LOGRO		IMPACTO			METAS PROPUESTAS	LOGRO		IMPACTO		
	NO ALCANZADO	ALCANZADO	BAJO	MEDIO	ALTO		NO ALCANZADO	ALCANZADO	BAJO	MEDIO	ALTO
Inicio del proceso de rediseño curricular en por lo menos el 50% de las escuelas al 31/12/2009.		✓				Integrar el factor seguridad en el Plan Rector y el Plan de Manejo para diciembre, 2009.	✗				
Al culminar el segundo semestre del año 2010, todas las escuelas deben haber iniciado el proceso de rediseño curricular.	✗					Profundizar la integración de la comunidad universitaria con la gestión ambiental para diciembre, 2009.	✗				
40% de currículo deben estar rediseñados para el 30 de junio de 2012.	✗					Descentralizar la gestión ambiental y de la planta física, para diciembre 2009.	✗				
43 Informes de avances de rediseño curricular entregados al 31 de mayo de 2012		✓				Apertura de un registro centralizado de delitos en el campus universitario para su clasificación, estadísticas, patrones de ocurrencia, etc. para diciembre, 2010.		✓			
Diseñar políticas de Investigación y Postgrado (30 Noviembre 2009)		✓				Erradicar progresivamente el tráfico y consumo de sustancias estupefacientes para julio, 2012.	✗				
Presentar políticas de Investigación y Postgrado ante el OU (diciembre 2009)		✓				Revisar y aplicar las normativas sobre el uso adecuado de espacios y bienes culturales y artísticos para diciembre, 2009.		✓			
Actualizar y propiciar la dotación de infraestructura de las unidades de investigación (continuo).	✗					Instrumentación de políticas de recuperación de los espacios circundantes al entorno universitario (por ejemplo, calle La Pera, Plaza las Tres gracias, Paseo Los Símbolos) para diciembre, 2010.		✓			
Definir Indicadores de productividad (Marzo 2010)	✗					Optimización del uso de los espacios académicos para diciembre, 2010.		✓			
Incorporar a postgrados al sistema de educación a distancia (Junio 2010)		✓				Avanzar en la superación de la provisionalidad de algunas edificaciones para diciembre, 2010.		✓			
Iniciar la evaluación de los programas de postgrado y actividad de investigación (Septiembre 2009). (con una definición de criterios)		✓				Plan Universidad abierta 12 meses para diciembre, 2010.	✗				
Redimensionar la estructura organizacional y funcional del CDCH para constituirse en eje articulador de las redes institucionales que le permitan potenciar el desarrollo y calidad de la investigación en la UCV (diciembre 2010).		✓				Generar una política frente a las obligaciones impuestas por la LOPCYMAT e INPSASEL para diciembre 2009.	✗				
Construir los mecanismos de transferencia de la metodología de gestión del conocimiento hacia las diversas facultades de la UCV para finales del 2009 (talleres, formación de multiplicadores, desarrollo de mecanismos internos de las facultades...)	✗					Integrar todos los sistemas para el 2011.	✗				
Terminar el levantamiento de información sobre Energía en las facultades de Ciencias e Ingeniería para julio de 2010	✗					Conectar de manera óptima a la red de la UCV el 100% del Campus Universitario para el 2010.	✗				
Difundir la gestión del conocimiento como un nuevo enfoque de gestión de la UCV en las 11 facultades para diciembre 2009		✓				Conectar de manera óptima a la red el 100% de las dependencias extramuros para el 2011	✗				
Construir los escenarios prospectivos de la UCV en Salud y Calidad de Vida para diciembre 2009	✗					Visibilidad de la UCV en el mundo virtual para el 2010.		✓			
Terminar el levantamiento de información en Salud y Calidad de Vida de las facultades de Ciencias de la Salud (Medicina, Farmacia y Odontología) para diciembre de 2010	✗					Implementación de "Soluciones Corporativas" robustas, consolidando sistemas y servicios críticos haciéndolos más eficientes y eficaces con gran alcance hacia la comunidad y a menor costo.		✓			
Completar las áreas de la gestión del conocimiento en la UCV hacia ambiente y educación para julio 2012	✗					Asegurar el acceso a los servicios corporativos al 100% de la comunidad universitaria para el 2010.	✗				
Iniciar el proceso de acuerdo con los actores para las acciones a desarrollar en ambiente y educación para el segundo semestre de 2009	✗					Mantener actualizada la plataforma tecnológica de acuerdo a los avances de las TIC´S		✓			
Colaborar con la creación de un ente de interfaz para la prestación de servicios y generación o mejora de productos basados en el talento y para la obtención de ingresos para finales de 2010		✓				Mejorar la prestación del servicio de alojamiento de datos y sistemas.	✗				
Diseño de la Gerencia de Gestión del Conocimiento del VRAC para finales de 2009		✓				Toma de decisiones basada en datos consistentes y confiables.		✓			
Formular y sancionar políticas institucionales para la promoción de la innovación para junio, 2010.	✗					Expansión de la conectividad a los servicios tecnológicos que brinda la UCV a toda su comunidad.	✗				
Formular y sancionar políticas institucionales para la integración transversal de la UCV para diciembre, 2011.	✗					Tener diseñado un sistema de indicadores de eficiencia para evaluar el rendimiento del personal, tabla de incentivos para Dic. 2009	✗				
Actualizar el Plan Rector y Plan de Manejo de la UCV para diciembre, 2010.	✗					Tener diseñado reglamento y posibles fuentes de financiamiento para Junio 2010.	✗				

Anexo 2. Cuestionario de entrevista a informantes-clave

GUION DE ENTREVISTA - INFORMANTES CLAVE

Nombre del Entrevistado:
Cargo:
Fecha de la Entrevista:
Lugar:
Hora:

PREGUNTAS

1. ¿Cómo describiría usted la situación actual de la universidad venezolana en cuanto a su modelo institucional?
2. ¿Cuáles son los elementos o nociones dogmáticas que a su juicio más dificultan la innovación y transformación Universitaria?
3. ¿Cuáles son las características innovadoras que a su juicio debe tener un modelo institucional universitario en la actualidad?
4. Según su criterio, ¿cuáles serían las prácticas institucionales que tendríamos que erradicar, superar, mantener y/o mejorar para transformar a la universidad?
5. ¿Cómo definiría usted una universidad del siglo XXI?

Anexo 3: Cuestionario de encuesta aplicada

CUESTIONARIO DE ENCUESTA-COMUNIDAD UNIVERSITARIA

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

1.1 DOCENTE		1.6 Tiempo (en años) vinculado a la institución: _____ años.	SI	NO
1.2 EMPLEADO ATS		1.7 ¿Posee algun cargo directivo o de representación en organos de gobierno y cogobierno?		
1.3 ESTUDIANTE		1.8 ¿Se ve usted dentro de cinco años trabajando y/o estudiando en la UCV?		
1.4 INVESTIGADOR				

1.5 OTRO:_____

SOBRE LAS DEFINICIONES BASICAS FUNDACIONALES DE LA UNIVERSIDAD

2.1 Por favor indique entre tres y cinco palabras que usted relaciona con las definiciones de:

2.1.1 AUTONOMIA

2.2.2 CLAUSTRO

2.3.3 CÁTEDRA

2.4.5 CAMPUS

2.2. A su juicio, ¿Cuáles de estas condiciones hacen de la UCV una institución realmente autónoma? Marcar solo una opción por color.

Presupuesto recurrente		Libertad de cátedra		Democracia Participativa		Vinculación Estado-Gobierno	
Sostenibilidad financiera		Libertad curricular		Democracia Representativa		Vinculación País-Sociedad	

SOBRE EL OBJETIVO Y FIN DE LA INSTITUCION UNIVERSITARIA

3.1 A su juicio ¿Cuál o cuales deben ser las razones que justifiquen y sustenten la labor de una universidad hoy en día?

Búsqueda de la verdad		Ciudadanía		Soluciones a Problema-País		Fuente del Progreso	
Generación de conocimientos		Investigación		Formación de Talento Humano		Generación de Rentabilidad	

3.2 Responda sinceramente, a partir de sus nociones, opiniones e ideales:	SI	NO
3.2.1 ¿Considera que en caso de la UCV, se trata de un Estado dentro del Estado venezolano?		
3.2.2 En general ¿Cree que las universidades deben responder a las demandas y necesidades del Estado?		
3.3.3 A su juicio ¿Considera prudente hablar de universidades productivas, rentables, sostenibles y autosustentables?		

DE LA DOCENCIA A LA FORMACIÓN PROFESIONAL

4.1 ¿Con cuál de estos términos definiría el proceso de enseñanza aprendizaje en la UCV? Marcar solo una opción por color.

Flexible		Bidireccional		Significativo		Basado en Competencias	
Rigido		Unidireccional		Intencionado		Basado en Objetivos	

4.2 ¿Cuáles deberian ser las caracteristicas de un nuevo modelo de formación para la UCV? Marcar solo una opción por color.

Flexible		Bidireccional		Significativo		Basado en Competencias	
Rigido		Unidireccional		Intencionado		Basado en Objetivos	

4.3 En una frase ¿Cómo debe pensarse el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje a nivel universitario en los tiempos que corren?

_____.

DE LA INVESTIGACIÓN A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

5.1 ¿Cuáles son los objetivos o fines que persigue la investigación en la UCV hoy día? Marcar solo una opción por color.

Generación de Conocimientos		Solución de problemas		Propuestas para el cambio		Descubrimiento	
Validación de Saberes		Banalidad cognitiva		Revisión de lo ya consolidado		Afirmación	

5.2 ¿Cuáles son los objetivos o fines de un nuevo modelo de gestión del conocimiento para la UCV? Marcar solo una opción por color.

Generación de Conocimientos		Solución de problemas		Propuestas para el cambio		Descubrimiento	
Validación de Saberes		Banalidad cognitiva		Revisión de lo ya consolidado		Afirmación	

5.3 En una frase ¿Cómo debe pensarse el desarrollo del proceso de generación de conocimientos a nivel universitario en los tiempos que corren?

_____.

DE LA EXTENSIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

6.1 ¿Cuáles son las actividades de extensión universitaria que actualmente se realizan en la UCV? Marcar solo una opción por color

Culturales y Deportivas		Asesoría-Consultoría		Educación para toda la vida		Banco de Investigaciones	
Servicio Comunitario		Emprendimiento		Egreso de Profesionales		Investigaciones Aplicadas	

6.2 ¿Cuáles deben ser las actividades de proyección institucionalen un nuevo modelo de responsabilidad social universitaria? Marcar solo una opción por color

Culturales y Deportivas		Asesoría-Consultoría		Educación para toda la vida		Banco de Investigaciones	
Servicio Comunitario		Emprendimiento		Egreso de Profesionales		Investigaciones Aplicadas	

6.3 En una frase ¿Cómo debe pensarse el desarrollo del proceso de responsabilidad social universitaria hoy día?

_____.

SOBRE LA GERENCIA Y GESTIÓN EFICIENTE

7.1 Del listado de acciones gerenciales y de gestión que se despliegan a continuación, seleccione aquellas que considera adecuadas con miras a la consodilación del componente directivo dentro de un nuevo modelo institucional para la UCV

División de las funciones de gobierno universitario		Establecer sitemas nacionales y regionales de evaluación y acreditación	
Creación de organos internos que atiendan por separado		Elevar el tiempo de jubiliación docente a 35 años de servicio o 65 años de vida	
Organos ejecutivos con competencias desconcentradas		Paga por cumplimiento de tareas y generación de productos	
Ampliar la solicitud presupuestaria al Ejecutivo Nacional		Crear dos condiciones laborales: Docencia; Investigación	
Rendición de cuentas de los ingresos propios de la Universidad		Establecer planes de carrera para la Docencia y la Investigación	
Incrementar ingresos a razon de asesorías y producción tecnologica		Sancionar normas de regimen de permanencia estudiantil más severas	
Tercerización de los procesos de mantenimiento, seguridad y servicios		Voto igualitario (Docente, Estudiante, Empleado) para elección de autoridades	
Reducción de las carreras de 5 a 4 años		Inclusión y participación de personal administrativo en organos de gobierno	
Restructuración del calaendario con programación continua		Activar planes productivos en estaciones experimentales	
Funcionamiento integrado en sedes regionales con otras universidades		Propiciar la movilidad estudiantil y profesoral en el sistema	
Impuesto del 1 por ciento de su salario a los profesionales egresados de las universidades oficiales		Impuesto del 0,5 por ciento de su salario a ser pagado por las empresas que contrataten a egresados	

PERCEPCIÓN SOBRE LA SITUACION INSTITUCIONAL

	SI	NO
8.1 ¿Cree usted que el modelo de gestión institucional está agotado?		
8.2¿Cree usted necesaria una transformación institucional en la UCV?		
8.3 ¿Cree usted que la institución y su gente estan abiertas a la posibilidad de cambio?		

CURRÍCULO VITAE

CARLOS EDUARDO FALCÓN CHIRINOS
CL. CAURIMARE, RAMAL 4, RES. LAS GAVIOTAS, TORRE 2, APTO 7-B
COLINAS DE BELLO MONTE, CARACAS.

- **Teléfonos**
  (00-58) 0414-3774511 / 0212-6052597
- **Fecha de Nacimiento**
  14 de Mayo de 1986
- **Cédula de Identidad**
  C.I. V.- 18.230.032
- **Estado Civil**
  Soltero
- **E-mail**
  carlos_falcon182@hotmail.com
  cf.ucv182@gmail.com

Formación

- **ESAE On-Line Business School**

Certificación Profesional Europea en COACHING DIRECTIVO
Estudios a distancia a través modalidad E-Learning. Julio 2011-Noviembre 2011. Lekeito- España

- **UNIVERSIDAD DE PALERMO - Graduate School of Business**

(MBA) *Maestría en Dirección de Empresas con orientación en Management Estratégico*
Inicio Julio 2009 – Cursando Estudios, Modalidad Intensivo Winter. Buenos Aires - Argentina

- **UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA Escuela de Educación.**

Licenciado en Educación, Mención Desarrollo de los Recursos Humanos. Octubre de 2003 a Octubre de 2008. Locutor Certificado Nro. 48.536

Investigaciones y Ponencias

- **UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA. Caracas, Venezuela.**
  Escuela de Educación.
  Trabajo Especial de Grado: "Programa de Formación de Facilitadores de Procesos Gerenciales basado en Competencias". Premio Mérito Estudiantil, Renglón Investigación, Noviembre 2008.
  X Jornadas de Investigación Humanística y Educativa.
  Mesa de trabajo: Gestión Educativa. "Evaluación y medición de competencias profesionales". Noviembre 2009
  Foro: Evaluación del Desempeño Docente.
  Ponencia: "Evaluación del Desempeño Docente Universitario basado en Competencias". Enero 2010.
  XII Jornadas de Investigación Educativa y III Congreso Internacional.
  Mesas de trabajo: "Currículo y Competencias y Medición en Investigación". Abril 2010.
  Simposio "Educación Organizacional: Clave del Éxito Empresarial".
  Ponencia: "Oferta Académica de la Mención Desarrollo de los Recursos Humanos" y "Emprendimiento y Educación". Mayo 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015.
  Tutor de Trabajo Especial de Grado: Estudio de Benchmarking entre escuelas de formación docente del Área Metropolitana de Caracas. UCV, 2011.
  Tutor de Trabajo Especial de Grado: La Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Universitaria. Estudio de Caso: Facultad de Medicina de la U.C.V. UCV, 2011.
  Tutor de Trabajo Especial de Grado: El Educador como Emprendedor: oportunidades para el desarrollo de iniciativas de negocios en el área de servicios educativos. UCV, 2013.
  Tutor del Trabajo Especial de Grado: Proyecto Alcatraz: Sistematización de una experiencia de Responsabilidad Social Empresarial como espacio educativo. UCV, 2013.
  Tutor del Trabajo Especial de Grado: La Gestión Comunicativa a partir de la Programación Neurolingüística. UCV, 2013.
  Autor: La planificación estratégica en el sector universitario, caso: UCV. Trabajo de Ascenso; Aprobado: Sobresaliente con recomendación de publicación. Publicado en el Nro 99 de la Revista de Pedagogía, Escuela de Educación UCV. Marzo, 2015
  XII Jornadas de Investigación Humanística y Educativa.
  Ponencia: Mitos y verdades sobre la planificación estratégica universitaria. Junio 2015
- **UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES. Buenos Aires, Argentina.**
  VI Encuentro de Investigadores y Docentes en Estadística y Psicología.
  Ponencia: "Tendencias Actuales en la Medición de Competencias Profesionales". Noviembre 2008.

Experiencia Laboral

- **UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA – ESCUELA DE EDUCACIÓN**
  Profesor de Gerencia de Recursos Humanos / Administración Escolar / Prácticas Profesionales I y IV/Teoría de las Organizaciones. Cátedra de Organización y Dirección Institucional. Departamento de Administración Escolar. (Actualmente)
  Coordinador de la Línea de Investigación: Gerencia y Gestión Universitaria del CIESEE
  Coordinador del Equipo de Planificación Estratégica de la Escuela de Educación (2008-2011)
  (Escalafón: Asistente/ Dedicación: Dedicación Exclusiva) (Actualmente)
- **UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA – VICERRECTORADO ACADEMICO PROGRAMA DE COOPERACIÓN INTERFACULTADES.**
  Coordinador Adjunto del Programa de Cooperación Interfacultades. (Actualmente)
- **CENTRO DE INVESTIGACIONES EDUCATIVAS (CIESEE)**
  Coordinador Ejecutivo de la Unidad de Proyectos Estratégicos. (Octubre 2008 – Diciembre 2011)
  Diseño y Gestión de Proyectos de Intervención con Enlaces Estratégicos (Organizaciones Oficiales, Privadas, Comunidades, etc.) Coordinación de Proyectos de Intervención, Consultoría y Asesorías, Cursos y Programas de Formación, Proyectos LOCTI, R.S.E., OPSU.
- **UNIVERSIDAD METROPOLITANA – Dirección de APRENRED. (Actualmente)** Diseño Instruccional E-Learning para Plataforma PLATUM. Modulo de Redacción de Informes Técnicos y Empresariales de la Licenciatura en Gestión Social.

- **ASOCIACIÓN CIVIL ARTEdeFRENTE - Director Ejecutivo. (Actualmente)**

- **MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LAS RELACIONES INTERIORES Y JUSTICIA – CONSEJO GENERAL DE POLICIA. (Marzo 2010)**

Asesoría técnica a la Coordinación de Gestión Humana en medición de clima organizacional y proceso de integración de equipos de trabajo UNES, CEFOPOL y CGP.

- **ACADEMIA NACIONAL DE ARTES DEL CINE Y LA TELEVISIÓN, R.C.T.V. Internacional. Empresas 1BC.**
  Facilitador de Experiencias de Aprendizaje y Diseñador de Programas de Formación.
  Servicio Profesional Contratado Freelance.
  Diseño Instruccional y Facilitación de Programas, Cursos y Talleres de formación bajo ambiente Windows (Microsoft Office), Comunicación Asertiva, Resolución de Conflictos, Liderazgo, Trabajo en Equipo y otras áreas organizacionales.
  Diseño Instruccional y planificación de Manuales y Talleres de formación bajo ambiente Windows (Microsoft Office), Comunicación Asertiva, Resolución de Conflictos.

- **CONSEJO DE DESARROLLO CIENTIFICO Y HUMANISTICO / CENTRO DE INVESTIGACIONES EDUCATIVAS**
  Asistente de Investigación
  De Marzo a Julio del 2007.
  Proyecto de Investigación sobre el Mejoramiento Escolar a través de estrategias de Aprendizaje Cooperativo.

Competencias	• Proactivo, participativo, colaborador, responsable y honesto. • Desenvuelto, atento, respetuoso. • Alta capacidad analítica y pensamiento estratégico. • Trabajo bajo presión. • Rapidez en aprendizaje y clara comunicación. • Buenas relaciones personales. • Capaz de asumir retos y aceptar cambios, disponibilidad al trabajo.
Reconocimientos Institucionales y Comisiones de Trabajo	• AGRADECIMIENTO: Por colaboración prestada en calidad de Ponente, en la charla: Investigación de Campo. Programa SAMUEL ROBINSON, Secretaría U.C.V. Mayo 2008. • PREMIO MÉRITO ESTUDIANTIL, REGLÓN INVESTIGACIÓN – 2008: Por el Trabajo Especial de Grado: Programa de Formación de Facilitadores de Procesos Gerenciales para Organizaciones y Comunidades, basado en competencias. Aprobado Sobresaliente, Mención Publicación. Noviembre 2008. • BOTON – Premio Merito Estudiantil de la Escuela de Educación. Diciembre 2008. • BOTON – Actividad Extensionista U.C.V. Por haber dirigido en calidad de Editor el Periódico Estudiantil Juntos Contigo de la Escuela de Educación, U.C.V. Diciembre 2008. • RECONOCIMIENTO: Por haber culminado de manera satisfactoria la cursada de estudios en la Escuela de Educación de la U.C.V. Enero 2009. • RECONOCIMIENTO: Por su destacada actuación y dilatada trayectoria durante su formación académica en la Escuela de Educación y la Universidad Central de Venezuela. Enero 2009. • BOTON – Grado Académico U.C.V. Otorgado por la Dra. Cecilia García Arocha, Rectora de la U.C.V. Enero 2009. • RECONOCIMIENTO: Por valiosa participación en las Jornadas de Experiencias Educativas del Plan Anual. Escuela de Educación. Junio 2009. • DESIGNACION A COMISION DE TRABAJO: Miembro del Comité de Acto de Grado de la Escuela de Educación. Otorgada por la Dra. Nora Ovelar Pereyra, Directora de la Escuela de Educación, U.C.V. Noviembre 2009. • DESIGNACIÓN A COMISION DE TRABAJO: Miembro de la Comisión para Homenaje IN MEMORIAM a la Profa. Elena Dorrego. Otorgada por. Consejo de Escuela Nro. 1.383, Escuela de Educación, U.C.V. Diciembre 2009. • RECONOCIMIENTO: Por la destacada colaboración como Miembro del Comité de Acto de Grado de la Escuela de Educación. Coordinación Académica, Escuela de Educación, U.C.V. Febrero 2010. • RECONOCIMIENTO: Por el valioso apoyo como Organizador y Ponente del I Encuentro de Egresados de la Mención Desarrollo de los RRHH. Coordinación de la Mención, Escuela de Educación U.C.V. Marzo de 2010. • RECONOCIMIENTO: Por el gran apoyo en la realización de las XII Jornadas de Investigación Educativa y III Congreso Internacional de la Escuela de Educación. Abril 2010.
Referencias	• Dra. Nora Ovelar Pereyra. Profesora Asociada de la UCV/ Consultora y Facilitadora Teléfono: 0424-1113484 • Dr. José Clemente Marín Díaz. Profesor Titular de la U.C.V. Director de la Oficina Central de Asesoría Jurídica, Comisión Clasificadora Central de la U.C.V. Teléfonos: 0416-6392030 / 0212 – 6054251 • Lic. María Eugenia D´Aubeterre. Psicóloga y Educadora / Profesora Universitaria / Coordinadora de Mercadeo Teléfonos: 0412-3621566 / 0416-4018903