



ITINERARIOS DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA EN EL MUNICIPIO MARACAIBO DEL ESTADO ZULIA, VENEZUELA

Recepción: 11/09/2011 Revisión: 01/04/2012 Aceptación: 21/05/2012



Lescher, Isaías

Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela
lescher77@gmail.com



Caira, Norma

Universidad del Zulia, Venezuela
normacaira@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como misión analizar los itinerarios de la gerencia universitaria en el municipio Maracaibo del estado Zulia, Venezuela; fundamentándose en los postulados de Solé y Llinás-Audet (2011), Villarroel (2005), Monagas (2003), CINDA (2009), entre otros. La investigación fue descriptiva y de campo. La población estuvo conformada por directivos de cinco universidades, una pública y cuatro privadas de Maracaibo. Como instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario compuesto por treinta y dos ítems. Los instrumentos fueron validados por expertos en el ámbito de la gerencia universitaria. Para determinar la confiabilidad del cuestionario se aplicó el método de estabilidad, obteniéndose un coeficiente de 0,94. Para analizar los datos se utilizó el promedio aritmético o media. Los resultados indican que las universidades ubicadas en Maracaibo mantienen una tendencia gerencial convencional moderna, la cual inhibe parcialmente la participación de las mismas en la solución de los problemas sociales del entorno que les rodea. Se propuso un modelo de gerencia donde la universidad se profile como sujeto histórico, enlace entre la comunidad, el Estado y el mercado.

Palabras clave: Gerencia universitaria, Educación superior, Innovación.

SCHEDULES OF UNIVERSITY MANAGEMENT IN MARACAIBO, ZULIA STATE, VENEZUELA

ABSTRACT

This research mission was to analyze schedules of university management in Maracaibo, Zulia state, Venezuela, building on the principles of Solé and Llinás-Audet (2011), Villarroel



(2005), Monagas (2003), CINDA (2009), among others. The research was descriptive and field. The population was comprised of five directors of a public and four private Maracaibo universities. As data collection instrument a questionnaire consisting of thirty-two items was applied. The instruments were validated by experts in the field of university management. To determine the reliability of the questionnaire applied the method of obtaining stability coefficient of 0.94. To analyze the data we used the arithmetic mean or average. The results indicate that the universities located in Maracaibo maintain a conventional modern management trend which limits partially their participation in solving the social problems of their environment. A proposed management model where the university is seen as a historical subject, the link between the community, the state and the market.

Keywords: University management, University education, Innovation.

PIANIFICAZIONI DI UNIVERSITY MANAGEMENT IN MARACAIBO, STATO DI ZULIA, VENEZUELA

RIASSUNTO

Questa missione di ricerca è stata quella di analizzare gli itinerari della gerenza delle università, in Maracaibo, stato di Zulia, Venezuela, sulla base dei principi di Solé e Llinás-Audet (2011), Villarroel (2005), Monagas (2003), CINDA (2009), tra gli altri. La ricerca è stata descrittiva e di campo. La popolazione era composta da cinque direttori di una università pubblica e quattro private a Maracaibo. Come strumento di raccolta dati è stato un questionario composto da 32 elementi. Gli strumenti sono stati convalidati da esperti nel campo della gestione universitaria. Per determinare l'affidabilità del questionario applicato il metodo di ottenimento coefficiente di stabilità di 0,94. Per analizzare i dati che abbiamo usato la media aritmetica o media. I risultati indicano che l'università situate in Maracaibo mantengono una gestione convenzionale delle tendenze moderne che limitano la partecipazione per risolvere i problemi sociali in questa parte. Un modello di gestione proposto in cui si vede l'università come un soggetto storico, il legame tra la comunità, lo stato e il mercato.

Parole chiave: Gestione dell'Università, Educazione universitaria, l'innovazione.

INTRODUCCIÓN

El constructo conceptual gerencia, traducción al castellano del vocablo anglosajón management, ha sido esgrimido desde los umbrales del siglo XX, para definir el proceso mediante el cual un actor determinado planifica, organiza, dirige y controla el itinerario de una organización, en función de una serie de principios fundamentales.

A partir de este concepto, han emergido disímiles aplicaciones y enfoques acerca de los roles, funciones y cualidades de los gerentes, sobre los cuales, aún hoy prevalecen multiplicidad de discusiones teórico – metodológicas para su entendimiento y abordaje en la realidad; llegando inclusive a extenderse la diatriba académica hasta el ámbito epistemológico.



No obstante, existe cierta aquiescencia entre las diversas escuelas del pensamiento gerencial que designa como gerente a aquel sujeto en una estructura organizativa social determinada, quien preside la toma de decisiones, afectando o impactando con las mismas, el desempeño de sus miembros en el ejercicio de labores específicas.

Paralelamente, desde su aparición, la gerencia, como disciplina de la diversidad, ha instituido múltiples matices a partir de los cuales dicho concepto ha sido aplicado en diferentes ámbitos de la vida humana, trascendiendo su espacio inicial centrado en los negocios, para irrumpir en campos del conocimiento tan amplios y discordantes como la gerencia pública, la gerencia social y más recientemente, la gerencia educativa o académica.

Sobre esta última, ha señalado Méndez (2004), que constituye tanto una ciencia como una praxis social, cuya finalidad es explicar primero, para reformar o cambiar después la organización educativa. Deriva de la gerencia en general a los efectos de comprender las especificidades de la estructura y funcionamiento del sistema educativo.

Agrega Méndez (2004) que no se trata de aplicar mecánicamente en el sector educativo la gerencia exitosa en la empresa económica, sino de compaginar los principios y procesos universales de esta ciencia expresada en la lógica y dinámica de la organización educativa, donde necesariamente se deben considerar: los modelos o paradigmas gerenciales hasta la fecha elaborados; la evolución de la cultura, la ciencia y los modelos curriculares; la diversidad de actores influyentes del sector académico, pero también los actores políticos, gremiales, comunitarios, gubernamentales, empresariales; así como el contexto sociopolítico y económico en el cual se inserta el sistema educativo.

Especialmente importante es esta acotación a nivel de las instituciones de educación superior, donde se ha comenzado a introducir el término gerencia universitaria para designar el proceso direccional, del cual emerge la conducción de las mismas hacia la consecución de su fin principal: la formación del talento humano demandado por el sistema productivo nacional catalizador del desarrollo. Así lo reseña Villarroel (2005), quien manifiesta que la gerencia universitaria es una empresa cuyo negocio fundamental es la creación, transmisión y difusión del conocimiento para contribuir con el desarrollo individual de sus usuarios, así como el desarrollo social de un país en un momento histórico determinado.

Por su parte, Monagas (2003) aduce que la gerencia universitaria se concibe como el manejo de los procesos administrativos-académicos inmersos en las instituciones de educación superior cuyo fin es la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos, los cuales en realidad pueden ser catalogados como carísimos fines sociales, además, de largo plazo y alcance en términos de sus efectos estructurales sobre el sistema social.

En tal sentido, de las definiciones citadas puede inferirse que la gerencia universitaria, cumple una labor de interés público, cuyos itinerarios pueden impactar de manera determinante sobre el estilo de desarrollo de un país, por lo cual su éxito o fracaso, se evidenciaría más allá de su desempeño interno y se posicionaría sobre el logro de las metas y objetivos societales.



Sin embargo, en países como Venezuela, la abundante bibliografía existente sobre la gerencia universitaria nacional y regional, evidencia una crítica contundente en relación a su desenvolvimiento. Sobre esta materia explica Monagas (2003) que en las instituciones venezolanas de educación superior son muchos los documentos en donde se expresan objetivos, el sistema jerárquico, los procesos, las políticas, entre otros elementos, no obstante, es notoria la imprecisión, ambigüedad y poca capacidad operativa de los mismos. La ausencia de objetivos claros afecta las decisiones, sus procesos, la evaluación de sus logros, la definición de la calidad de sus procedimientos y los resultados alcanzados en el servicio educativo prestado a la sociedad.

Otros autores como Ferrer, Romero y Rivera (2002), critican la estructura organizacional piramidal instaurada por los directivos en la mayoría de las instituciones de educación superior, la cual, según aducen, no está en capacidad de beneficiarse de la velocidad del progreso, ni de desplegar la información con la rapidez que impone la nueva situación de los espacios globales, inhibiendo la capacidad de las universidades para enfrentar los cambios generados en el entorno circundante.

Por otra parte, a nivel de las instituciones de educación superior públicas, autores como Méndez (2000), han resaltado la presencia de estilos de liderazgo autoritarios, con procesos comunicacionales esencialmente descendentes y unilaterales, con una baja o nula participación de los miembros de la comunidad universitaria en las decisiones relevantes, siendo estas las cualidades del proceso de dirección, el cual emerge bastante limitado en este tipo de organizaciones donde prevalece una distribución desigual del poder decisional sobre los asuntos de interés general.

De la diagnosis antes expuesta emerge la duda sobre la capacidad de homeostasis de la gerencia universitaria venezolana para adaptarse a los complejos retos enfrentados por las instituciones educativas, entre los que resalta su necesaria contribución en la construcción de una sociedad más equitativa, humana y sustentable.

Bajo esta perspectiva, el presente trabajo tiene como fin analizar los itinerarios de la gerencia universitaria, en el municipio Maracaibo del estado Zulia, Venezuela, localidad donde confluyen diversas universidades públicas y privadas, destacadas por su visibilidad tanto a nivel nacional e internacional, por sus logros académicos, así como en investigación y extensión.

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

Las ciencias de la educación, han sido uno de los campos más receptivos del conocimiento capitalizado por investigadores del ámbito gerencial, pudiéndose hoy en día visualizar cómo emergen enfoques que propugnan la implementación en las instituciones educativas de perspectivas y métodos como la calidad, responsabilidad social, mercadotecnia, comunicación corporativa, entre otros primeramente definidos para el sector productivo.

El presente estudio se ocupa de lo atinente a la gerencia universitaria, ámbito donde ha empezado a cobrar relevancia, la instrumentación de lineamientos de acción



orientados a conducir a las instituciones de educación superior a competir en un entorno educativo, muy similar a aquel donde hacen vida las organizaciones empresariales.

A continuación se expone de manera analítica el conjunto de constructos conceptuales, a partir de los cuales se fundamentó el estudio. Atendiendo a la complejidad del problema de investigación, se ha seleccionado la propuesta de Solé y Llinás-Audet (2011), quienes retoman la teorización de Solé y Coll (2000), la cual abarca el estudio de modelos de gobierno universitarios, pero considerando criterios gerenciales y organizativos.

Solé y Llinás-Audet (2011) establecen una perspectiva analítica e histórica relativa a los itinerarios recorridos por la gerencia universitaria en España, la cual reseña las soluciones organizativas que las autoridades de instituciones de educación superior en ese país, han establecido ante las demandas y condiciones de un entorno altamente cambiante. No obstante, los modelos gerenciales propuestos por estos autores pueden ser utilizados como una taxonomía conceptual capaz de tipificar a las universidades con base a sus diversas cualidades institucionales, verbigracia: las relaciones con el contexto, la complejidad de sus estructuras organizacionales, la calidad del servicio ofrecida, así como sus avances en el ámbito tecnológico.

La propuesta se centra fundamentalmente en la presentación de cuatro modelos diferenciados: universidad vertical, universidad matricial, universidad convencional moderna y universidad tecnópolis (Solé y Coll, 2000), (Solé y Llinás-Audet, 2011).

LA UNIVERSIDAD VERTICAL

De acuerdo con Solé y Llinás-Audet (2011), este primer modelo se corresponde con las universidades tradicionales organizadas fundamentalmente en torno a las cátedras, estando al mando un académico que agrupa a su alrededor un conjunto de profesores de menor rango. La gerencia de estas instituciones es sencilla y recae en una especie de "oligarquía" que conoce en profundidad su funcionamiento. La estructura organizativa de este tipo de universidades es fundamentalmente lineal y en cada facultad se imparte un título oficial.

Según los autores mencionados, las relaciones con el entorno son escasas y la actividad fundamental radica en la labor docente junto con las labores de gestión institucional. Estas universidades tradicionales tienen una estructura de burocracia productiva o profesional, en la que predomina la actividad puramente académica del profesorado por encima de cualquier otra tarea de investigación, gestión o relación con su entorno.

LA UNIVERSIDAD MATRICIAL

Continuando con los señalamientos de Solé y Llinás-Audet (2011), la universidad matricial tiene un mayor nivel de apertura a la sociedad, ampliando el acceso a sus servicios educativos a la mayoría de la población, lo cual conlleva al aumento exponencial del número y tipología de docentes, quienes a su vez adoptan la investigación como una



nueva función en el marco de sus actividades académicas.

El diseño organizativo de la universidad matricial introduce la departamentalización, cuyos gerentes se convierten en los responsables de los planes de estudio y la dotación de equipamientos necesarios para su desarrollo. Estas estructuras aglutinan al profesorado encargando de la docencia en las diversas áreas del conocimiento y la investigación científica.

Se introduce el concepto de grupo dentro de la estructura universitaria, grupo que sustituye la anterior estructura personalista de la cátedra y que adopta una nueva dimensión tanto en las estructuras formales (equipos de investigación) como en las informales (grupos de presión). En la universidad matricial se introducen órganos más complejos de gerencia y gobierno, cobrando especial relevancia los órganos colegiados que se convierten en verdaderas plataformas de participación y representación de los distintos estamentos universitarios.

LA UNIVERSIDAD CONVENCIONAL MODERNA

La universidad convencional moderna es descrita por Solé y Llinás-Audet (2011), como un espacio donde se amplían los servicios complementarios a la actividad académica debido a la emergencia de necesidades de apoyo a la investigación, a lo cual, la gerencia universitaria responde con la adquisición de nuevos equipos, personal técnico especializado, nuevos y equipados laboratorios con sus respectivos especialistas. Igualmente, la docencia se torna más compleja generando a su alrededor un conjunto de especialistas que apoyan la actividad docente dando soporte al profesorado y a los alumnos.

Como parte del proceso de cambio hacia la modernización, los gerentes universitarios promueven la ampliación y mejoramiento de las bibliotecas, crean unidades de apoyo y orientación de estudiantes, también nuevos servicios informáticos, nuevos espacios para el trabajo científico, centros de idiomas y áreas deportivas, convirtiendo la calidad en un estándar del servicio prestado a la comunidad universitaria.

Los autores antes señalados agregan que en esta forma de universidad, los procesos de gestión de todas las unidades integrantes de la estructura organizativa tienden a profesionalizarse, apareciendo algunos conflictos entre los académicos tradicionalmente únicos responsables y gestores de la institución y los nuevos cuerpos técnicos con una gran especialización en sus responsabilidades de gestión. No obstante, la estructura organizacional conserva cierto nivel de centralización en la toma de decisiones.

Según Solé y Llinás-Audet (2011), se identifica la universidad convencional moderna con la estructura denominada burocracia profesional mixta. Así resulta que por un lado se tiene la estructura del profesorado de corte claramente burocrático y profesional que convive, no sin dificultad, con otra tecnoestructura que garantiza los servicios. Una de las tendencias habituales de cualquier burocracia institucional es la de reproducir determinados procedimientos que permitan una cierta homogeneización y mayores posibilidades de control por parte de la gerencia.



LA UNIVERSIDAD TECNÓPOLI

Solé y Llinás-Audet (2011), finalmente describen la universidad tecnópolis como una institución totalmente abierta a las dinámicas cambiantes de su entorno. En esta clasificación, las estructuras tecnópolis son las más complejas que existen, ya que además de resultar sumatorias de las características de los modelos matricial y convencional moderno, incorporan unos rasgos definitorios propios.

Entre las principales características de una universidad con estructura tecnópolis destaca la existencia en la misma de un conjunto de entidades y organizaciones interdependientes que gozan de autonomía y que en su conjunto coordinado configuran una universidad.

Paralelamente, el alto nivel alcanzado por la democracia universitaria se expresa en la capacidad que tienen los miembros de la institución, especialmente el profesorado, para establecer equipos, servicios, líneas de trabajo y organizaciones autofinanciadas. Esta característica, según Solé y Llinás-Audet (2011), representa una nueva concepción de la universidad como gestora de servicios a la sociedad más allá de la oferta estandarizada y oficial.

De esta manera, la universidad como macro estructura ya no puede satisfacer todas las demandas sociales y establece un sistema altamente flexible por el cual el profesorado, especialmente el de mayor prestigio aunque sin exclusiones, puede realizar los procesos de transferencia necesarios, otorgándole una nueva función dentro de la estructura organizativa, pudiendo superar el rol burocrático profesional por el de proveedor de servicios, dándole además la posibilidad de autosuficiencia a la institución.

La realidad organizativa de la universidad tecnópolis supone, según Solé y Llinás-Audet (2011), nuevos elementos organizativos mucho más complejos aunque sin abandonar algunos procesos de representación académica, uno de ellos es la tendencia hacia la profesionalización, por un lado, y la desconcentración por otro. Por ello, las estructuras tecnópolis no pueden gerenciarse con los sistemas representativos tradicionales dada su complejidad, tamaño e intereses multidimensionales creados. Asimismo, la habitual forma de gestión centralizada no es viable en la estructura tecnópolis, por lo cual, las distintas unidades gerenciales asumen formas emancipadas del gobierno central de la institución, pero enrolados en una acción sinérgica en pos del cumplimiento de los fines de la misma.

Puede inferirse de lo expuesto que las universidades tecnópolis superan al resto de los modelos en relación a la calidad y diversificación del servicio ofrecido, así como la plataforma tecnológica utilizada. Estas universidades han logrado insertarse plenamente en la sociedad del conocimiento por lo cual exhiben altos niveles de innovación, productividad y excelencia, aumentando su visibilidad en el entorno donde se desenvuelven. Suelen estar indizadas internacionalmente, pertenecen a asociaciones internacionales, poseen programas de formación acreditados fuera y dentro del país donde se ubican. De la misma manera, son estas universidades las mayormente vinculadas al entorno social, de allí el alto nivel de pertinencia de los programas de



formación ofertados, así como su contribución con el desarrollo social de la localidad donde se ubican.

De la revisión de este enfoque propuesto por Solé y Llinás-Audet (2011), emerge un esquema analítico de los cuatro (4) factores que deben ser abordados en las universidades para determinar si en las mismas prevalece un itinerario hacia la universidad vertical, matricial, convencional moderna o tecnópolis a saber: la estructura organizativa, relaciones con el entorno, calidad de servicio y sus avances en el campo tecnológico.

Sobre la estructura organizativa universitaria, Vargas (2008) señala que la misma debe asumir formas de gobierno más planas, descentralizadas y democráticas, con mecanismos permanentes de consulta y participación de todos los miembros de la comunidad interna y externa a la institución. Los procesos de toma de decisiones deben ser transparentes, horizontales e incluyentes, ofreciendo apertura a todos los actores involucrados, pero sobre todo los docentes, investigadores y alumnos, como principales implicados en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Estas estructuras deben permitir el ejercicio de la democracia académica bajo un principio de relación igualitaria alumnos-académicos (docentes e investigadores)- administración-gobierno.

En cuanto a la relación con el entorno, Cordera y Santamaría (2008) destacan la necesaria vinculación con el ambiente altamente globalizado donde en la actualidad se desarrolla la academia. Bajo estas perspectivas, en primer término postulan la inminente internacionalización de las universidades, en la cual pueden integrarse procesos para el intercambio de docentes y estudiantes; la incorporación a acuerdos, alianzas, o asociaciones de educación superior internacionales, la acreditación nacional e internacional, así como la pertinencia social de sus programas de formación, lo cual puede permitir la inserción de la universidad en el ambiente que le rodea de una manera proactiva, no solo como sujeto cognoscente del mismo a través de las actividades de investigación científica, sino como actor social comprometido con su transformación.

La calidad del servicio es otro de los aspectos determinantes en el estudio de la gerencia universitaria, debido a que dicho factor denota la capacidad institucional para atender eficaz y eficientemente la ampliación y complejización de las necesidades sociales. El Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA, 2009) define la calidad en la educación superior como un concepto global y multidimensional, el cual puede ser comprendido a partir del análisis relacional entre los distintos factores que componen una Institución de Educación Superior, a saber: su ámbito de desarrollo, su cultura institucional, sus concepciones internas, las características particulares de sus actores (alumnos - profesores) y las relaciones que entre éstos se establezcan, sus recursos y resultados.

A lo expuesto se adicionan las variables de carácter externo, entre las cuales destacan los requerimientos y estándares específicos establecidos por el medio social, disciplinario y profesional en la cual una determinada universidad se encuentra inserta, además de su rol social, las concepciones políticas - económicas subyacentes y otros elementos similares.



Finalmente, abordando el tema de la tecnología, González (2006) señala que la misma surge al enfocar determinados problemas sociales con una concepción científica y dentro de un marco económico y sociocultural, íntimamente vinculado con la ciencia. La tecnología según este autor comprende el saber sistematizado y en su accionar se maneja tanto a nivel práctico como el conceptual, es decir que abarca el hacer y su reflexión teórica.

De lo expuesto se desprende que las universidades cumplen una labor central en el desarrollo tecnológico de una sociedad al constituir el espacio donde se crea, valida y se difunde el conocimiento científico – técnico. No obstante, estas instituciones deben ser capaces de transferir los saberes generados a partir de los procesos de investigación científica e innovación tecnológica, por una parte, en sus propios servicios a través de una plataforma acorde con los requerimientos de sus usuarios; pero de mayor importancia aún es que las mismas sean competentes para difundir y diseminar el conocimiento científico hacia la sociedad en virtud de las impetraciones más notables provenientes de los diversos sectores y actores sociales.

Sobre el primer aspecto, Ramírez (2004) aborda la temática relativa a las plataformas tecnológicas, definiéndolas como un conjunto de servidores de internet y programas de desarrollo propio que permiten integrar todos los servicios de una organización en un único entorno de trabajo. En el ámbito universitario, señala varias prestaciones ofrecidas por una efectiva plataforma tecnológica:

(a) Administración y gestión de cursos: inscripción, directorio de participantes y profesores, agenda, consulta de calificaciones, buzón de sugerencias.

(b) Elaboración y distribución de contenidos.

(c) Servicio de mensajería - correo electrónico - entre todos los miembros de la comunidad universitaria.

(d) Herramientas de trabajo colaborativo: foros, chats, listas de distribución de correo, pizarra electrónica, voto electrónico, audio y vídeo conferencia.

(e) Acceso a catálogos, directorios y bibliotecas online.

(f) Servicios de tutoría.

(g) Sistemas de control y seguimiento del alumno.

(h) Sistemas de evaluación y autoevaluación.

(i) Diseño de planes personalizados de formación.

Sobre el segundo aspecto, González (2006) afirma que la universidad es responsable de la transferencia e incorporación de los conocimientos hacia la sociedad, enfatizando un proceso de interacción social, entre ella y su entorno. Agrega que el conocimiento debe ser un activo de la sociedad en general, en la búsqueda del desarrollo social. Por ello, las



instituciones de educación superior deben formular mecanismos de difusión, discusión y uso de la información producida por la actividad científica y tecnológica.

METODOLOGÍA

El estudio realizado se considera descriptivo, debido a que buscó caracterizar la gerencia en las universidades públicas y privadas ubicadas en el municipio Maracaibo del estado Zulia. Al respecto, Chávez (2007) explica que las investigaciones descriptivas son aquellas que se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentan en el momento de la recolección.

Paralelamente, el trabajo se insertó en la modalidad de estudios de campo, destacándose la obtención de la data necesaria para dar cumplimiento a los fines de la investigación, directamente de las autoridades universitarias de algunas de las más importantes instituciones de educación superior de la región. Sobre esta materia, afirma Tamayo y Tamayo (2009), que cuando los datos se recogen directamente de la realidad, su valor radica en permitir la verificación de las verdaderas condiciones en las cuales se obtengan los datos, facilitando su revisión o modificación en caso de surgir dudas.

Como población de la investigación, se consideró a los miembros del personal directivo de cuatro (4) universidades privadas y una (1) pública ubicadas en el municipio Maracaibo. Los cinco (5) informantes presiden el gobierno universitario de cada una de las instituciones, teniendo posiciones centrales en los denominados Consejos Universitarios o Consejos Académicos.

Esto otorga una visión holística e integral de sus organizaciones, al cumplir por un lado la labor de definir las directrices que desde el punto de vista académico tienen estas casas de estudio, y por otro, traducir tales directrices en una estructura organizativa determinada. Se excluyeron del estudio aquellas universidades que teniendo sedes o núcleos en pleno funcionamiento en la localidad, sus autoridades (rectoría, consejo universitario) no se encuentran en la misma.

Como instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario dirigido a las autoridades universitarias constituido por treinta y dos (32) ítems donde a los encuestados se les solicitó que calificaran del 1 al 4, el nivel según el cual su institución había alcanzado logros en los ámbitos como: las relaciones con el entorno, la complejidad de sus estructuras organizacionales, la calidad del servicio ofrecida y la tecnología utilizada, donde 1 significaba el menor nivel de logro y el 4 el máximo nivel, cuya misión global era determinar el itinerario gerencial vigente atendiendo a los postulados de Solé y Llinás-Audet (2011).

Para validar el instrumento se realizó su revisión por parte de siete (7) expertos en gerencia universitaria, quienes determinaron la pertinencia del mismo. En cuanto a la confiabilidad, su valoración se obtuvo mediante la aplicación del método de estabilidad, ubicándose el coeficiente de fiabilidad en 0.94. Para analizar los datos recolectados, se



utilizó el promedio o media aritmética, cuyos parámetros de interpretación se basaron en el siguiente baremo (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Baremo para la interpretación de los datos

RANGO	BAREMO	NIVEL DE LA MEDIA
4	$3.25 \geq x \leq 4$	Alto
3	$2.50 \geq x < 3.25$	Medio/ Moderado
2	$1.75 \geq x < 2.50$	Bajo
1	$1 \geq x < 1.75$	Muy Bajo

Fuente: elaboración propia.

Se observa en el cuadro 1 el baremo estructurado para la interpretación de la media, sobre el cual se deben hacer los siguientes comentarios: el nivel de la media se consideraría alto al oscilar entre 3.25 y 4, medio o moderado si es menor a 3.25 y hasta 2.50, bajo si es menor a 2.50 y hasta 1.75, finalmente se tipificaría como muy bajo si es menor a 1.75 y hasta 1.00.

Esta interpretación es estrictamente cuantitativa, por lo cual se llevó al plano teórico para su adaptación a los fines de la investigación. De esta manera, para interpretar el itinerario de la gerencia universitaria, se asumió que entre más alto fuera el valor de la media obtenida al aplicar el instrumento dirigido a las autoridades, las instituciones se acercarían al modelo tecnópolis (nivel alto), el cual según el enfoque analítico adoptado por el estudio es el patrón que se adapta más a las nuevas tendencias en el manejo de instituciones de educación superior en el mundo globalizado en cuanto a estructura organizacional, relación con el entorno, calidad de servicio y tecnología.

En la medida que el promedio disminuyera, las universidades se ubicarían en el renglón de convencionales modernas (nivel medio o moderado de la media), matriciales (nivel bajo) o verticales (nivel muy bajo).

RESULTADOS

En el presente segmento, se reseñan los resultados de la aplicación del cuestionario dirigido a las autoridades de las cinco (5) universidades donde se realizó el trabajo de campo. El análisis es presentado en tablas sinópticas donde se recogen los promedios aritméticos calculados para cada uno de los ítems.

Tabla 1. Estructura organizativa

	N	Media
• Labor docente	5	3.60
• Catedráticos reconocidos	5	4.00
• Departamentos y cátedras	5	3.00
• Autonomía	5	2.40
• Poder de decisión	5	2.80
• Autofinanciamiento	5	1.40
• Investigación	5	4.00
• Extensión	5	4.00
• Soporte técnico	5	3.40
• Gremios	5	2.60
• Tendencia	5	3.12

Fuente: elaboración propia.

En este orden de ideas, tal como se evidencia en la tabla 1, al abordar la data correspondiente a la “estructura organizativa”, las tendencias indican que todas las universidades son dirigidas por catedráticos reconocidos, siendo esto expresado por el nivel alto alcanzado por la promedio (4). Asimismo, estas instituciones mayormente se dedican a la labor docente (3.60), pero le otorgan igual relevancia a las labores de investigación (4) y extensión (4), así como también al soporte técnico (3.40).

No obstante, se observó que las instituciones no poseen estructuras organizativas totalmente descentralizadas y desconcentradas. Al respecto, se evidenciaron niveles bajos de ejercicio de la autonomía (2.40), moderado poder de decisión (2.80) de los gerentes de departamento, a lo cual se agrega la moderada relevancia otorgada en estas organizaciones a los gremios representativos de los intereses del personal (2.60). El factor que obtuvo la menor puntuación fue el autofinanciamiento de las diversas unidades funcionales constitutivas de las universidades (1.40), observándose que es poca la capacidad de las mismas para desarrollar proyectos que permitan la generación de ingresos propios.

La tendencia general de la media evidenciada en la tabla 1 (3.12), demuestra que las universidades ubicadas en Maracaibo no han ampliado, flexibilizado y democratizado suficientemente su estructura organizativa para adaptarse a las directrices que en la actualidad se plantean en círculos de discusión tan relevantes como la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL), el Centro Interuniversitario de Desarrollo de

América Latina (CINDA), el proyecto Tunning América Latina, entre otros, en los cuales se postula la necesidad de universidades abiertas al entorno, con estructuras organizacionales planas modernas centradas en la competitividad, así como en la innovación.

Tabla 2. Relación con el entorno

	N	Media
• Tendencias mundiales	5	3.40
• Acreditación	5	2.60
• Asociaciones	5	2.80
• Intercambio de docentes	5	2.40
• Estudiantes del exterior	5	3.00
• Valoración de demanda de talento humano	5	3.00
• Asesor de gobierno	5	2.40
• Proyectos comunitarios de desarrollo	5	2.60
• Acompañamiento de la comunidad	5	3.20
• Tendencia	5	2.82

Fuente: elaboración propia.

Continuando con el análisis de los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo en las instituciones universitarias, y haciendo referencia a la “relación con el entorno” según sus autoridades, existe una alta (3.40) asimilación de las concepciones de universidad y sus funciones para alcanzar el desarrollo, vigentes en el concierto mundial de naciones. Esta visión aparentemente amplia de la realidad internacional ha contribuido además a una moderada apertura del servicio educativo a estudiantes de otros países (3.00).

A pesar de ello, las universidades mostraron avances moderados en materia de acreditación (2.60), lo cual se repite si se considera su participación en asociaciones internacionales de universidades (2.80). El valor más bajo alcanzado por la media calculada se obtuvo en relación al ítem referido al intercambio de docentes con universidades del exterior el cual se ubicó en 2.40, indicando que las instituciones estudiadas no tienen como una directriz el desarrollo de alianzas con otras universidades para intercambiar talento humano.

A nivel del entorno local y, en aras de determinar la pertinencia social de las labores ejercidas por las universidades ubicadas en el municipio Maracaibo, se verificó que las mismas realizan con moderada frecuencia estudios para la valoración de la demanda de



talento humano existente en el mercado (3.00), por lo cual el servicio educativo prestado no necesariamente se adapta a los requerimientos del sector empresarial regional.

Paralelamente, la función de asesor en la formulación de políticas y de proyectos de desarrollo ha tenido un bajo cumplimiento por parte de las universidades locales (2.40), demostrando que la producción intelectual universitaria no es transferida a la sociedad por la vía de la participación de estas instituciones en las decisiones de alto gobierno. Las labores referidas a la facilitación en la formulación de proyectos comunitarios de desarrollo, así como al acompañamiento de las comunidades en la solución de sus problemas se ubicaron en un nivel moderado (2.60 y 3.20 respectivamente).

La situación global de la media observada en la tabla 2 (2.82) manifiesta que las universidades zulianas se relacionan, pero de manera moderada, con su entorno, posicionándolas en una circunstancia desventajosa con respecto a otras instituciones dentro y fuera de Venezuela, cuyos gerentes las han insertado de manera competitiva en la sociedad del conocimiento, así como en el proceso de globalización, el cual últimamente ha comenzado a impactar sobre los sistemas educativos en el mundo, demandándole más simetría y homogeneidad, para permitir la movilidad internacional del conocimiento.

En este sentido, exigencias como la internacionalización, la acreditación, los servicios educativos sin fronteras y la pertinencia social, son hoy parámetros internacionales para evaluar el desempeño institucional de las universidades. Son estos los factores que le han otorgado mayor visibilidad de universidades brasileñas, mexicanas y colombianas, las cuales exhiben el producto del esfuerzo de sus gerentes por posicionarlas en el siglo XXI, a pesar de su tradición escolástica.

Tabla 3. Calidad de servicio

	N	Media
• Servicios complementarios	5	3.80
• Personal calificado	5	4.00
• Normas	5	3.00
• Apoyo al estudiante	5	4.00
• Biblioteca	5	3.80
• Infraestructura deportiva	5	3.40
• Tendencia	5	3.66

Fuente: elaboración propia.

Avanzando en la consideración de los resultados del estudio realizado, se pudo conocer que los gerentes encuestados han conducido a las universidades que dirigen hacia altos niveles de calidad de servicio. La media en este caso (3.66), está por encima del límite inferior de 3.25 establecido en el baremo, indicando que las instituciones analizadas ofrecen con una alta frecuencia servicios complementarios al educativo en el entorno donde se encuentran



ubicadas (3.80), poseen personal altamente calificado para desarrollar sus labores (4.00), poseen una unidad exclusivamente dedicada a ofrecer apoyo al estudiante (4.00), una moderna y equipada biblioteca (3.80), así como también poseen una adecuada infraestructura deportiva (3.40).

Se evidenció que el único aspecto que aún no han desplegado completamente las universidades zulianas es el aseguramiento de la calidad a través de la formulación de normas en esta materia, ubicándose en un nivel moderado (3.00).

Tabla 4. Tecnología

	N	Media
• Sitio web	5	4.00
• Automatización	5	3.00
• Educación a distancia	5	3.00
• Investigación y desarrollo	5	3.20
• Innovación tecnológica	5	2.40
• Difusión tecnológica	5	2.40
• Uso de la tecnología	5	2.40
• Tendencia	5	2.91

Fuente: elaboración propia.

Cerrando el análisis y haciendo referencia a la “tecnología”, se pudo conocer que todas las universidades estudiadas poseen un sitio web (4.00) a través del cual ofrecen servicios a la comunidad interna y externa, pero requieren un mayor nivel de automatización de sus procesos mediante el uso de tecnologías (3.00), y ampliar las posibilidades para el ofrecimiento de programas de educación a distancia (3.00), aspectos en los cuales obtuvieron niveles moderados.

Se pudo conocer además que las universidades ubicadas en Maracaibo realizan una inversión moderada en investigación y desarrollo (3.20), aunque no han sido muy exitosas en materia de innovación (2.40) y difusión tecnológica (2.40), lo cual ha evitado que los problemas sociales existentes en la localidad sean atendidos y solucionados usando productos tecnológicos generados en estas instituciones (2.40).



La tendencia de este aspecto (2.91), señala que las universidades ubicadas en Maracaibo poseen una plataforma tecnológica moderadamente actualizada para adaptarse a las nuevas circunstancias que rodean el proceso educativo. No obstante, no han contribuido significativamente en los procesos de innovación, difusión y aplicación de las tecnologías necesarias para apalancar el desarrollo local del municipio.

Tabla 5. Tendencia Global

N	Media
5	3.09

Fuente: elaboración propia.

La tendencia global de los datos recolectados en el estudio se ubica en el nivel moderado, con una media de 3.09, siendo así interpretado como la existencia en las universidades estudiadas de un itinerario proclive hacia el modelo gerencial convencional moderno, el cual según Solé y Llinás-Audet (2011) se caracteriza por la diversificación de los servicios de apoyo a las tareas docentes e investigadoras del profesorado, de aprendizaje de los estudiantes y de apoyo a la gestión para los órganos de gobierno.

Se amplían los servicios de biblioteca, se crean unidades de apoyo y orientación de estudiantes, también nuevos servicios informáticos, nuevos espacios para el trabajo científico, centros de idiomas y áreas deportivas, todo en el marco de altos niveles de calidad. Sin embargo, en este modelo gerencial las universidades mantienen una estructura organizacional burocrática semicentralizada, lo cual garantiza un alto nivel de control y homogenización de la toma de decisiones por parte de la gerencia.

De esta manera, se considera que la centralización en la toma de decisiones impide la labor creativa y emprendedora de los gerentes intermedios en las universidades, es decir, aquellos que dirigen Centros, Institutos de Investigación, Directores de Escuela, Jefes de Departamento y de Cátedra, es decir, allí donde se hace la labor universitaria real: se crea el conocimiento y se disemina hacia fuera y hacia dentro de las instituciones.

La versión de universidad tecnópolis planteada por Solé y Llinás-Audet (2011) plantea contrariamente, la configuración de universidades macro descentralizadas, donde cada facultad, escuela o centro de investigación entabla una relación individual con su entorno, se desdibujan las fronteras con el mismo y se crean relaciones interactivas. Las formas tradicionales, unipersonales, autoritarias y centralizadas de gobierno universitario pierden sentido en estas universidades, conformándose una gerencia más cercana al ambiente que las rodea.

A MODO DE COROLARIO

Al analizar el itinerario de la gerencia vigente en las universidades ubicadas en el municipio Maracaibo del estado Zulia, se pudo conocer que predomina en las mismas el

estilo gerencial convencional moderno, como producto de la coexistencia de adelantos importantes en materia de calidad de servicio, así como en el ámbito tecnológico; pero en el marco de una estructura organizativa semicentralizada, poco democrática y consultiva, así como en un estado de relativo aislamiento del entorno. Por ello, se propone la configuración de un nuevo modelo gerencial para las universidades ubicadas en Maracaibo, cuyos componentes se reflejan en la siguiente figura:

Figura 1. La nueva universidad: modelo gerencial



Fuente: elaboración propia.

La propuesta para la nueva universidad se basa en la redefinición de las funciones de esta institución frente a las condicionantes de su entorno. Para ello se requiere de una estructura organizativa plana, democrática, participativa y consultiva, así como de una gerencia donde concurren todos los actores que hacen vida en la comunidad universitaria a saber: líderes universitarios, expertos, técnicos, alumnos, docentes, investigadores y trabajadores en general.

Sus fronteras deberán ser flexibles, dinámicas y difusas, permeables ante los diferentes contornos de la comunidad local. Se plantea una universidad como sujeto histórico orientado al desarrollo social, constituido en una red de sistemas entrelazados, que compartan de manera determinante, equitativa y equilibrada la corresponsabilidad de desplegar las funciones de formación del talento humano, investigación y extensión pero en la búsqueda del progreso global de la sociedad.

En este orden de ideas, el sistema globalización crea una universidad abierta al mundo, configurada como una institución testigo o partícipe del conjunto de eventos transformacionales en los ámbitos político, económico, social, cultural y ambiental, generados en la actualidad en todo el planeta. También promueve la universidad acreditada internacionalmente y asociada a agrupaciones de instituciones de educación superior extraterritoriales. Se postula una universidad "clase mundial" asimiladora, pero



también creadora de tecnologías, así como también de normas de calidad que estandaricen y mejoren de manera continua el servicio educativo prestado.

Por su parte, el sistema de innovación deberá promover, apoyar y participar en la investigación y desarrollo de innovaciones tecnológicas, organizacionales, económicas, políticas, sociales, culturales y ambientales, proclives al mayor bienestar y calidad de vida del zuliano. Deberá asegurarse la difusión, transferencia y uso equitativo de las innovaciones para garantizar el desarrollo pleno y global de la región.

En este sentido, los criterios de departamentalización vigentes, constituidos en torno a cátedras y unidades funcionales, pierden sentido para dar paso a una especie de sinergia de todas las actividades académicas y de investigación en la búsqueda de nuevos modelos de desarrollo integrales viables adaptables a las condiciones locales. Los gerentes deberán ser capaces de facilitar la conducta sinérgica de los diversos componentes del sistema universitario.

El sistema de promoción del desarrollo vinculará a la universidad con el Estado, con el aparato productivo y con la comunidad. Su principal función será la formulación, implantación y evaluación de políticas públicas centradas en la satisfacción de las necesidades existenciales y axiológicas del ser humano. La visión de estas políticas sociales universalistas por definición, deberá combinar la atención de necesidades vitales o de subsistencia, con las trascendentales o subjetivas relativas a la libertad, la participación o la creación. La gerencia universitaria deberá ser capaz de posicionar como un bien público el conjunto de saberes generados en el espacio universitario.

El sistema de consultoría generará las bases para la creación de un sistema de indicadores regionales de desarrollo, que sirva como marco de referencia para la toma de decisiones gubernamentales, empresariales y comunitarias en esta materia.

Finalmente, el sistema de formación de talento humano estará asociado a cada uno de los sistemas mencionados. La formación de estudiantes deberá producirse en la medida que la universidad identifica y atiende necesidades sociales, convirtiéndolos además en sujetos de transformación y agentes de cambio. Este sistema de formación no elimina la capacitación sobre el saber construido, pero le otorgará un peso similar a los saberes en construcción o por construirse, los cuales serán de vital importancia en la configuración de una sociedad en tránsito continuo hacia el desarrollo.

La estructura organizativa descrita demanda un gerente competente, es decir, con los conocimientos, habilidades y destrezas de un efectivo decisor, líder y vocero institucional. Pero más que gerentes, la nueva universidad requiere una nueva gerencia, flexible, dinámica, activa, movible, que pueda desempeñar labores en los diversos sistemas mencionados. Paralelamente, los nuevos gerentes deberán ser emprendedores, creativos, basando sus propuestas en una visión global de la realidad social, así como teniendo en cuenta el marco internacional donde se desenvuelve la nación.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) (2009). Dimensiones de la calidad. Santiago, Chile. Documento en línea. Disponible en: en http://www.cinda.cl/proyecto_alfa/download/dimensiones_de_calidad.pdf. Consulta: 01/05/2010.
- Chávez, N. (2007). Introducción a la investigación educativa. Maracaibo, Venezuela. Editorial Ars Gráfica.
- Cordera, R. y Santamaría, R. (2008). Internacionalización, autonomía y calidad de la educación superior: elementos para la integración de América Latina y el Caribe. Revista Universidades, Vol. LVIII, N°. 37, abril – junio 2008, Pp. 69-82.
- Ferrer, J.; Romero, D. y Rivera, A. (2002). La Universidad del Zulia frente al proceso de transformación organizacional: perspectiva de algunos actores del Proceso. Revista de Ciencias Sociales (RCS), vol. VIII, N°. 002, mayo – agosto 2002, Pp. 328 - 343.
- González, E. (2006). Educación, investigación científica, invención y tecnología para el desarrollo sostenido de Latinoamérica y el Caribe. Revista Universidades, Vol. LII, N° 31, enero - junio, Pp. 41-54.
- Monagas, D. (2003). Consideraciones sobre la gerencia universitaria en la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias. Revista Actualidad Contable FACES, Año 6, N° 6, enero-junio, Pp. 33-37.
- Méndez, E. (2000). Gerencia académica. Maracaibo, Venezuela. Ediluz.
- Méndez, E. (2004). Hologerencia académica. Maracaibo, Venezuela. Ediluz.
- Ramírez, E. (2004). Una alternativa tecnológica para un sistema de educación presencial asistido por internet. Ponencia presentada en el Primer Congreso Virtual Latinoamericano de educación a distancia. Marzo, Sonora, México.
- Solé, F. y Coll, J. (2000). El gobierno de las universidades y el desarrollo del territorio. Trabajo presentado en el International Congress on University Governance and Management. Junio, Barcelona, España.
- Solé, F. y Llinás-Audet, X. (2011). De la burocracia profesional a la tecnópolis: los desafíos estratégicos de la gestión universitaria. Revista de Educación, N°. 355, mayo-agosto, Pp. 17 - 30.
- Tamayo, H. y Tamayo, M. (2009). El proceso de la investigación científica. México. Editorial Limusa.
- Vargas, J. (2008). La educación del futuro, el futuro de la educación en México. Revista Universidades, N°. 39, octubre – diciembre, Pp. 45 - 65.
- Villarroel, C. (2005). Gerencia, planificación y evaluación universitarias. Revista Educere de la Universidad de Los Andes, vol. 9, N° 31, octubre - diciembre, Pp. 513 - 522.