

# Revista de Ciencias Sociales

# Procesos de Gestión en Instituciones Experimentales de Educación Universitaria

Henríquez, Aracely Teresa\*  
Narváez Castro, Mercy\*\*  
Senior Naveda, Alexa\*\*\*

## Resumen

La gestión institucional en las universidades comprende el empleo de recursos, técnicas y capacidades que soportan su direccionamiento estratégico, y además, permite cumplir con las funciones de docencia, investigación y extensión; las cuales articulan procesos académicos y administrativos. De allí, nace la interrogante que sirve de fundamento a este artículo ¿Cómo son los procesos de gestión emprendidos por las Instituciones de Educación Universitaria? En consecuencia, el objetivo de esta investigación es describir estos procesos en Instituciones de Educación Universitaria de carácter experimental, teniendo como referente los subsistemas que los componen. El estudio de tipo descriptivo, realizado bajo un enfoque empírico, con diseño de campo se delimita a las Universidades Experimentales del Estado Falcón, Venezuela. Según los criterios de inclusión, se consideró a la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda como muestra, en la cual fueron consultadas las autoridades integrantes del Consejo Universitario. Los principales resultados arrojan fortalezas como identidad consolidada, talento formado, comprometido, así como esfuerzos valiosos en el cumplimiento de los procesos. Como contraparte, se demuestra rigidez estructural, escasos recursos institucionales, y deficiencias en la práctica de las funciones directivas. Se concluye en la necesidad de adoptar metodologías gerenciales dinámicas y adaptables a estas organizaciones.

**Palabras clave:** Procesos; gestión; administración universitaria; universidad; administración pública.

---

\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas mención Finanzas. Ingeniero Industrial. Docente e Investigadora en la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" (UNEFM), Venezuela. E-mail: [henriquezara@gmail.com](mailto:henriquezara@gmail.com)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1100-4686>

\*\* Post-doctorado en Ciencias Gerenciales. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia de Empresas. Licenciada en Administración. Docente e Investigadora en la Universidad del Zulia (LUZ), Venezuela. E-mail: [mercyarvaez@gmail.com](mailto:mercyarvaez@gmail.com)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4708-1859>

\*\*\* Post-doctorado en Ciencias Gerenciales. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister Scientiarum en Microbiología Ambiental. Licenciada en Educación. Docente en la Corporación Universidad de la Costa, Colombia. E-mail: [asenior@cuc.edu.co](mailto:asenior@cuc.edu.co)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4768-3115>

**Recibido:** 2021-11-02 · **Aceptado:** 2022-01-20

# Management Processes in Experimental Institutions of University Education

## Abstract

Institutional management in universities includes the use of resources, techniques and capabilities that support their strategic direction, and also allows them to fulfill the functions of teaching, research and extension, which articulate academic and administrative processes. From there, the question that serves as the basis for this article arises: How are the management processes undertaken by the University Education Institutions? Consequently, the objective of this research is to describe these processes in experimental University Education Institutions, taking as a reference the subsystems that compose them. The study of descriptive type, carried out under an empirical approach, with field design is delimited to the Experimental Universities of Falcon State, Venezuela. According to the inclusion criteria, the Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda was considered as a sample, in which the authorities of the University Council were consulted. The main results show strengths such as consolidated identity, trained and committed talent, as well as valuable efforts in the fulfillment of processes. On the other hand, structural rigidity, scarce institutional resources, and deficiencies in the practice of managerial functions are demonstrated. The conclusion is that there is a need to adopt dynamic management methodologies that are adaptable to these organizations.

**Keywords:** Processes; management; university administration; university; public administration.

## Introducción

La constante dinamización de los entornos que contextualizan a las organizaciones, trae consigo la necesidad de mayores ajustes y cambios (Daft, 2011; Nery, Celaya y Prado, 2019), ejercidos por medio de metodologías y modelos de gestión, los cuales inciden internamente en la forma de realizar las operaciones por parte de las instituciones. De allí, que las organizaciones requieren de una precisa definición de políticas, lineamientos y marcos filosóficos que direccionen la toma de decisiones y ejecución de las actividades diarias, lo que conlleva al desarrollo de la gerencia de manera particular.

En la gerencia pública, en el ámbito académico, las universidades no eluden dicha realidad. En cuanto a la gestión universitaria, Martínez (2000); así como Rodríguez y Aguiar (2015), la definen como la gestión institucional responsable de diseñar y organizar integralmente los procesos universitarios (instrumentos y procedimientos para la

toma de decisiones, gestión administrativa, facilitación del flujo de información, selección y contratación de personal, operatividad de la institución, entre otros) así como la vigilancia y coherencia en su desempeño.

Por otra parte, el compromiso de la Universidad está vinculado a su misión, a la capacidad de generar conocimiento, de innovar, a la responsabilidad social que tienen con su entorno, de igual forma, con su capacidad de desarrollarse y renovarse. Por consiguiente, para la creación de valor demanda el desarrollo y evaluación permanente de sus estructuras, estrategias, como también procesos, tal como lo expresan Araya-Castillo y Rivera-Arroyo (2021).

En efecto, en el caso venezolano, para Salcedo (1998) la universidad está en capacidad de producir sus propios mecanismos de auto-regulación y evaluación en concordancia con sus antecedentes, características, necesidades y expectativas, así como de generar las metodologías adecuadas a la misión y funciones que cumple.

Además, Medina (2013) define la gestión universitaria como un conjunto de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados, de mando directivo, para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo bajo condiciones sostenibles y viables institucionalmente; esta conjunción estratégica debe realizarse bajo requisitos mínimos. Así también, refiere la necesidad de contar con un conjunto de habilidades para tomar las decisiones técnicas adecuadas y dar cumplimiento con gobernabilidad al plan institucional, según el voluble entorno con el que la organización interactúa.

En el contexto específico de la gestión institucional universitaria venezolana, el proceso de gestión abarca la dirección, jefatura y/o coordinación, la cual incluye la formulación, ejecución y evaluación de estrategias, acciones, operaciones, así como tareas, tanto en forma individual como en grupo, orientadas a la realización de procesos y al logro de los objetivos y metas de unidades o programas académicos en diferentes niveles de la organización, como también acciones articuladas para la resolución de sus problemáticas administrativas y financieras (Salcedo, 1998; Véliz-Briones et al., 2016).

Las Instituciones de Educación Universitaria (IEU), en el caso venezolano, tal como lo establecen García (2003), al igual que Labarca, Ferrer y Villegas (2006), son entidades con una organización vertical y jerarquizada, burocráticas, rígidas, reacias a los cambios, centralizadas, con sistemas de poder colegiados representados por los Consejos Universitarios, estas estructuras originan el efecto consecuente de restarles agilidad para la toma de decisiones, así como para el desarrollo de los procesos gerenciales a nivel académico y administrativo.

A todo lo mencionado anteriormente, se adicionan algunas caracterizaciones reafirmadas por Berrios, Castillo y Castro (2009), las cuales gozan aun de vigencia en cuanto a la presencia de canales de comunicación tradicionales en los que la información es acotada, centralizada, poco compartida, y el uso limitado de la tecnología,

por la escasa disponibilidad de recursos financieros provenientes de presupuestos previamente asignados, los cuales limitan e influyen en el desarrollo de los procesos gerenciales.

En lo relacionado con su desempeño en el ámbito gerencial, Annicharico (2002) señala que las universidades venezolanas presentan una desarticulación en su desarrollo producto de su práctica gerencial, así como deficiencias de adaptación en sus modelos tradicionales de administración.

Estos aspectos previamente mencionados, se han observado a lo largo del desarrollo histórico de estas instituciones, lo cual se evidencia en el traslado de manera tardía de prácticas empresariales anteriormente probadas, consistentes en enfoques y principios gerenciales. He aquí el caso de las gestiones: De la calidad, procesos, proyectos, talento humano y *marketing* (Pérez, Rodríguez e Hinojosa, 2018), entre otras; las cuales contribuyen en el soporte y potenciación de la gestión, la cual ha estado plegada a normativas poco actualizadas junto a tradiciones, rutinas y costumbres organizacionales no siempre adecuadas (Nava, 2002; Villarroel, 2005).

Ahora bien, en contraste con lo antes señalado, las universidades como instituciones tradicionales han ido evolucionando y acrecentando un conjunto de habilidades que les ha permitido permanecer y conservar su identidad a lo largo del tiempo, así como gestionar sus actividades en medio de ingentes limitaciones económicas. Es decir, que llevan de manera intrínseca un fuerte potencial que las sustenta a nivel de gestión académica y administrativa, fortaleza que exhorta con urgencia la necesidad de contar con una mayor coordinación y control gerencial sobre sus procesos administrativos.

En correspondencia con lo anteriormente planteado, reviste significativa importancia tanto para el ámbito académico como el organizacional, el estudio acerca del desarrollo de la gestión universitaria. En tal sentido, surge entonces la interrogante: ¿Cómo son los procesos de gestión emprendidos por las instituciones de educación universitaria?

Al respecto, partiendo de la realidad observada y tomando como referencia los planteamientos de autores como: Kast y Rosenzweig (1995), en cuanto a la visión sistémica de las organizaciones; Parra-Sandoval, Bozo e Inciarte (2010), a partir de su propuesta de reconceptualización de la universidad latinoamericana; Himmel y Maltes (1992), con su modelo de gestión estratégico, con el cual se aborda la organización de acuerdo a subsistemas, junto con algunos preceptos de los Sistemas de Gestión de la Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization [ISO], 2015); así como la descripción de Rodríguez (2018), la cual expresa la necesidad de sistemas universitarios con formatos acordes a contextos, se expone a continuación la presente investigación.

En consecuencia, el objetivo de este artículo, persigue describir los Procesos de Gestión en Instituciones de Educación Universitaria (IEU) Experimentales, las cuales son definidas de este modo de acuerdo a lo establecido en la Ley de Universidades de 1970 (Consejo Nacional de Universidades, 1970) de la República Bolivariana de Venezuela, en relación a sus formas de organización y gestión.

## 1. Procesos de gestión universitaria

Tradicionalmente, el análisis de la gestión se ha centrado en las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control (Drucker, 2014); igualmente, Martínez (2000) concibe estas actividades en el contexto universitario desde una visión de gobierno y otra de administración, coincidiendo con Manes (2014), quien establece que, el objetivo de estas funciones radica en alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria, así como trascendencia cultural.

Aunado a los señalamientos previamente citados, se encuentran las visiones estratégicas funcionales, donde se manifiesta que un ejecutivo máximo, junto

con su cuerpo directivo, es el principal responsable de la generación y transmisión de la visión organizacional hacia todas las líneas de autoridad, con el propósito de lograr los resultados esperados (Himmel y Maltes, 1992; Hax y Majluf, 1996; 2004), denotando así el estilo y liderazgo que debe impregnarse en la gestión (Serrano y Portalanza, 2014).

No obstante, entre estos atributos, prevalece la vinculación entre cultura, estrategia, y estructura en una organización (Himmel y Maltes, 1992; Majluf, 2011), es decir, el manejo de aspectos socio-organizacionales tales como el liderazgo, conflictos, clima y cultura organizacional, así como identidad y desarrollo institucional (Chiavenato, 2002; Pedraja-Rejas, Huerta-Riveros y Muñoz-Fritis, 2020), como parte de los determinantes en la transformación organizacional. De este modo, la gestión formal y sutil debería producir de manera simultánea la satisfacción de las necesidades individuales y el cumplimiento de las metas organizacionales; esto por medio de la conexión de los planes y programas de acción que traducen los objetivos, en desafíos de programación de actividades y recursos.

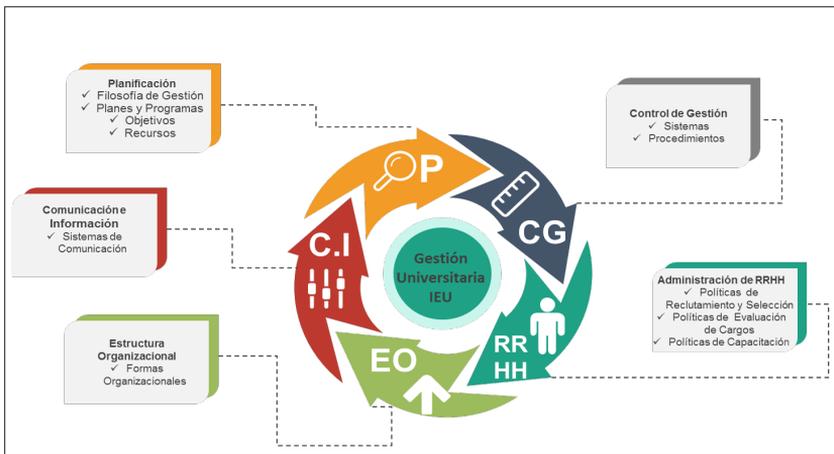
Así también, puede afirmarse que, la gestión debe contar con herramientas, técnicas y tecnologías que permitan diseñar, medir y evaluar el rendimiento de la organización, disponiendo para ello de la aplicación de políticas de reclutamiento y selección de personal; evaluación de cargos y desempeño; así como recompensa y capacitación del recurso humano.

Por otra parte, al recopilar los planteamientos de Himmel y Maltes (1992); Kast y Rosenzweig (1995); Martínez (2000); Parra-Sandoval et al. (2010); y, Rodríguez (2018), la gestión universitaria requiere de modos de interrelación y conexión entre las partes y subsistemas, en correspondencia con la misión y la estrategia, donde la distribución, así como articulación del poder en los distintos niveles organizacionales, pueda determinar las configuraciones estructurales.

En concordancia a lo previamente expuesto, se desarrolló el objetivo de esta investigación, enfocado en describir los

Procesos de Gestión en Instituciones de Educación Universitaria (IEU) Experimentales. Además, se tendrán como referente las dimensiones de los subsistemas que integran la gestión: Planificación, control, administración

de recursos humanos, comunicación e información, y estructura organizacional (ver Figura I). Estos componentes delimitan la investigación a la gestión formal en estas instituciones.



Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Figura I: Procesos de Gestión en Instituciones de Educación Universitaria (IEU) Experimentales**

## 2. Metodología

En referencia al enfoque, de acuerdo a la concepción de la realidad, en correspondencia al estilo de pensamiento de las autoras, esta investigación se enmarca en un enfoque empírico (Padrón, 2014). Seguidamente, a propósito del registro y caracterización de los procesos de gestión que se desarrolló, este trabajo es de tipo descriptivo (Pelekais et al., 2012); igualmente, se corresponde esta tipología en función al alcance del estudio (Padrón, 1998).

En este estudio los resultados se construyeron mediante generalizaciones, a partir del caso concreto de la población en observación, la cual utiliza la inducción como método. La estrategia investigativa es no-

experimental, los datos fueron recolectados en el trabajo de campo, captados de la realidad y en un momento único, mediante el empleo de una encuesta (Hernández, Fernández y Baptista, 2014); así mismo, la investigación incorporó la consulta de fuentes documentales.

La ruta metodológica para la investigación, en concordancia con la naturaleza cuantitativa de los datos, estableció que luego de la recolección, la información fuese procesada y haciendo uso de la estadística descriptiva, se realizaron las clasificaciones al comprender frecuencias y tendencias probabilísticas. Los análisis estadísticos sirvieron para la organización, procesamiento, reducción e interpretación de datos, así como realizar inferencias que posteriormente fueron tomadas en cuenta de acuerdo a las subclases

del estudio. Los resultados de la aplicación de las técnicas e instrumentos, originan como producto final un diagnóstico situacional.

La población objeto de estudio fue delimitada a cuatro (4) Universidades Experimentales ubicadas en el Estado Falcón, Venezuela. Así, la Ley de Universidades de 1970 (Consejo Nacional de Universidades, 1970) en su artículo 10, establece que la organización y funcionamiento de las universidades experimentales se rige por reglamentos dictados por el Ejecutivo Nacional. Muchas de las restricciones de estas casas de estudio son en materia del manejo de recursos, nivel de organización y reglamentos, los cuales requieren de la aprobación previa de entes superiores, como el Ministerio para el Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.

En relación a la muestra, se seleccionó de acuerdo con la técnica no probabilística por conveniencia, la cual permite escoger aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Así, como criterio de inclusión o escogencia, se consideraron una serie de determinantes en la viabilidad y representatividad del estudio, entre los que destacan: Oportunidad y garantía de acceso a la información suministrada por parte del cuerpo gerencial de las instituciones, al manifestar su disposición en relación a su participación (de las universidades experimentales en el estado Falcón, únicamente, la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), tiene su sede principal en la región, presentando proximidad territorial con el equipo de investigación).

De igual manera, se tomó como referencia la identidad propia que posee cada institución experimental, siendo la UNEFM una de las universidades experimentales con mayor reconocimiento regional y nacional, consolidada con cuarenta y tres (43) años de presencia en el estado. Igualmente, ha sido una universidad que ha realizado un gran esfuerzo por el estudio, organización y mejoramiento de sus procesos académicos y administrativos a lo largo de su trayectoria.

### 3. Resultados y discusión

A continuación, se describen los procesos de gestión formales de la UNEFM, para ello se tomaron como referencia los resultados del cuestionario aplicado, organizados para su dimensionamiento en relación al modelo teórico de Himmel y Maltes (1992), dichas derivaciones fueron contrastadas con las propuestas teóricas en el campo de la gestión universitaria, donde ésta es definida desde la relación entre los rasgos de los procesos de gestión.

Para efectos de esta investigación, se concibió la Gestión Universitaria, de acuerdo a lo previamente citado por Martínez (2000). En cuanto al instrumento de recolección de información, el mismo contempló la calificación por parte de los encuestados, de una serie de *ítems* contentivos de afirmaciones a los que ponderaron con las escalas nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre, cuyos resultados se muestran a continuación.

#### 3.1. Planificación

En lo relativo a la planificación, González y Espinoza (2008) indican que debe existir un liderazgo que impulse esta función en la institución, así como la estrategia, la gestión de su personal, sus recursos y procesos, hacia la mejora permanente de sus resultados. Debe considerarse la autoevaluación institucional que formule el proyecto institucional, establezca los planes a corto, mediano y largo plazo, así como la disposición de servicios de información para la gestión, que apoyen tanto la planificación como la elaboración de políticas y procesos de toma de decisión.

El primer indicador en estudio para esta subdimensión fue la filosofía de gestión, ésta representa la directriz guía institucional, de ella se desprende que se encuentra algunas veces internalizada entre los actores universitarios (57,14% en opinión de los encuestados), y se manifiesta casi siempre mediante los lineamientos declarados tanto en la visión como en la misión (42,86%) (ver Tabla 1).

**Tabla 1**  
**Planificación**

	Nunca		Casi Nunca		Algunas Veces		Casi Siempre		Siempre		Moda	Moda por categoría
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		
<b>Indicador: Filosofía de Gestión</b>												
La Filosofía de Gestión se encuentra internalizada entre todos los actores universitarios.	0	0,00	1	14,29	4	57,14	2	28,57	0	0,00	3	Algunas Veces
<b>Indicador: Planes y Programas</b>												
En la previsión de los procesos administrativos que soportan las funciones tanto de docencia, investigación, como de extensión, existe una articulación con los planes y programas de acción que traducen los objetivos organizacionales.	0	0,00	1	14,29	2	28,57	0	57,14	0	0,00	4	Algunas Veces
En la previsión de los procesos administrativos que soportan las funciones tanto de docencia, investigación, como de extensión, se programan adecuadamente los recursos y medios necesarios para su cumplimiento.	1	14,29	0	0,00	4	57,14	1	14,29	1	14,29	3	Algunas Veces
Las actividades tanto de docencia, investigación, como de extensión, determinan las prioridades de acción en la planificación de los procesos de la institución.	0	0,00	0	0,00	4	57,14	2	28,57	1	14,29	3	Algunas Veces
<b>Indicador: Objetivos</b>												
Los objetivos organizacionales responden a la función social de la universidad.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	4	57,14	2	28,57	4	Casi Siempre
Los objetivos organizacionales son formulados bajo criterios tanto de cuantificación como de alcance.	0	0,00	0	0,00	4	57,14	2	28,57	1	14,29	3	Casi Siempre
Los objetivos organizacionales son los compromisos que asume cada área de la institución para contribuir al cumplimiento de la misión.	0	0,00	0	0,00	Cont2	28,57	4	57,14	1	14,29	4	Casi Siempre
<b>Indicador: Recursos</b>												
Los recursos institucionales (humanos, financieros, materiales e información) se corresponden con lo requerido para la ejecución en los planes de la organización.	0	0,00	5	71,43	2	28,57	0	0,00	0	0,00	2	Siempre

## Cont... Tabla 1

Los recursos institucionales disponibles facilitan el alcance de los objetivos institucionales.	0	0,00	2	28,57	4	57,14	0	0,00	1	14,29	3	Siempre
El presupuesto universitario limita el ejercicio de las funciones gerenciales.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	1	14,29	5	71,43	5	Siempre
El presupuesto universitario restringe, así como condiciona el desempeño organizacional.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	1	14,29	5	71,43	5	Siempre
Para la ejecución de las actividades académicas y administrativas se habilitan los recursos disponibles necesarios para ello.	0	0,00	1	14,29	2	28,57	2	28,57	2	28,57	4	Siempre

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

Seguidamente, los planes y programas, son utilizados para el desarrollo de los procesos, todo proceso requiere para su ejecución una planificación previa, de acuerdo con ello, a juicio de las autoridades, el 57,14% manifiesta que casi siempre se prevé una articulación de los planes y programas con los objetivos organizacionales, así también algunas veces son programados adecuadamente los recursos para su cumplimiento y las funciones de docencia, investigación y extensión determinan las prioridades en la planificación (ver Tabla 1).

Aunado al indicador anterior, se encuentran los objetivos, los cuales, según lo expuesto por los encuestados (ver Tabla 1), casi siempre son concebidos como los compromisos que asume cada área para el cumplimiento de la misión, así también algunas veces (lo que representa una escala intermedia), son formulados bajo criterios de cuantificación como de alcance.

Así también, para el cumplimiento de cualquier proceso, deben instrumentarse los medios para su ejecución, de allí la importancia de los recursos, la valoración establecida por las personas objeto de estudio en 71,43%, indica como casi nunca la correspondencia entre los recursos (humanos, financieros,

materiales e información) requeridos, con los planificados; dejando en evidencia una deficiencia en este aspecto por parte de los responsables de su realización (ver Tabla 1).

Del mismo modo, en 71,43% es cuantificado el rango siempre como expresión de las limitaciones, restricciones y condicionamientos que el presupuesto universitario ejerce sobre las funciones gerenciales y el desempeño organizacional, debido a los escasos recursos disponibles, logrando alcanzar solo algunas veces los objetivos institucionales.

### 3.2. Control de gestión

La Tabla 2, incluye el control de la gestión, tal como lo plantea Martínez (2000), a la vez que se realizan actividades de planeamiento, deben establecerse los mecanismos para el control de gestión, el seguimiento de los procesos y la evaluación de productos, resultados e impactos. Dicho autor refiere que, en los sistemas de gestión, la evaluación identificará los sistemas, los procedimientos administrativos y las tecnologías utilizadas.

**Tabla 2**  
**Control de gestión**

	Nunca		Casi Nunca		Algunas Veces		Casi Siempre		Siempre		Moda	Moda por Categoría
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		
<b>Indicador: Sistemas</b>												
En la institución se dispone de sistemas de información que permiten la gestión eficiente de los datos de la misma.	0	0,00	1	14,29	3	42,86	2	28,57	1	14,29	3	Algunas Veces
Los sistemas de información garantizan la información oportuna para llevar adelante la gestión de la institución.	0	0,00	2	28,57	5	71,43	0	0,00	0	0,00	3	Algunas Veces
<b>Indicador: Procedimientos</b>												
En su organización los procedimientos se encuentran debidamente documentados.	0	0,00	2	28,57	3	42,86	1	14,29	1	14,29	3	Algunas Veces
La institución realiza eficazmente tanto la evaluación como el análisis de los indicadores de gestión.	0	0,00	0	0,00	4	57,14	1	14,29	2	28,57	3	Algunas Veces
Los procedimientos operativos - administrativos están documentados a través de manuales.	0	0,00	0	0,00	3	42,86	3	42,86	1	14,29	3	Algunas Veces
La documentación de los procedimientos garantiza el control de la gestión.	0	0,00	0	0,00	4	57,14	1	14,29	2	28,57	3	Algunas Veces
El personal de la institución tiene conocimiento tanto de los procesos como de los procedimientos formalmente establecidos por la misma.	0	0,00	3	42,86	3	42,86	1	14,29	0	0,00	2	Algunas Veces

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

Como herramientas que permiten soportar los procesos de control, se encuentran los sistemas de información, sobre los mismos se consultó si la institución dispone de sistemas que permiten la gestión eficiente de los datos de la misma; de igual manera, se indagó si los mismos garantizan la información oportuna para la gestión; en ambos casos las ponderaciones de las respuestas fueron de escala media correspondiente a la frecuencia algunas veces (ver Tabla 2).

Ahora bien, en relación con los procedimientos, este indicador presenta un comportamiento similar a las respuestas

otorgadas anteriormente a los sistemas (algunas veces), en los procedimientos con porcentajes superiores al 42,86%, este renglón se refiere al uso de manuales, empleo de la documentación como herramienta de control, conocimiento tanto de procesos como de procedimientos. Con respecto a este diagnóstico, se logra identificar una deficiencia importante puesto que el conocimiento por parte del personal de los procesos y procedimientos, es un elemento clave para la ejecución eficiente de los mismos, al igual que influye de manera directa si se requiere normalizarlos.

### 3.3. Administración de recursos humanos

El Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA, 1992), al igual que Chiva y Camisón (2003), indican que la gestión en recursos humanos comprende la integración de las personas a la gestión estratégica, el compromiso de éstas con el éxito de los planes formulados, y su orientación hacia la calidad del desempeño y el aprendizaje organizativo.

En la presente investigación a criterio de los encuestados (ver Tabla 3), en la institución algunas veces se aplican políticas actualizadas de administración del talento humano, esto referente a su captación (71,43%), y evaluación de cargos (42,86%); mientras que, en relación con su formación y desarrollo, la tendencia oscila entre algunas veces (42,86%) y casi siempre (42,86%).

**Tabla 3**  
**Administración de recursos humanos**

	Nunca		Casi Nunca		Algunas Veces		Casi Siempre		Siempre		Moda	Moda por Categoría
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		
<b>Indicador: Políticas de Reclutamiento y Selección</b>												
La institución aplica políticas actualizadas de administración del talento humano para la captación del personal.	0	0	1	14,29	5	71,43	1	14,29	0	0	3	Algunas Veces
<b>Indicador: Políticas de Evaluación de Cargos</b>												
La institución aplica políticas actualizadas de administración del talento humano para la evaluación de cargos.	0	0	2	28,57	3	42,86	2	28,57	0	0,00	3	Algunas Veces
<b>Indicador: Políticas Capacitación</b>												
La institución aplica políticas actualizadas de administración del talento humano para la formación y desarrollo de su personal.	0	0	1	14,29	3	42,86	3	42,86	0	0	3	Algunas Veces

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

El “deber ser” indica que de acuerdo con la “razón de ser” de la organización, la actualización tendría que ser permanente, la eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección minimizaría las probabilidades de incumplimiento en los procesos (ver Tabla 3).

### 3.4. Comunicación e información

En consideración con la comunicación

e información, de acuerdo con los datos suministrados por los consultados, los canales institucionales casi siempre (42,86%) aseguran el acceso oportuno a la información, lo que le imprime un carácter formal a la comunicación. Asimismo, los procesos de comunicación favorecen algunas veces (57,14%) el diálogo entre los actores involucrados y esto se relaciona positivamente con el clima interno, así como la cultura reinante en los niveles organizacionales (ver Tabla 4).

**Tabla 4**  
**Comunicación e información**

	Nunca		Casi Nunca		Algunas Veces		Casi Siempre		Siempre		Moda	Moda por Categoría
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		
Indicador: Sistemas de Comunicación												
El flujo de la información por medio de los canales institucionales asegura el acceso oportuno a la información.	0	0,00	2	28,57	1	14,29	3	42,86	1	14,29	4	Algunas Veces
Los procesos de comunicación en la organización favorecen el diálogo entre los actores involucrados.	1	14,29	0	0,00	4	57,14	1	14,29	1	14,29	3	Algunas Veces
La comunicación entre los distintos niveles organizacionales contribuye no solo a la creación sino también al sostenimiento de un clima interno favorable.	1	14,29	1	14,29	2	28,57	2	28,57	1	14,29	3	Algunas Veces
La comunicación entre los distintos niveles organizacionales favorece además de la creación al sostenimiento de su cultura organizacional.	1	14,29	0	0,00	3	42,86	2	28,57	1	14,29	3	Algunas Veces

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3.5. Estructura organizacional

Seguidamente, con respecto al área organizacional, de acuerdo con lo manifestado por los consultados en el caso de la UNEFM, las formas organizacionales corresponden a la estructura organizacional, en la cual casi siempre (71,43%), la funcionalidad de los cargos depende de su estructura

departamentalizada; al igual que la dependencia de forma de autoridad centralizada en relación a las estrategias de ejecución de actividades (57,14%). De esta manera, siempre (42,86%) los niveles jerárquicos influyen en la forma como se interrelacionan las partes que conforman la organización, y existe (71,43%) una rigidez en el diseño organizacional que siempre imposibilita una mayor adaptación a los cambios (ver Tabla 5).

**Tabla 5**  
**Estructura Organizacional**

	Nunca		Casi Nunca		Algunas Veces		Casi Siempre		Siempre		Moda	Moda por Categoría
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		

Indicador: Formas Organizacionales

En la universidad la funcionalidad de los cargos depende de su estructura departamentalizada.	0	0,00	14,29	0	0,00	5	71,43	1	14,29	4	Casi Siempre
---	---	------	-------	---	------	---	-------	---	-------	---	--------------

Cont... Tabla 5

Las estrategias de ejecución para las actividades en la universidad dependen de la forma con autoridad centralizada de la estructura institucional.	0	0,00	2	28,57	0	0,00	4	57,14	1	14,29	4	Casi Siempre
Los niveles jerárquicos en la institución influyen en la manera como se interrelacionan las partes que la conforman.	1	14,29	1	14,29	0	0,00	2	28,57	3	42,86	5	Casi Siempre
La rigidez en el diseño organizacional imposibilita una mayor adaptación a los cambios requeridos por el entorno.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	1	14,29	5	71,43	5	Casi Siempre

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el caso de la UNEFM, su estructura rígida y jerarquizada, influye en el modo de interactuar internamente, otorgándole características burocráticas que le restan agilidad en su capacidad de respuesta afectando sus niveles de gobernanza. Erradicar por completo estas particularidades, requiere de marcos de actuación vinculados a regulaciones de tipo normativo. No obstante, lo que se pretende es un flujo y acceso a la información que contribuya en la dinámica de las capacidades de respuesta, en el cual el trabajo con visión de equipo favorece la innovación adaptativa (Denyer, 2017); por lo que se infiere que, debe existir coherencia entre la configuración estructural con la dinámica operacional de la institución.

Una gestión deja de ser eficiente en su desempeño si existen fallas en la planificación, debido a las consecuencias operativas que puede acarrear el desbalance entre lo planificado, disponible y lo necesario al momento de la ejecución. En este sentido, el CINDA (1992), argumenta que la planificación como proceso, es un esfuerzo mancomunado e integrativo de los niveles jerárquicos, que supone mecanismos de coordinación y busca generar consenso, de forma tal, que deben instrumentarse estrategias que conlleven al cumplimiento de la misma.

Así también, en cuanto a la gestión por

procesos, este enfoque resalta que la obtención de resultados coherentes y previsibles de manera eficaz, así como eficiente, se alcanza cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente (ISO 9000:2015).

Ahora bien, existen como antecedentes experiencias exitosas, tal como las señaladas por Rodríguez y Bernal (2019); así como por, Contreras, Fraile y Suárez (2019), citando casos de universidades colombianas, en los que la definición de la calidad, caracterización y aseguramiento de los procesos académicos-administrativos siguen la secuencia de planear, hacer, verificar y actuar, en donde el seguimiento y evaluación de indicadores sirven de soporte en el monitoreo del ejercicio de la gestión administrativa, otorgándole un nuevo significado a ésta, así como reconfigurando la práctica institucional. De manera tal, que la revisión de las actuaciones constituye una referencia relevante para la aplicación de mejoras en este caso de estudio, lo que da pie a la ampliación de este tema en futuras investigaciones.

De las explicaciones previas se desprende una corroboración en la relación y correspondencia existente entre las teorías administrativas de Koontz, Weihrich y Cannice (2012); y, Drucker (2014), concernientes a

las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control; al mismo tiempo, puede evidenciarse cómo en la institución en estudio, a pesar de ser un sistema con una estructuración muy rígida, se encuentran presentes rasgos de búsqueda de mejoras en las operaciones, con redefiniciones constantes en la gestión, expresadas en los cambios en los lineamientos producto de fallas en la planificación, organización y control.

Por ende, se infiere que en la medida que existan objetivos definidos, del mismo modo en correspondencia existirán resultados acordes, los cuales pueden perfeccionarse, es decir, se esperan optimizaciones en el rendimiento o desempeño.

En base a los anteriores resultados se considera entonces que, el éxito de las funciones de gestión universitaria, descansa de igual forma en la consistencia de los objetivos, procedimientos y procesos organizacionales con la optimización del desempeño abierto a la adaptación y el control de índole preventivo. Así también, se reconoce el valor de la apertura a la innovación, como una actividad generadora de valor, determinante del desempeño organizacional y de estrategias competitivas (Marín-Idárraga y Cuartas-Marín, 2019), la cual puede ser aplicada como impulsadora de estrategias de gestión, del mismo modo que la resiliencia organizacional (Denyer, 2017).

En cuanto al recurso humano, la naturaleza de la institución demuestra consistencia en su identidad, por lo cual, la administración del talento humano reviste alta significación puesto que permite el desarrollo de nuevas capacidades de organización. Igualmente, se debe destacar tal como lo indican Del Río-Rama et al. (2017), que acciones en esta materia no solo se deben focalizar en encontrar al personal más cualificado y valioso, sino también consiste en establecer los mecanismos y recompensas que conlleven a la retención del mismo.

Los fundamentos teóricos de desarrollo organizacional, entre ellos la teoría contingente, explican sobre la forma en que la cultura y el clima propio de la institución, retribuyen

beneficios tangibles en productividad, efectividad, calidad, competitividad. En el caso de la UNEFM se requiere, de acuerdo a los resultados obtenidos, una revisión de las políticas de administración del personal, lo que representa una valiosa oportunidad de mejora para la institución.

En relación al diseño organizacional, se puede adoptar una configuración estructural enfocada hacia una organización moderna que aprende, adopta mejores prácticas, centrada en la comunicación, la coordinación horizontal, trabajo colaborativo, y en dar respuesta a las demandas del entorno.

Todo lo expuesto con anterioridad, se encuentra vinculado a los roles de la tradición y cultura de las universidades, como determinantes de su desarrollo organizativo (Narváez, 2008); del mismo modo, los gestores universitarios como cualquier directivo empresarial, precisan de competencias en el ejercicio de las funciones gerenciales (Rodríguez, Artiles y Aguiar, 2014), por lo que requieren formación (Parra-Sandoval et al., 2010), que incluyen saberes teóricos, técnicos y prácticos (Serrano, 2017).

## **Conclusiones**

De acuerdo con lo previamente presentado, se describió la gestión universitaria desde una perspectiva de subsistemas y procesos, en la cual se evidencia la necesidad de contar con un sistema gerencial universitario cuya práctica contribuya con la apertura de la Universidad orientada a nuevos conceptos de actuación, específicamente en su labor administrativa interna, empleando eficazmente el potencial de su talento humano formado y comprometido, conocedor de los objetivos organizacionales, el cual requiere disponer con suficientes recursos institucionales, primordialmente de tipo tecnológico y económico, como principales fuentes de apoyo, para instrumentar la puesta en práctica de una gestión basada en procesos.

De las descripciones precedentes, se deriva que los esfuerzos realizados por la UNEFM por encaminar la institución,

siguiendo modos de gestión centrados principalmente en la planificación estratégica enlazada con la gerencia por procesos, requiere a su vez, el aprendizaje del pensamiento gerencial enfocado en las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control.

Los modos de gestión alternativos a los tradicionales, no tienen por qué ser exclusivos para organizaciones vanguardistas o novedosas, instituciones como las universidades de forma gradual, paulatina y sucesiva pueden encontrar en teorías gerenciales emergentes, fundamentos que conlleven a una reconfiguración interna por medio del diseño de sistemas gerenciales centrados en otorgar dinamismo y adaptabilidad a los requerimientos, tanto de la sociedad, evidenciados en sus demandas, como de sus integrantes, personificados en la comunidad universitaria.

La presente investigación aporta como evidencia empírica al área gerencial desde la perspectiva estratégica de los directivos universitarios, lo cual representa una visión necesaria debido a que proporciona información útil acerca de la realidad reinante de los modos de actuación, en medio de un entorno tan inestable como el actual. Así mismo, este artículo sirve de insumo para otras investigaciones con las cuales se puedan contrastar diversas teorías intermedias y sustantivas en el ámbito de las ciencias gerenciales, y de manera específica, en estudios relacionados con líneas de investigación en gestión universitaria.

## Referencias bibliográficas

- Annicharico, E. (2002). Enfoques gerenciales modernos en el proceso de cambio organizacional de la Universidad del Zulia. *Telos*, 4(2), 186-199.
- Araya-Castillo, L., y Rivera-Arroyo, J. (2021). ¿Cómo las instituciones de educación superior deben enfrentar los nuevos desafíos del entorno? *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(1), 26-32. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35293>
- Berrios, O., Castillo, M. E., y Castro, E. (2009). Modelo gerencial en el marco de la transformación universitaria. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(3), 519-528.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo - CINDA (1992). *Administración universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica*. CINDA. <https://cinda.cl/wp-content/uploads/1992/09/administracion-universitaria-en-america-latina-una-perspectiva-estrategica.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw Hill.
- Chiva, R., y Camisón, C. (2003). Aprendizaje organizativo: Implicaciones en la gestión estratégica de los recursos humanos. *Dirección y Organización*, 29, 42-49. <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/141>
- Consejo Nacional de Universidades (1970). *Ley de Universidades. Gaceta Oficial 1429, 8 de septiembre de 1970, Venezuela*. <https://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/2019/08/Ley-de-Universidades-1970.pdf>
- Contreras, E. D., Fraile, A. M., y Suárez, A. B. (2019). Análisis de la calidad de los servicios académico-administrativos en una universidad colombiana. *Revista Lasallista de Investigación*, 16(1), 47-60. <https://doi.org/10.22507/rli.v16n1a9>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- Del Río-Rama, M. D. L. C., Maldonado-Erazo, C. P., Álvarez-García, J., y Sarango-Lalangui, P. O. (2017). Capital humano vs gestión del talento en las universidades. Revisión bibliométrica. *Revista Espacios*, 38(55), 29-45.

- <https://www.revistaespacios.com/a17v38n55/a17v38n55p29.pdf>
- Denyer, D. (2017). *Organizational resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. BSI and Cranfield School of Management. <https://www.bsigroup.com/Documents/our-services/Organizational-resilience/Documents/Organizational-Resilience-Cranfield-research-Executive-summary.pdf>
- Drucker, P. F. (2014). *La administración en una época de grandes cambios*. Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
- García, C. (2003). *Tensiones y transiciones*. Cendes–Nueva Sociedad.
- González, L. E., y Espinoza, O. (2008). Calidad en la educación superior: Conceptos y modelo. *Revista Calidad en la Educación*, (28), 244-276. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n28.210>
- Hax, A. C., Majluf N. S. (1996). *The strategy concept and process: A pragmatic approach*. Pearson College Div.
- Hax, A. C., Majluf, N. S. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Ediciones Granica, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Himmel, E., y Maltes, S. (1992). Conceptos actuales de gestión de organizaciones formales. En Centro Interuniversitario de Desarrollo – CINDA (Eds.), *Administración Universitaria en América Latina. Una Perspectiva Estratégica* (pp.15-50). CINDA. <https://cinda.cl/wp-content/uploads/1992/09/administracion-universitaria-en-america-latina-una-perspectiva-estrategica.pdf>
- International Organization for Standardization - ISO (2015). *ISO 9000: 2015. Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario*. Norma Internacional. ISO. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Kast, F. E., y Rosenzweig, J. E. (1995). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill.
- Koontz, H., Wehrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Labarca, N., Ferrer, J., y Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XII(1), 62-71.
- Majluf, N. (2011). *Los desafíos de la gestión: De lo formal a lo sutil*. Aguilar.
- Manes, J. M. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Ediciones Granica.
- Marín-Idárraga, D. A., y Cuartas-Marín, J. C. (2019). Relación entre la innovación y el desempeño: Impacto de la intensidad competitiva y el slack organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 59(2), 95-107. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190203>
- Martínez, R. (2000). *Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU)*. CONEAU. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00091.pdf>
- Medina, J. (24 de abril de 2013). *Planificación estratégica para la gestión universitaria de la ciencia, la*

- tecnología y la innovación* [Ponencia]. Foro Internacional sobre Modelos de Gestión de Investigación Científica para la Educación Superior, Manta, Ecuador.
- Narváez, J. L. (2008). La Universidad y su gestión. *Revista de Gestión Universitaria*, 1(1). [http://www.gestuniv.com.ar/gu\\_01/v1n1a0.htm](http://www.gestuniv.com.ar/gu_01/v1n1a0.htm)
- Nava, R. (2002). *La transformación de LUZ. Propuestas, decisiones, compromiso* [Conferencia]. Jornadas del Consejo Universitario de la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Nery, S. A., Celaya, R., y Prado, C. A. (2019). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: Adaptándose al nuevo ser humano. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 9-30. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6447>
- Padrón, J. (1998). La estructura de los procesos de investigación. *Revista Educación y Ciencias Humanas*, IX(17), 33-45.
- Padrón, J. (2014). *Notas sobre enfoques epistemológicos, estilos de pensamiento y paradigmas. Proyecto de epistemología en DVD*. La Universidad del Zulia. [http://padron.entretemas.com.ve/Notas\\_EP-EnfEpistPdigmias.pdf](http://padron.entretemas.com.ve/Notas_EP-EnfEpistPdigmias.pdf)
- Parra-Sandoval, M. C., Bozo, A. J., e Inciarte, A., (2010). *University: The last call?* Ediciones Astro Data.
- Pedraja-Rejas, L., Huerta-Riveros, P., y Muñoz-Fritis, C. (2020). Calidad en Instituciones de Educación Superior: Estudio exploratorio del liderazgo y la cultura académica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 433-449. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i4.34672>
- Pelekais, C., Finol, M., Neuman, N., Carrasquero, E., García, J., y Leal, M. (2012). *El ABC de la investigación. Un encuentro con la ciencia*. Ediciones Astro Data.
- Pérez, A., Rodríguez, A., e Hinojosa, S. (2018). Gobernanza universitaria y valores: La función de control en la gestión universitaria. *Opción*, 34(86), 176-200.
- Rodríguez, S. (2018). La Universidad: Una visión desde “fuera” orientada al futuro. *Revista de Investigación Educativa*, 36(1), 15-38. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.36.1.309041>
- Rodríguez, A., y Bernal, E. (2019). *Gestión de la información cuantitativa en las universidades: Pistas para su abordaje en la era de la sobreinformación*. Universidad Nacional de Colombia.
- Rodríguez, J., Artiles, J. y Aguiar, M. V. (2014). La gestión universitaria: Dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. *REDU: Revista de Docencia Universitaria*, 13(3), 213-231. <https://doi.org/10.4995/redu.2015.5427>
- Rodríguez, J., y Aguiar, M. V. (2015). Fortalezas y debilidades de la gestión universitaria desde la visión de los gestores. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67(2), 67-82. <https://doi.org/10.35362/rie672227>
- Salcedo, H. (1998). Indicadores de gestión para las universidades venezolanas: Un proyecto de alcance nacional. *Agenda Académica*, 6(1), 63-91.
- Serrano, B. J., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: Un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208-216. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>

- Veliz-Briones, V. F., Alonso-Becerra, A., Fleitas-Triana, M. S., y Alfonso-Robaina, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 466-482. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.20-3.23>
- Villarroel, C. (2005). Gerencia, planificación y evaluación universitaria. *Educere*, 9(31), 513-522.