



# La Gerencia Universitaria ante el cambio institucional

RECIBIDO: 12-12-2005 • REVISADO: 04-01-2006 • ACEPTADO: 28-02-2006

## Resumen

*Si bien es cierto la complejidad que envuelve al significado de gerencia, no es menos interesante intentar revisar sus consideraciones e implicaciones no sólo a partir de la situación específica que representa la Universidad en tanto institución movillada sobre la intelectualidad y por tanto la administración del conocimiento en términos del intenso proceso filosófico, ontológico y deontológico de búsqueda de la verdad. También, con base en la estructura funcional desde la cual se pretenden ordenar procesos académicos que comprometen la formación profesional, a lo interno, y la capacidad de coadyuvar a la orientación de problemas nacionales que tienen incidencia sobre el desarrollo regional y nacional, a lo externo. Esta doble condición institucional, destaca la particular razón que esgrime la gerencia (universitaria) toda vez que, como modelo o pauta de gestión soportada por las habilidades personales y las oportunidades del entorno para alcanzar los mayores objetivos institucionales, se desenvuelve en un ámbito cuya producción social se da en medio de múltiples criterios de eficacia, muchas racionalidades y distintas autorreferencias explicativas cual es la Universidad.*

**Palabras claves:** Complejidad, cultura organizacional, incertidumbre, direccionalidad, poder, talento, política, situación, decisión, inmediatismo, coyuntura, Universidad, cambio, equilibrio, participación, cooperación.

## Abstract

### THE UNIVERSITY MANAGEMENT BEFORE THE INSTITUTIONAL CHANGE

*Although the complexity is certain that surrounds to the management meaning. Is not less interesting to try to review its considerations and implications non single from the situation specify that it represents the University in as much institution mobilized on the intellectuality and therefore the administration of the knowledge in terminus of the intense philosophic process, ontological and deontological of search of the truth. Also, with base in the functional structure from which they are tried to order academics processes that jeopardize formation professional, to internal it, and the capacity to help to orientation of national problems that have incidence on the regional and national development, to the external thing. This double institutional condition, emphasizes the particular reason that uses the management (university) every time, like model or guideline of management supported by the personal abilities and the opportunities of the surroundings to reach the greater institutional objectives, it develops in a ambit whose social production occurs in the middle of multiple criteria of effectiveness, many rationalities and different explanatory self-references as is the University.*

**Key words:** Complexity, organizational culture, uncertainty, directionality, power, talent, politic, situation, decision, immediatism, conjuncture, University, change, balance, participation, cooperation.

\*Profesor Asociado, Adscrito al Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial, CIDE, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Los Andes. Autor de distintos libros en el área de Gestión Política y Planificación Pública, Columnista de El Universal, La nación, Frontera y Panomara. e mail: amonagas@cantv.net

## Introducción

El cambio, en esencia, es un concepto que envuelve múltiples variables. Variables que expresan necesidades de tipo político, organizacional, cultural, económico, social, administrativo. Inclusive, de orden personal si acaso en su intención media algún compromiso que responde a intereses inmediatistas o coyunturales. Tal es su incidencia que se ha llegado a aserir que “lo único estable es el cambio” por cuanto ocurre como natural expresión de la dinámica social, económica y política. Por consiguiente, el cambio es inherente al tiempo, al desarrollo de los acontecimientos. Es “la esencia de todo proceso que comprometa al hombre desde cualquier condición, lugar y espacio” (Webber, 1995, p.116)

Sin embargo, cuando se intenta comprender el alcance del susodicho concepto, surgen diferencias por cuanto su naturaleza dependerá del contexto en el cual se plantee el referido “cambio”. De manera que no es lo mismo aludir a sus implicaciones en un ámbito dominado por la economía, que en otro regido por las fuerzas de la política. O todavía mejor, si acaso se pensara en detallar lo que es y lo que no es un cambio, considerando para ello cierto número de criterios cualitativos, cuantitativos e ideológicos.

Para referir el sentido de cambio, debe comprenderse primeramente que las realidades son complejas. Por esa misma condición, se conjugan toda una serie de racionalidades cuyos efectos terminan produciendo situaciones tan azarosas como inciertas. Justamente, en medio de tan enmarañadas especificidades, muchas veces redundantes en contrariedades, pero también en posibilidades para generar oportunidades, se exponen los cambios que, por la inercia de sus causas, deben inducir nuevas actitudes aunque con la resistencia que genera “avanzar en contrasentido”.

Una definición de cambio involucra esas complejidades que se configuran en medio de las distintas realidades. No obstante, podría decirse del cambio: cualquier modificación que tienda a variar las condiciones iniciales de una situación. Por

extensión, el cambio en las organizaciones incide, además, en la conducta o cultura organizacional por cuanto sus implicaciones alcanza al personal reunido bajo la orientación institucional establecida (o presumida). Tanta es la importancia del estudio del cambio en las organizaciones, que su análisis compromete al desarrollo organizacional (DO) en cuanto al desarrollo de la eficacia de las organizaciones. Es así que, con suma propiedad, se habla “del proceso de preparación para el cambio y para la gestión del cambio en el ámbito de la organización” (Gibson, Ivancevich y Donnely, 2000, p.753). Particularmente, cuando se reconoce que todo cambio no sólo opera en el marco de un proceso específico, sino que además es determinado por fuerzas que no siempre pueden identificarse por cuanto son generadas por factores de compleja incidencia lo cual refleja la significación del cambio en medio de cualquier ambiente por sistematizado o no que resulte ser. *Ibidem*, pp.760–772)

Por analogía, la Universidad, en términos de su funcionalidad como organización, es susceptible de cualquier ordenamiento sugerido ante la necesidad de planificar el cambio. A pesar de ser “(...) fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre” (Del artículo 1º, Ley de Universidades), refleja el deterioro que genera la obsolescencia de mecanismos administrativos y criterios decisionales incapaces de adecuarse a las ingentes exigencias propias de las nuevas realidades sociales, económicas y políticas. Además, su condición de organización fundamentada en el manejo del conocimiento, la convierte en una organización atípica toda vez que sus procesos académicos forman parte de una particular puja por acercarse más a la verdad en términos del tiempo y del espacio en que se arraiga un problema en estudio el cual se halla asediado por múltiples referencias explicativas. (Delgado Barrios, 2004, pp.104–109)

Justamente, entre los objetivos inmediatos que persigue esta disertación se encuentra el de interpretar algunas de las consabidas situaciones que

vive la administración universitaria a la luz de la gerencia (pretendida o entendida) por cuanto debe reconocerse que las realidades académicas trascienden, ineludiblemente, por procesos de cambios que desde luego son inherentes no sólo a su condición como organización compleja y sujeta a complicaciones normativas un tanto pesadas, sino también al modo de lidiar con la generación, elaboración y difusión de algo tan exclusivo, en virtud de su delicado manejo directo e indirecto, como es el conocimiento.

No obstante, frente a la significación del problema que envuelve la gerencia universitaria ante el cambio institucional translucen distintas posibilidades de análisis de las variables, condiciones y factores que inciden en la situación. Aún cuando la idea manifiestamente aludida en torno a la necesidad de “reestructurar la Universidad y organizar el cambio” (Cuaderno de Bitácora, 2000, p.7), tiene pleno sentido y total aceptación a los efectos de revisar el problema desde dicha perspectiva. Sólo que lidiar con enquistamientos o tratar con incompatibilidades organizacionales en la Universidad, por su misma complejidad organizacional, no es competencia de procesos de reformas inmediateistas o de corto plazo.

Acceder la organización con fines de transformación o acicalamiento, comprende una serie de acciones que tocan desde lo sociológico hasta lo económico, pasando por revisiones que inciden sobre lo teórico-conceptual y teórico-metodológico de sus procesos administrativos y gerenciales. Sobre todo, de lo que exhorta la gerencia toda vez que “(...) su conceptualización y praxis contiene la fuerza necesaria para sensibilizar no sólo actitudes, sino también voluntades que pueden girar en torno a las posibilidades de inducir cambios en el orden y lógica que la racionalidad de los procesos académicos determinan en virtud de sus complicaciones y complejidades” (Monagas, 1996, p35). Más, cuando a la gerencia le corresponde “enfrentar la dificultad de acercarse a los problemas de manera diferente. Es decir, con visión de totalidad que la incluya a ella misma en el problema; que le

permita ver los extremos a la vez y por lo tanto comprender relaciones” (Nieto Echeverry, 2000, p.12)

## **Significación e implicaciones del Cambio institucional universitario**

Habrà que reconocer, primeramente, la significación del cambio institucional en virtud de sus posibles acepciones. Más, por tratarse de una definición que se ve magnificada por causa de las polémicas consideraciones, a veces contradictorias, que afectan su sentido y aplicación, su dimensión y dirección. No obstante, a los fines de la presente disertación, podría entenderse el cambio como parte fundamental de un proceso continuo de producción social el cual, en el tiempo y por razones coyunturales o estructurales, unas veces se acentúa más a consecuencia de su propia complejidad y su particular dinámica.

En el contexto universitario, desde luego, esta situación adquiere mayor relevancia por cuanto en ella convergen intereses espirituales alineados con creaciones intelectuales relacionadas o asociadas con ideas, conceptos, criterios, referencias explicativas, teorías y ensayos de propuestas. Las relaciones de trabajo entre miembros de una comunidad universitaria, generalmente tiende a gravitar alrededor de razones que si bien buscan exaltar la espiritualidad, entendida como condición que favorece la sensibilidad y el idealismo en tanto momentos de una socialización que se da en medio de un singular ambiente cultivado por la intelectualidad dominante, igualmente pueden reflejar posiciones encontradas como consecuencia de enfoques no siempre complementarios y suplementarios. Ello, sumado al problema que significa la planificación, organización, administración, coordinación y evaluación de los distintos procesos académicos, supone enormes dificultades y complicaciones que propenden a desdeñar la inmanencia de la gerencia lo cual anima el hecho de reflexionar sobre tan particular situación.

En casos así, generalmente, “la Gerencia no ve otra alternativa que abandonar todas aquellas tareas de reestructuración y cambios centrados en los procesos humanos y más bien opta por enfrentarlas sólo desde la perspectiva tecnológica donde lo importante son los resultados y no lo intersubjetivo, lo relacional” (Ibídem, p.10)

Ciertamente, la posibilidad de diseñar verdaderos cambios en la Universidad alineados con la racionalidad de condiciones, un tanto limitantes, impuestas no sólo por la resistencia a cualquier transformación que tienda al reacomodo de posiciones ganadas de la mano del prebendismo y del clientelismo, sino por la estrechez normativa vigente, es inminente. No obstante, la probabilidad de instrumentar esos mismos cambios ajustados a la situación dominante, es indiscutible. Por razones, desde luego, que pudieran justificarse ante la coyuntura político-institucional que hoy vive la Universidad, el país y sus instituciones a consecuencia de la actual dinámica socioeconómica y sociopolítica hemisférica. Habida cuenta que lo que ha venido yaciendo en el fondo de todo ello es “el agotamiento del modelo de desarrollo el cual además arrastra tanto una crisis del tipo de acumulación como una crisis del tipo de dominación vigente” (De la Cruz, 1998, p.15)

Sin embargo, en esa onda de transformaciones acicateada por los desafíos incitados por la presencia de un nuevo milenio, las instituciones y organizaciones mayormente comprometidas con el desarrollo y la investigación han dado algunas respuestas ante las realidades por venir. La Universidad, indiscutiblemente, ha respondido obviando sus desmanes y reveses. Desde luego, así tenía que ser. No obstante, “frente a tan críticas exigencias, no pareciera haberse considerado ciertas limitaciones de naturaleza funcional cuyos efectos pueden desvirtuar el carácter axiológico y deontológico que abarca tan complejo proceso” (Shuberoff, 2004, p.166)

De hecho, no hay mayores evidencias frente a la necesidad de entender y atender la cultura

organizacional como el bastión desde la cual se deparan los valores que afianzan el devenir de una Universidad que deberá centrarse en la misión de sembrar nuevos conocimientos para entonces cosechar el fruto esperado en los predios de una sociedad más creativa, inteligente, solidaria y justa. Precisamente, tan grave omisión o desconocimiento de su importancia propende a concepciones maniqueas de una Universidad que no se corresponde con las fuerzas y esperanzas que se infunden en su base organizacional. De ahí que cualquier razón que pretenda justificar la transformación de áreas operativas al margen de los fundamentos de la cultura organizacional que caracteriza la Universidad, generaría mayores incompatibilidades y disociaciones al propósito manifiesto de “reestructurar la Universidad y organizar el cambio”.

A la luz de las circunstancias actuales, puede afirmarse que la universidad venezolana está inmersa no sólo en una crisis de objetivos y de orientaciones, sino también en una crisis de los esquemas de organización y coordinación de sus esfuerzos ante el desarrollo científico, tecnológico y humanístico que pretende acometer. Indiscutiblemente, esta situación acontece en el marco de realidades conmocionadas por la confusión de sus valores éticos, políticos, culturales, sociales y morales por cuyos efectos se exagera la incapacidad del sistema educativo nacional para lograr sus objetivos. Sobre todo, cuando esos objetivos han sido definidos desde diferentes perspectivas indistintamente del paradigma que ha inspirado sus alcances.

Precisamente, buena parte de dichos problemas tienden a exacerbarse en el marco de una Universidad que además de verse atrapada por premisas equivocadas inducidas por una gerencia frustrada frente a las intenciones de lograr políticas, estrategias y procesos de cambio ajustados a las nuevas realidades, se ha quedado rezagada frente a las necesidades que surgen de las nuevas maneras de producir y distribuir conocimientos. Todo, porque “la burocracia del modelo de masas, con estructuras rígidas y con marcada presencia de obtusos

esquemas administrativos, sigue estando presente en momentos en que la complejidad de las instituciones académicas requiere de mayor flexibilidad, interactividad y sinergias en el pensamiento colectivo” (García-Guadilla, 2003, pp.73-76)

En términos de este problema determinado por tan aguda incongruencia entre fines y medios, discursos y praxis, la Universidad sigue sumida en el atolladero de su propia obcecación, de su agotada –por fútilmente insistente– agenda de equivocadas prioridades. Más, por el hecho que sigue acusando una cultura política universitaria marcada por un exagerado inmediatismo y un vulgar pragmatismo. Tanto que los problemas del ámbito académico-administrativo, no han podido resarcirse y contrariamente, se han acumulado al extremo que muchas altas decisiones –paradójicamente– permiten que se enquisten, por un cierto efecto de estancamiento progresiva, secuelas y vicios. (Pedreño Muñoz, 2004, p.141)

Por lo que significa el esfuerzo académico y el costo (político y económico) de acicatear el propósito de “reestructurar la Universidad y organizar el cambio”, a través del esfuerzo en analizar, calificar, inferir y evaluar situaciones y condiciones, debe considerarse el riesgo que encarna una organización cuyo sistema directivo puede no lucir tan diligente. No precisamente por una escasa o excesiva motivación de quienes fungen como gerentes universitarios, sino por causa de aspectos como:

- 1) la dificultad que implica procurar un proyecto de gobierno universitario entre actores no siempre comprometidos con la línea de trabajo propuesta o porque desconocen las implicaciones conceptuales y metodológicas de la gerencia académica;
- 2) por el grado de gobernabilidad del sistema político-académico ante el cual se plantea la posibilidad de instrumentar acciones que definen un proyecto de gestión universitaria que se corresponda con las realidades dominantes;
- 3) y por las limitaciones normativas que introduce

la Ley de Universidades y ciertas reglamentaciones adoptadas en nombre de la autonomía universitaria, algunas de las cuales son expresión del rotundo desconocimiento de la gerencia. Específicamente, de la gerencia universitaria toda vez que exhorta la gerencia del conocimiento, la gerencia del cambio.

## ¿Cómo entender la Gerencia universitaria?

Si la Universidad quiere abrirse a los procesos que comprometen la organización del aludido cambio necesario, en principio deberá darse a la inmediata tarea de elevar la capacidad de gobierno de sus dirigentes mediante la apertura de canales funcionales que permitan la democratización de los procesos de elaboración y toma de decisiones universitarias, sin obviar el respeto a la opinión adversativa, y a la necesidad de aceptar la disidencia como forma de distender y resolver problemas que no tienen soluciones consensuales. Porque si bien la educación es un hecho absolutamente político, igualmente lo serán los mecanismos que se utilicen para instrumentar y administrar, planificar y evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje que buscan la formación profesional y ciudadana desde el aula universitaria.

Tan ingente tarea de elevar la capacidad de gobierno de quienes administran y conducen la Universidad, lleva inevitablemente a considerar las siguientes necesidades si acaso habrá de persistirse en la idea de “reestructurar la Universidad y organizar el cambio” (Cuaderno de Bitácora, 2000, p.7). Sobre todo, si se atiende y entiende la expresión de Alberto Krygier cuando reconoce que “la gerencia se mueve en un mundo de aguas turbulentas donde no puede esperarse estabilidad” (Aut. cit. 1992, p.2-2). De esta manera, se hace notar la incidencia de nuevos conceptos que, al soterrarse en medio de las estructuras teórico-conceptuales y teórico-metodológicas asociadas con la gerencia, inciden en la

concepción que el mismo entorno se plantea de los fenómenos sociales y organizacionales a los cuales, por contenerlos, es capaz de motivar e inducir desde su análisis y su visión pragmática de los hechos. (Zambrano, 2001, p.106) Así resulta inminente pensar en la necesidad de proceder, básicamente, a:

- Reformar a los reformadores que instan los cambios institucionales universitarios, aunque eso sólo puedan hacerlos ellos mismos al concienciar sus debilidades. Sin embargo, ello podría alcanzarse entendiendo la importancia de las ciencias de gobierno como recursos para gerenciar la complejidad universitaria; y creando espacios a nuevas generaciones ganadas a los procesos de cambio.
- Estimular una cultura universitaria con base en acciones concretas a través de mecanismos subliminales que destaquen la fuerza académica de cada Facultad, de cada proyecto, de cada programa académico mediante el fomento de prácticas sociales colectivas menos formales. Para ello, sería indispensable acudir a mecanismos de motivación al logro mediante la organización de encuentros universitarios dirigidos a afianzar el compañerismo y la amistad. Todo ello, para dignificar el sentido de sentirse universitario y afianzar el desarrollo de la Universidad a partir de la voluntad de cada uno de sus miembros con lo cual la gerencia pudiera encauzar debidamente sus propósitos.

Pero al mismo tiempo de exaltar la necesidad de la institución universitaria a concienciar el necesario proceso de cambio, compromete igualmente a considerarlos desde la óptica de la gerencia, en su sentido más lato. Indiscutiblemente, la gerencia, ante cualquier problema, busca indagar las realidades dentro de las cuales estos surgen y se reproducen. Sólo que muchas veces se confunden las apreciaciones y concepciones que se tienen de la situación–problema en cuestión toda vez que quienes conducen la Universidad, no saben dónde, cómo y cuándo actuar. Si con base en una organización que haya concienciado su función de

estar orientada hacia el aprendizaje (organización inteligente) o en una organización que sólo supone brindar enseñanza a desdén de la posibilidad de aprender.

Según Peter Senge, situaciones de esta índole pueden explicarse en virtud de la dificultad que tiene la organización para aprender de la experiencia. Es cuando se pregunta, “¿qué sucede si las organizaciones de mayor éxito tienen poca capacidad de aprendizaje y sobreviven pero jamás desarrollan su potencial?” (Aut. cit. 1993, p.28). No obstante, el mismo autor señala que “no es accidental que la mayoría de las organizaciones aprendan mal. El modo en que están diseñadas, el modo en que definen las tareas de la gente y, sobre todo, el modo en que nos han enseñado a pensar e interactuar crean problemas fundamentales de aprendizaje” (Ibídem, p.29).

Pudiera ser o no casualidad, pero no es menos cierto que las universidades, como organizaciones, un tanto han obviado lo que significa “aprender de la experiencia” lo cual le ha generado importantes problemas que se resumen en la precariedad de la “gerencia” practicada o pretendida. El hecho que representó incitar una nueva o distinta funcionalidad organizacional a partir del esquema reivindicado en Córdoba, en 1918, cuando se intentó transformar la Universidad latinoamericana en “(...) un ideal de cultura para velar por el progreso de la sociedad y de su salud moral” (Mayz Vallenilla, 1998, p.50), no fue suficiente por cuanto la denominada Reforma de Córdoba, así como la Reforma Universitaria que se vivió en Venezuela, en 1969, y que condujo a la modificación de la Ley de Universidades que fuera sancionada en Diciembre de 1958, no tuvo entre sus propósitos inmediatos y directos procurar la planificación, administración, coordinación y organización de la Universidad a partir de postulados teórico–conceptuales y teórico–metodológicos asociados con la gerencia de una institución cuyo fundamento epistemológico la convierte en “(...) el centro más neurálgico de los debates de las diferentes concepciones ideológicas” (Mendoza Angulo, 2005, pp.72–84) como en efecto es la Universidad en un sentido bastante riguroso.

Quizás, no tanto por lo que para entonces representaba la ausencia de una debida preocupación por la necesidad de considerar a la gerencia como un recurso conceptual y metodológico del difícil ejercicio de gobernar procesos institucionales tan complejos como el que refiere la creación y difusión de conocimientos desde el contexto académico-universitario. Aunque también porque la Universidad se consolidó desprendida de prácticas profesionales y laborales que la hacían reflejarse en el espejo del aprendizaje lo cual, según algunos, puede entenderse como una reacción traumática inducida por el hecho de abrogarse excepcionalmente el trascendental acto de la enseñanza superior a través del difícil proceso de búsqueda de la verdad. Ello aunado, por supuesto, a las dificultades que equivocadamente se alentaron en el *demos* universitario representado por la reivindicada autonomía universitaria cuya insuficiente comprensión devino en procesos de gobierno mal entendidos toda vez que su natural politización degeneró principios éticos y político-institucionales fundamentales que, “desde 1958 en Venezuela, 1918 en Argentina, 1919 en Perú, 1920 en Chile, 1922 en Colombia, 1927 en Paraguay, 1931 en México” (Mayz Vallenilla, 1998, p.46), desdeñaron en buena medida la posibilidad de darle a la Universidad el sentido y la posibilidad de procurar una verdadera gerencia universitaria. Salvo singulares excepciones como Colombia, México y Chile, particularmente, países éstos en donde se hicieron importantes esfuerzos por entender y atender la significación de una gerencia académica.

Ha sido ciertamente un poco lo que de alguna manera sucede o ha sucedido cuando las universidades, por la rutina y por la presión sostenida

pero indebidamente canalizada por parte del perfeccionamiento de las tradiciones y del exacerbado llamado de las ciencias, las humanidades y la tecnología, se alejan de su verdadera misión entrando en una grave crisis que repercute en toda su extensión y especialmente, en aquella inherente a los procesos de dirección que se gestan ante los cambios pretendidos. (Palacios Priü, 1997, p.4)

De todos modos pudiera decirse que, aun cuando se ha pretendido superar las barreras que este problema ha encubierto con los años, resultaría mezquino negar que ha habido un esfuerzo, aunque precario, en inducir un efecto de concienciación sobre el significado de “gerencia universitaria” en quienes han venido atreviéndose a declarar sus capacidades para dirigir la Universidad desde sus distintas plataformas de gobierno. De hecho, pueden contarse algunas declaraciones que apuestan a la gerencia universitaria como una vía efectiva para adelantar programas, proyectos y compromisos de acción que redunden en beneficio de la función académica.

Tanto ha sido que, en el caso de la Universidad de Los Andes, por ejemplo, se evidenció un incremento considerable en cuanto al compromiso manifiesto de quienes, en los últimos tres períodos de gobierno universitario, aspiraron a posiciones de Autoridad Rectoral y de Decano en una Facultad específica. Asimismo, vale la consideración por la intención que tuvieron algunas autoridades rectorales de inducir la debida motivación en el personal que los habría acompañado en tareas directivas. Así pueden mencionarse, de manera especial por lo que significó su realización, especialmente los siguientes:

Sobre el Taller	Dependencia	Fecha realización	Asistentes
Inducción gerencial	Vicerrectorad. Academ.	Octubre 1996	Directores académicos
Dirección universitaria	Rectorado	Noviembre 1996	Decanos y Directores
Motivación al logro	Consejo Universitario	Noviembre 1999	Consejeros
Gestión Directiva	Vicerrectorad. Academ.	Septiembre 2005	Directores académicos
Desempeño Administ	Vicerrectorad. Academ.	Enero 2005	Directores académicos
Desempeño Administ	Vicerrectorad. Academ.	Enero 2006	Directores académicos

Por otro lado, las tablas que a continuación se presentan describen la situación antes referida obteniéndose los resultados que integran el análisis comparativo correspondiente:

1. Con base en propuestas: Decanato

**ALUSIONES DE COMPROMISO GERENCIAL**  
(Tabla 1)

Propuestas / candidato	Situación Año 1999	Situación Año 2002	Situación Año 2005	Variación 2005 / 1999
Con alusión explícita	–	–	1	(+) escasa
Con alusión implícita	1	1	3	(+) significativa
Sin alusión alguna	2	2	–	(–) considerable
Candidatos bajo análisis	3	3	4	

Consideraciones subyacentes:

(Tabla

2)

Año	Alusiones centrales	Observaciones situacionales
1999	“Contra la incidencia de una gerencia desvirtuada y confabulada con la apatía y la desidia”	? De los tres candidatos, dos de ellos no hicieron referencia alguna sobre el hecho de gerenciar la institución. Su oferta se basó en propuestas dirigidas a adelantar programas académicos y acciones administrativas. ? Sólo uno consideró de manera moderada la importancia de la gerencia a través del significado de liderazgo institucional
2002	“Promover la acción gerencial encaminada a la descentralización administrativa (...)”	? De los tres candidatos, dos de ellos no hacen alusión alguna al significado de gerencia universitaria. Igualmente, su oferta está centrada en propuestas de corte académico y administrativo. ? Sólo uno, en un plano secundario refiere una propuesta asociada con la gerencia universitaria.
2005	“Una gerencia académica para una gestión plural” “Una gerencia académica necesaria”	? De los cuatro candidatos a decano, sólo uno enfatiza su posible gestión en el alcance de la gerencia universitaria. ? Dos de ellos, hacen referencia moderada a la gerencia como base de la gestión académica. ? Sólo uno, no hace mención alguna del significado de gerencia universitaria.

2. Con base en propuestas: Autoridades Rectorales

**ALUSIONES DE COMPROMISO GERENCIAL**

(Tabla 3)

Propuestas / candidato	Situación Año 1996	Situación Año 2000	Situación Año 2004	Variación 2004 / 1996
Con alusión explícita	2	2	6	(+) significativa
Con alusión implícita	2	6	10	(+) significativa
Sin alusión alguna	4	10	12	(-) crítica
Candidatos bajo análisis	8	18	28	

Consideraciones subyacentes:

Año	Alusiones centrales	Observaciones situacionales
1996 Período: 1996–2000	? “Gerencia universitaria al servicio de la academia” ? “Incentivar la gerencia universitaria” ? “Crear un modelo de gerencia moderna”	? De los ocho candidatos a quienes se analizaron sus ofertas electorales, sólo dos de ellos hicieron explícito el hecho de gerenciar la institución. Sus propuestas enfatizaron el hecho gerencial. ? Otros dos, mostraron un discurso que si bien no detalló la gerencia, hizo consideraciones muy desagregadas. Sin fuerza ni énfasis. ? La mitad del grupo, no hizo mención alguna al problema gerencial Sólo consideró aspectos de índole administrativo que rozan con un ofertismo vacuo.
2000 Período: 2000–2004	? “Profesionalizar la gerencia universitaria” ? “Construir una cultura de planificación y gerencia corporativa”	? De los dieciocho candidatos a quienes se les examinaron sus propuestas de gobierno universitario, apenas dos tuvieron el cuidado de hacer alguna referencia sobre gerencia universitaria. ? Seis, aludieron de forma indirecta a destacar posibles acciones que habrían de comprometer la gerencia universitaria. ? Diez, o sea más de la mitad del grupo, desconocieron a la gerencia universitaria entre sus propuestas.
2004 Período: 2004–2008	? “Desarrollar un modelo de gerencia académica” ? “Gerencia universitaria efectiva, eficiente y eficaz al servicio de la academia” ? “Por nuevas opciones de gerencia hacia mayores vínculos entre instancias de acción” ? “Gerencia el conocimiento en dirección de los cambios” ? “Profesionalizar la gerencia universitaria”	? De los 28 candidatos a ocupar posiciones rectorales, sólo seis hicieron explícito algún planteamiento que exaltara la gerencia universitaria. ? Diez de ellos, escasamente aludieron a la gerencia como base de la gestión académica. ? Doce ofertas electorales, omitieron por completo cualquier significado de gerencia universitaria.

(Elaboración propia)

## La Gerencia Pública en la mira del análisis

Mucho se ha especulado en torno a la gerencia. Opiniones de distinta ascendencia, han sido expuestas en virtud de su significación ante la conducción de organizaciones e instituciones, públicas y privadas. Opiniones fundamentadas en el hecho social, productivo, organizacional y empresarial, amén de aquellas que han tocado la razón administrativa o básicamente empresarial o mercantil, han ocupado importantes espacios en el plano de la conceptualización que se debate en el ámbito de las ciencias sociales y administrativas.

Sin embargo, cuando se trata de estudiar al hombre en términos de sus relaciones e intereses, recurrentes u ocurrentes, que tienen lugar ante cualquier modalidad de organizarse a los fines de conciliar capacidades propias con recursos que por su aprovechamiento le permiten beneficios directos e indirectos, habrá que recurrir a la necesidad de comprender la política en el sentido de su magnificencia. Pero, al mismo tiempo, de sus mecanismos para valorar al hombre en todas sus circunstancias posibles y reales. No sólo en medio de situaciones que favorezcan sus decisiones, sino también en los predios de contingencias y desmanes que le obligan, muchas veces, a redoblar la atención a sus expectativas de vida social, económica y cultural. Por eso entonces se ha podido asentir que la gerencia es también un problema político porque la gerencia, al involucrar al hombre, igualmente debe considerar sus naturales reacciones en medio de su hábitat político y que no es otro sino todo ambiente o escenario que él ocupe para acometer cualquier fase de su crecimiento bio-psico-social y su desarrollo humano.

No obstante, esta misma situación adquiere una connotación particular toda vez que sus problemas se explayan en los ámbitos que se corresponden con la estructura público-gubernamental. Ante su realidad puede entonces aludirse a la gerencia pública denominación ésta que, en lo conceptual, envuelve los procesos de desarrollo organizacional y consolidación administrativa y que,

en lo inmediato y mediato, comprometen la visión y responsabilidad de las personas o funcionarios en ejercicio.

Desde luego, debe acotarse que si bien la teoría del conocimiento puede soterrar insuficiencias propias de la velocidad que caracteriza la dinámica y complejidad de los fenómenos sociales, políticos, económicos y culturales, y sus inmanentes cambios ante sus particulares procesos de crecimiento y desarrollo, igualmente debe reconocerse que su praxis encubre importantes deficiencias como resultado de los sesgos e interpretaciones que cada disciplina es objeto por parte de quienes operan y traducen sus axiomas y postulados. (Kliksberg, 2000, pp.435-446)

Así se tiene que al hablar de gerencia, habrá que hacer referencia a quienes hacen gerencia o presumen gerenciar las organizaciones públicas. Es decir, al funcionario que funge de gerente público en virtud de las responsabilidades y funciones propias de un determinado nivel jerárquico el cual le indica los procedimientos a seguir para actuar apegadamente no sólo a la institución, sino también a principios administrativos, organizacionales, éticos y políticos, y a valores relacionados con la honestidad, la lealtad y la solidaridad, especialmente. Inclusive, históricamente existen señalamientos en este sentido. Las ideas políticas de Nicolás Maquiavelo (1469-1527), dieron fuerza a planteamientos que por su contenido e intencionalidad, iban dirigidos, un tanto, a remozar o sacudir, de modo crítico, una estructura política a partir de una visión muy peculiar sobre la forma de proceder a llevar las "riendas" de la situación política desde la posición que ocupa quien gobierna o detenta el poder político.

Ante tantas manifestaciones de crisis, de distintas razones y diferentes explicaciones, no podrá negarse que una parte de tan aludidas realidades gravita en el hecho que constituye una gerencia pública sesgada y profundamente ofuscada. Al intentar dimensionarse algunas de sus más inmediatas causas, suelen aducirse aspectos que no

siempre son interpretativos de sus exactas desviaciones sin siquiera comedirse sus más insidiosas racionalidades.

Pero, las realidades dejan ver otras situaciones muy alejadas de las pretendidas teóricamente. Por supuesto que los problemas que hoy emergen del hecho enrarecido de una gerencia pública, improcedente en términos de la visión que debe manejar ante lo que se ha reconocido como el agotamiento del modelo de desarrollo más que la crisis del Estado, reflejan la inminente necesidad de abstraer del plano de las teorizaciones un nuevo paradigma gerencial. Paradigma éste por el cual pueda entonces conceptualizarse la imagen de un gerente público que actúe de manera más consciente frente a las múltiples limitaciones, capacidades, fuerzas, referencias y escasos recursos que constituyen el instrumental en el campo de ejercicio o de acción del gobierno.

En tanto ese gerente público no termine de comprender sus incumbencias y compromisos con pretensiones democráticas, de justicia social y de solidaridad como principios elementales e inminentes de una gestión gubernamental que supuestamente busca ser consolidada en medio de las contingentes realidades políticas y sociales actuales, sus disposiciones podrían convertirse en factor de animación de problemas organizacionales, institucionales, administrativos, políticos y hasta éticos por cuyas consecuencias, países como Venezuela, podrían distanciarse más aún de sus principales objetivos de desarrollo económico y social, así como del anhelo de fortalecer el aludido Estado de Derecho considerado como base fundamental de una sociedad democrática y participativa.

Precisamente, en términos de la referida explicación puede asentirse que la gerencia es un problema político. Desde luego, estas reflexiones, además de aducir consideraciones de carácter técnico-organizacional que reafirman tan significativa aseveración, igualmente anima la idea de reconocer que “en efecto, la nueva actitud de la ciencia política es la correcta, ya que es la única

que puede explicar cabalmente el hondo y complejo sentido de las realidades políticas. Por consiguiente, la pérdida u olvido de esta realista perspectiva ha llevado a muchos errores, tanto en el orden doctrinal o teórico como en el real o de la práctica o praxis política” (Gándara Feijoo, 1993, p.12)

De manera que ante los fines acá invocados, se ha visto la necesidad de tener que observar al gerente no tanto como el funcionario administrador o conductor de situaciones concomitante con las finanzas, la producción o las relaciones institucionales. La presente realidad obliga a mirar al gerente como político, y específicamente, como tecnopolítico. Indistintamente de su realidad organizacional. Sobre todo, para el gerente del sector público, debe entenderse así, por cuanto el marco político en el cual éste se desempeña constituye uno de los principales “puntos neurálgicos” para la funcionalidad de la Administración del Estado toda vez que la misma ocurre entre contradicciones muy particulares que a su vez devienen en otros problemas de mayor repercusión política. Más, si los mismos son analizados desde el conflicto que se establece entre bloques de poder obnubilados por la tensión que genera la confrontación propia entre factores políticos que se plantean proyectos encontrados.

Por otra parte, es casi lugar común el hecho de disociar a la gerencia pública a desdén de la planificación como instrumento de gobierno lo cual constituye una praxis de resonante efecto. No obstante, existen explicaciones ante dichas realidades. La sola posibilidad de reconocer la brecha que se establece entre el discurso y la praxis, entre la teoría y la realidad, entre “(...) nuestra capacidad para gobernar los sistemas sociales y la complejidad creciente que éstos ofrecen para ser conducidos hacia objetivos adoptados democráticamente” (Matus, 1997, p.203), permite dar cuenta de la distancia que se traza entre el “debe ser”, el “puede ser” y el “es”.

Generalmente sucede que por el afán de ejecutar obras que justifiquen la ganancia consecutiva

de poder, lleva a que el gerente pública se plantee ilusas consideraciones que inducen en él realidades distintas de las posibles. Por tanto no entiende que una cosa es la intención y otra, la acción. Con el pesar que ello pueda causar por el hecho que significa justificar la gerencia pública. Pero así ocurren estos procesos “(...) porque nos hemos preocupado más del avance de las ciencias naturales para ganar capacidad de gobierno sobre la naturaleza, y muy poco de las ciencias, técnicas y artes de la acción en el sistema social” (Ibídem, p.204).

Cualquier compromiso o declaración de acción contenida en los planes nacionales públicos, para ser acometidos por las oficinas de la Administración Pública, se convierte en parte explícita del discurso oficialista. Luis Herrera Campins, quien fuera Presidente de la República entre 1979 y 1985, como gobernante o gerente público, expresaba que la acción de gobierno en la época contemporánea exige planificación racional (...) cuya tarea deben cumplirla todos los habitantes del país, más allá de los organismos oficiales (...) porque el Plan de la Nación no es una ristra de aspiraciones ni de una concatenación de ilusiones, sino de una sucesión de metas y objetivos alcanzables con voluntad y trabajo y con los recursos de toda índole que se calculan sin exageraciones para manejarse con eficacia. (De la exposición del Presidente de la República, Luis Herrera Campins, en el acto de presentación al país del VI Plan de la Nación 1981–1985. Cordiplan, 1981, p. 10).

En la misma tónica, el VII Plan de la Nación 1984–1988, exponía en su presentación que aunque será un proceso lento de rescate y renovación que tecnificará y modernizará la conducción del Estado para ganar en la eficacia global de la conducción política, económica y social y en la eficacia de trabajo de cada organización del Sector Público (...) será la más profunda que haya acometido el país en los últimos cincuenta años, en todos los niveles, comenzando por su dirección superior o alta gerencia pública, pues allí radica en última instancia la capacidad organizativa para guiar y conducir el

proceso de cambio solicitado por el actual gobierno (Cordiplan: 1984, pp.1–12).

Más aún, aducía que “las tecnologías de gobierno aplicadas en su Dirección Superior o Alta Gerencia, serán sensiblemente renovadas y se identificarán con la praxis de una planificación que abarque la acción de gobierno como totalidad práctica” (Ibídem, p.56)

Por su parte, en esa misma onda de preocupación, el VIII Plan de la Nación 1990-1994, planteaba que, por cuanto:

(...) hay poco espacio para la improvisación (...) amén de la existencia de una administración pública desorganizada, ineficaz y carente de adecuados mecanismos de control, la estrategia consiste en maximizar la capacidad de gestión eficiente de la administración pública mediante la modernización de la Dirección Superior del Estado. Otro requisito fundamental, es la profesionalización de la gerencia pública para convertirla en un verdadero motor de la reforma administrativa y un catalizador del proceso de transformación global. (Cordiplan, 1990, pp.86–87).

Asimismo, el IX Plan de la Nación 1995–1999, al reconocer que “el comportamiento del Estado venezolano ha sido errático en las últimas décadas” llegó a considerara la necesidad de formalizar “un cambio profundo en la cultura organizacional de los órganos de gobierno” (Cordiplan, 1995, p.226). Al respecto señala que “el principio básico en el cual descansa este planteamiento, es el logro de una gestión pública eficaz y eficiente, de cara a la gente, informada y con alta capacidad gerencial capaz de actuar de manera coordinada y flexible frente a un entorno complejo, cambiante e incierto” (Ibídem, p.228). Así enfatiza en una “gerencia por resultados” dirigida “(...) al mejoramiento de los mecanismos institucionales de control y evaluación de la gestión pública (...) que comprometa la urgente necesidad de aumentar la responsabilidad gerencial en la dirección de crear una nueva cultura del gerente público, basada en el desarrollo de la vocación de servicio” (Ibídem, pp.240–242)

Igualmente, los Lineamientos Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social 2001–2007, siguieron enfocando la situación de la gerencia pública con igual interés. Luego de reconocer que la función pública es ineficiente por cuanto ello “(...) ha venido penalizando la capacidad del Estado” (Ob. cit 2001, p.32), plantea la necesidad de acometer “(...) la reestructuración de la gerencia pública hasta optimizar sus resultados en función de la prestación de servicios de forma que se traduzcan en bienestar para la comunidad” (Ibídem, p.33). Más aún, entra las estrategias esgrimidas por parte de lo que denomina “Equilibrio Político”, aduce como condición necesaria

la organización administrativa en forma ágil y transparente por medio de la transformación y racionalización del funcionamiento del Sector Público; la dignificación y profesionalización de la función pública; la modernización de la Administración Pública coordinada desde el más alto nivel; el otorgamiento a la Gerencia Pública de facultades para emprender reformas y mejoras en los servicios públicos (Ibídem p.129)

Del anterior análisis realizado con base en los últimos planes de la nación, no es difícil inferir que, ciertamente, la gerencia pública continúa clamando por mecanismos de concienciación y de aplicación por los cuales la Administración Pública se permita hacer expeditos los procesos operativos que comprometen la función pública en aras de desarrollar la capacidad estratégica, de regulación y de gestión del Estado venezolano.

Si bien la manera de destacar el significado de la gerencia pública por parte de los distintos gobiernos nacionales ha seguido un patrón de elaboración mediante el cual se exhortan las motivaciones asociadas con las capacidades respectivas, las universidades han considerado el problema inherente a la función directiva. En consecuencia, esa manera de las instituciones universitarias de concebir la extensión de la responsabilidad y la dimensión de la importancia de la función gerencial, distinta del tratamiento que le ha dado cada gobierno a través del correspondiente

plan de la nación, pudiera ser demostrativo de una expresión de arrogancia o de suficiencia por el hecho que podría significar el manejo del poder desde posiciones imbuidas por el ascenso académico un tanto desprendidas del conflicto político–partidista en lo específico como sí sucede al interior del escalafón jerárquico propio de la Administración Pública.

## **La gerencia universitaria en la perspectiva del cambio institucional**

Aludir al papel de la gerencia universitaria en medio del discurrir institucional que condiciona su organización y administración, pudiera comprenderse en términos de lo que significa un proceso de producción social caracterizado por juegos de poder que derivan del ejercicio de la libertad de iniciativa que asiste a todos sus componentes y que es natural de toda institución universitaria, según reza el artículo 6 de la Ley de Universidades. Sobre todo, cuando tan fundamental derecho universitario es asediado por el efecto perturbador de manipulaciones encauzadas por tendencias desarticuladas de las más legítimas razones académicas por las cuales, muchas veces, se afecta la intención de ordenar la direccionalidad y viabilidad de importantes procesos institucionales universitarios que tocan la resolución de conflictos, la administración del tiempo, la planificación del cambio, el análisis de situaciones integrales y, en fin, toda una serie de problemas complejos que tratan los procesos de gobierno universitario dado su carácter creativo e inciertos.

Desde este enfoque, habría que comprender la gerencia que se sucede en medio del cambio que, institucionalmente, se induce y que pudiera reflejar la capacidad de gobernar de quien funge como gerente universitario ante las transformaciones institucionales trazadas. Por dicha razón, debería entonces entenderse no sólo el modo de gerenciar el aprendizaje, sino también la forma de aprender a gerenciar. Y para aprender a gerenciar, ineludiblemente hay que aprender a atender y a

entender los intrínquilos propios de recurrentes juegos de poder que tienen lugar en los predios de la dinámica universitaria. Juegos éstos en los cuales el poder, muchas veces, se desfigura para devenir en aberrantes decisiones y acciones que terminan transfigurando objetivos, proyectos y programas académicos y administrativos institucionales.

Así, habrá que hacer referencia, primeramente, al **juego político** en el cual los distintos actores se disputan el control de los diversos sistemas de gobierno toda vez que “(...) combina la lucha por motivaciones personales con las motivaciones ideológicas expresadas a través de proyectos o propuestas” (Matus, 2000, p.251).

Por otra parte se tiene el **juego académico**, el cual caracteriza la interacción entre pares docentes, principalmente, por el cual se tiende a alentar la apetencia por figurar profesionalmente fuera o dentro del ámbito universitario. Aunque el problema en sí lo constituye la competitividad que ello induce cuando el terreno en el cual éste se produce, estimula mecanismos de perversión nacidos de plagiar, solapar, usufructuar recursos, medios y fines académicos.

Otro de los juegos que debe concienciar quien pretende ocupar niveles de gerencia universitaria, es el **juego comunicacional**. Éste, al involucrar recursos de la comunicación y del lenguaje, compromete a los participantes de forma trascendental por cuanto muchas veces la palabra dicha o comunicada se convierte en un “petardo” de acción prolongada o retardada, según sea el momento y las oportunidades en que se exprese el compromiso. Su riesgo está en el alcance de las palabras que se pronuncian ya que representa un problema de entendimiento “(...) nublado por la opacidad (intencional y natural) y la ambigüedad de las conversaciones entre individuos” (Ibídem, p.252)

También, el **juego personal** es igualmente significativo para el gerente universitario afanado por las naturales contingencias que ocurren por los cambios institucionales. Expresa la lucha individual

para ganar el poder del liderazgo y por cuya razón, la persona se debate entre “(...) el polo egocéntrico del beneficio personal y el polo exocéntrico del beneficio social” (Idem). El problema se exalta cuando la ambición excede la gobernabilidad posible de la situación, desbordándose así un mundo de confusiones y desajustes en perjuicio de la institucionalidad la cual incide directa o indirectamente al afectar la concepción y aplicabilidad de la autonomía universitaria y la libertad académica.

Pudiera entonces inferirse que ser gerente universitario, en medio de los procesos institucionales instados por la impostergable necesidad de transformación que reclama la Universidad venezolana, obliga también a comprender que todo ello es además un asunto de actitudes. Actitudes ante las contingencias y diferencias que caracterizan cualquier arreglo entre actores comprometidos con propuestas que signifiquen ordenamiento de recursos, racionalización de funciones y optimización del desempeño académico y administrativo, según su propia óptica organizacional.

El problema, por tanto, no es sólo admitir que el cambio institucional pueda plantear, entre sus determinaciones, crear una consolidada capacidad tecnopolítica que induzca a elevar la eficacia del gobierno universitario en situaciones complejas de “**poder compartido**” lo cual debería reconocerse como una razón de primera fuente. De igual manera, habría que considerar otra variable relacionada con la disposición para enfrentar los retos y afrontar la incertidumbre al suponerse y actuar como un miembro de un “gran equipo”.

Así, la Universidad, encauzada sobre tan trascendente realidad, entendería la importante implicación de vivir situaciones de “**talento compartido**” para entonces garantizar la consecución de metas y objetivos que comprometen el hecho pretendido de acometer debidamente el augusto propósito de “reestructurar la Universidad y organizar el cambio”. Pero esa necesidad de involucrarse en situaciones de “talento compartido”,

comprendería el trabajo en equipo por cuanto sólo bajo esa modalidad podría aprovecharse el talento colectivo demostrado por cada universitario en su interrelación con los demás. (Monagas, 1996, p.54). Particularmente, si dicho propósito surge concomitantemente con la idea que infunde el significado de “**visión compartida**” toda vez que su concienciación conduzca el hecho implícito de apuntalar energías y concentración para el aprendizaje de gerenciar. Por eso, Senge manifiesta que aun cuando el aprendizaje puede ser dificultoso, incluso doloroso, “con la visión compartida se tiene más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una organización. Con ella se alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos” (Senge, 1993, pp. 265–266). Y de una buena manera, en sus palabras bien pareciera estar reflejada la disposición e idiosincrasia de la institución universitaria toda vez que es el lugar donde cabe el debate en virtud de la intención fundamental expuesta en términos de “(...) buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre” (De artículo 1º, Ley de Universidades, 1970)

La presencia de equipos institucionales así motivados, como integrantes de lo que implica un complejo organizacional universitario, bien podría responder a lineamientos inspirados por la necesidad de indagar –permanentemente– respuestas definidas y decididas a profundos problemas o problemas terminales del sistema social–institucional universitario, cuyos móviles o argumentos encuentran, en la mezquina dinámica de las confabulaciones y trapisondas, sus más eficientes medios de oxigenación.

Esta gerencia universitaria, en términos de hallarle salidas a los naturales procesos de ebullición propios de una comunidad académica en constante eferescencia, por razones que bien explica su capacidad creativa y legítimamente desafiante, debe desarrollar la habilidad para el trabajo en equipo a partir del hecho de “(...) incorporar diligentemente mecanismos de estimulación y motivación que apunten a la incitación y realización de actividades

que demuestren el sentimiento universitario” (Shuberoff, 2004, p.171) Al igual que pueda permitirse ganar los principios y conceptos de la gerencia frente al mundo de la aspiración colectiva, el anhelo profesional individual y el compromiso compartido. (Senge, 1993, p.267)

Indiscutiblemente que no podría haber resultado alguno de transformación si acaso se desconoce la necesidad de sensibilizar al universitario en torno a su actitud ante el cambio, por y para el cambio. Desde luego que, tan complicada tarea descansaría en la disposición de una gerencia o nivel de dirección universitaria que tenga enfrente la posibilidad real de resolver problemas básicos relacionados con aspectos como: inducir la adhesión a objetivos comprendidos por los programas de transformación institucional; convenir normas frente a los propósitos a seguir; motivar opinión; informar sobre la marcha del proceso; y reconocer las destrezas y potencialidades de quienes están integrados a la tarea de hacer Universidad a través del trabajo consecuente.

Particularmente, si se reconoce que “el trabajo del conocimiento de calidad es tan valioso que liberar su potencial ofrece a las organizaciones una oportunidad extraordinaria para crear valor” (Covey, 2005, p.285) Y precisamente, la Universidad, como organización, tiene la facultad para reproducir situaciones así desde las cuales se afianza la generación del conocimiento como valor fundamnetal. Sólo que las realidades vigentes han llegado a determinar el serio problema que representa la brecha entre la capacidad para gobernar sistemas sociales tan sensibles y contrariados como resulta ser el del dominio académico, y la complejidad creciente que éstos ofrecen para ser conducidos hacia objetivos adoptados desde un proyecto debidamente elaborado que induzca la razón de ser de la institución universitaria, su visión y estrategias en la conciencia individual y colectiva de la comunidad académica.

Asentía Federico Balart: “¿de que vale ser más fuerte, si no sabe ser mejor?”. Y a propósito de lo

que aduce el discurso del cambio universitario, es menester entonces destacar la importancia de convencer que cualquier idea de esta índole, será viable en la medida que pueda comprometerse el colectivo universitario (como equipo) luego de recordar que “en la unión está la fuerza” porque, como popularmente se dice, “una golondrina no hace verano”.

## De la gerencia universitaria al liderazgo universitario

Ciertamente, en los países del primer mundo la educación superior se expande y diversifica. En ningún momento se encuentra sujeta a un formato u objetivo educativo único que constriña sus potencialidades académicas. Tanto, que el ingreso de nuevas matrículas actúa como mecanismo de diseño de nuevas funciones que le permite adecuar inmediata y convenientemente sus capacidades a la demanda presentada. De esta manera, puede no sólo adaptar sus programas de formación a un mercado profesional más exigente, sino también ajustar sus propósitos docentes, de investigación y de extensión a las nuevas realidades que azusan su visión del entorno. (Alvarez y Echevin, 2001, p.27)

Justamente, es cuando se justifica convenir nuevas formas y criterios de educación que, en concatenación con mecanismos funcionales de gerencia, posibiliten respuestas más acordes con los problemas que reconoce hacia afuera, tanto como hacia adentro. De hecho, las actividades de producción científica, humanística y tecnológica en su interior se convierten en referencia y puntal del resto de tareas que realiza a fin de dar cuenta de las potencialidades que en tales instituciones radican.

Sin embargo, la educación en Latinoamérica tiende a diferenciarse enormemente de la praxis universitaria arriba aludida. Las razones son variadas. Desde causas que relacionan consideraciones históricas, pasando por motivaciones de equivocada acepción política, hasta argumentos teórico-conceptuales y teórico-metodológicos que muchas veces tocan a la gerencia

como causa un tanto inexplicada de factores que rayan en lo contradictorio o en lo ambiguo. En fin, todas estas situaciones y condiciones de ambivalente formalidad no sólo complican cualquier intención de enmendar el desempeño institucional universitario, algunas veces acusado de lerdo y de confuso funcionamiento, sino que además entaban los objetivos académicos toda vez que se enrarece el camino a transitar por causa de la miopía que afecta su visión del futuro.

Peor aún ha resultado ser la suerte de las instituciones universitarias, cuando puede observarse que subsisten entre los enredos que mantienen acorralada la economía regional a consecuencia de recursos escasos, pero también por la incidencia de obtusas decisiones administrativas y financieras que ponen en peligro el esfuerzo de quienes se plantean el rescate del liderazgo que, por antonomasia, le es inherente e inmanente. Más aún, cuando se contempla el grado de crisis institucional que ha ocurrido a su alrededor.

Venezuela, refleja de modo contundente esta situación de graves perjuicios para sus universidades. Si bien es verdad que la Universidad no puede dejar de verse como un escenario particular donde se interpreta el discurrir nacional, igualmente es cierto que por tal razón se ha visto transgredida en sus principios y valores. De esta forma, la Universidad venezolana ha lucido asediada por la conjura de pronunciamientos, declaraciones y pretensiones de debilitados fundamentos. Por su efecto, ha venido siendo campo de ensayo de criterios que muchas veces contradicen el sentido de propuestas docentes que buscan exaltar la historia como instrumento de desarrollo social, la ciencia política como fundamento axiológico para la búsqueda del bienestar de los pueblos y en general, todas aquellas ciencias y artes por las cuales se justifica la búsqueda de la verdad y el afianzamiento de los valores trascendentales del hombre.

La Universidad tiene que restablecerse a los fines de asentar su esencia pues sólo así, podrá desprenderse de tanta bazofia ideológica que le

impide despegar hacia mejores horizontes académicos. “Ambientes éstos que saben fundamentar la significación del cambio tecnológico que está sucediéndose, del diseño de nuevas tecnologías educativas, de los avatares de la globalización de la economía, de un mejor conocimiento de la cultura, del mercado y del lenguaje y su repercusión en las artes y humanidades y particularmente de mejores técnicas de gerencia” Mojica, 2003, p.91). Habida cuenta del carácter de sus implicaciones toda vez que pudiera entenderse como la base conceptual a partir de la cual es posible despegar hacia el liderazgo necesario universitario. Sería entonces ésta la forma más expedita de allanar la senda que separa el desarrollo nacional de las realidades que ya pertenecen al siglo XXI. Y la Universidad venezolana, bien puede actuar como factor determinante para acuciar dicho proceso. Por supuesto, considerando la capacidad de una gerencia universitaria que sea integradora, sistemática y decidida.

Y sobre todo, porque se parte siempre de considerar que gerenciar la Universidad significa enfrentar los avatares que anima, por una parte la incertidumbre, y por otra la pluralidad que bien caracteriza el sentido de su unidad institucional y, por tanto, del ámbito político-institucional-administrativo en el que se encuentra circunscrita. Es, al menos, una forma expedita de hacer de la Universidad la “punta de lanza” el “mascarón de proa” que se requiere para arraigar el liderazgo necesario y capaz de sustentar propósitos e inducir sentimientos de libertad, autonomía y excelencia académica.

## Conclusiones

Entre las conclusiones que esta disertación pudiera significar, están las siguientes:

1. La Universidad, en virtud de su institucionalidad, tiene connotaciones ontológicas y deontológicas que la hacen diferente de cualquier otra institución. No obstante, a pesar de que la Universidad puede congraciarse con esquemas organizacionales propios de instituciones igualmente interesadas en abordar los problemas del desarrollo

económico y social, su sentido las ubica en situaciones especiales signadas por la significativa misión de “(...) crear, asimilar, y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza (...) así como a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso” (Del Artículo 3º, Ley de Universidades, 1970). De manera que su sujeción con tan importantes propósitos, le traza un camino cuya particularidad le distingue entre otros.

2. Sin embargo, esas mismas debilidades que ofuscan el horizonte y ensombrecen la confianza, igualmente se convierten en poderosas fuerzas capaces de descompensar la vitalidad de cualquier institución. Y la Universidad no escapa de ello. Por el contrario, se contaminó de la misma infección que ha vivido la sociedad política nacional a lo que coadyuvó la ausencia de una gerencia que tuviera el sentido no sólo de las realidades, sino además de las oportunidades a partir de las cuales la institución pudiera haberse crecido y así haber demostrado que sus capacidades sí pueden ir de la mano de lo que en sus procesos de docencia se anima y el cultivo del saber promete.

3. Esta situación representada por una gerencia universitaria que desluce de su condición y pretensión, indudablemente, luce paradójica si acaso se busca razonarla en el marco del conocimiento desde donde se plantea la búsqueda de la verdad mediante respuestas en “(...) las ciencias, técnicas y artes de la acción en el sistema social para conquistar nuevas fronteras de eficacia en el arte de gobernar” (Savater, 2003, pp.68–69).

4. A decir del análisis que ha obligado esta disertación, cada vez es más evidente la capacidad que se arrogan actores políticos universitarios de ganar elecciones. No obstante, los resultados propenden a denotar una cierta incompetencia al momento de gobernar y de demostrar que sus propuestas de gobierno sólo eran parte de un mero listado de promesas. Esto, si bien no es sólo uno de los problemas que más afecta la funcionalidad de instancias de gobierno público comprometidas con ingentes capas de la población, igualmente ocurre en las universidades que se precian de detentar mecanismos autonómicos para darse sus propias

reglas de gobierno y, en consecuencia, elegir sus autoridades y direccionar sus procesos académicos en función de proyectos de gobierno. Sólo que, muchas veces, estos proyectos o ideas de gobierno quedan ahí. Es decir, se reducen a simples proposiciones por cuanto son descripciones de una intencionalidad que, por incongruente, queda aislada de las más mínimas posibilidades de ser llevadas a la praxis. Por lo que, desde ese mismo instante, se recrudece la brecha entre discurso y acción toda vez que no se tiene pleno sentido del compromiso que se declara por lo que los programas electorales se convierten en promesas que abiertamente se distancian de las ejecutorias.

5. No es óbice dar cuenta que por un lado van las decisiones, y en otro van quedando las proposiciones que fueron banderas de lucha en momentos electorales. Cabe citar el abuso que muchos candidatos hacen del término “gerencia” en sus discursos. Aunque cuando lo refieren por escrito en la oferta electoral, poco o nada explicitan formas de aplicación o de comprensión. De hecho, “gerencia” lo confunden con cualquier proceso que determine posibilidades de administrar situaciones a desdén de su especificidad. La especulación que del mismo hacen, revela que no se tiene idea, ni siquiera aproximada, de su relación con cada sistema social en el cual se plantea su realización pues se tramonta lo que significa su sentido real en virtud del sistema creativo en el cual se razonan y fundamentan su sentido y su alcance. Se habla de una gerencia apellidada “moderna”, “universitaria”, “eficaz”, “revolucionaria” o con muchos más apelativos que sólo apuntan a exhibir un absurdo en potencia.

6. Pretender hacer gerencia sin el conocimiento exacto de “cuándo y cómo gerenciar”, es casi como “caminar a ciegas”. Saber gerenciar no se decreta, ni es un producto que se comercializa. Ello no sólo es arte, sino también ciencia. Aunque es una ciencia particular pues aborda aquellos procesos creativos donde conocer no siempre es sinónimo de dar con los criterios que rigen los procesos en la organización. Sobre todo, cuando son

procesos sensibles al menor cambio que pueda provocar algún corrimiento propenso a reacomodar no sólo factores de poder, sino además razones de deber, de ser, de poder y de poseer.

7. En función de esto último, pudiera decirse lo que expresara el profesor John Galbraith, de la Universidad de Harvard, “la gerencia termina por construir un grupo que domina la empresa en contra de la voluntad de los dueños o accionistas” (Esteves Arria, 2001, p.230). En otras palabras, la gerencia es reveladora de una inteligencia bastante particular puesto que, como conocimiento, es visionario del devenir organizacional y empresarial. De ahí, que deviene en capacidad para integrar actitudes, equilibrar situaciones y concertar condiciones razón por la cual no es difícil inferir que la gerencia resulta de comportarse como una respuesta inteligente toda vez que funge como actitud inteligente en medio no sólo de la complejidad marcada por la incertidumbre a la cual se supeditan las decisiones tomadas en el furor de la dinámica empresarial. También, de la inestabilidad como expresión de la innovación y, por tanto, de la transformación que estimula desde su postura inteligente. Más, si se trata de entender y atender la gerencia desde los predios de una institución universitaria la cual, al preciarse de su condición como “Casa que vence las sombras”, debería interpretar expeditamente lo que, conceptualmente, involucra la gerencia en todo su sentido.

## Recomendaciones

Ante el compromiso que se asume por la presente disertación, caben algunas reflexiones que como recomendaciones pudieran verse a los efectos de animar una posible reflexión en torno a la forma de concienciar la mayor atención sobre la significación de la gerencia universitaria revisada en el contexto del cambio institucional.

1. Indiscutiblemente, la gerencia o no se ha comprendido del todo o ha sido desdeñada su alcance en virtud no más de la complejidad que lo que deviene en la necesidad de precisar campos de actuación y por tanto, escenarios de poder y

responsabilidades compartidas. Ello, toda vez que el concepto de gerencia entraña no sólo una actitud que condiciona sentimientos en la medida que incita valores sociales y, por tanto, induce una cultura organizacional. También, porque a su interior introduce razones políticas por las cuales infunde procesos de socialización política en el entendido que sus realidades van de la mano con principios de justicia social, solidaridad y libertades de conciencia y de iniciativa.

2. No cabe duda de que la gerencia, por su condición y esencia, igualmente es factor de sistematización del proceso administrativo que acusa toda organización que busque alcanzar objetivos institucionales. Mejor dicho, toda organización “sujeto” y que según Leonardo Schvarstein, es aquella “capaz de ejercer plenamente sus elecciones frente a las cuestiones por las cuales se siente responsable y a las que le son exigibles porque además es capaz de establecer sus propias coherencias internas y de organizar sus interacciones con el contexto en función de la preservación de las mismas” (Schvarstein, 2003, p.50). Y la Universidad, califica a plena exactitud con tal definición razón por la cual debería solicitar

su atención a los fines de traducir la necesidad de reconocer definitivamente la posibilidad de poner en evidencia la gerencia como recurso de gobierno universitario de manera sistemática y consecuente.

3. En fin, no resulta óbice entender que, igualmente, la gerencia asume un comportamiento como recurso administrativo por cuanto el hecho administrativo emplaza su significación durante todo su desarrollo y consolidación. Y es que, de alguna forma, la gerencia (universitaria) así entendida, permitiría considerar la posibilidad de acentuar la responsabilidad social de la organización (universitaria) justamente por la capacidad de la gerencia para adecuar el conocimiento de la realidad social, económica, política y cultural, pero también científica y tecnológica, a las demandas de la administración académico-institucional en cuanto a técnicas de coordinación, dirección y control se refiere. Así, pudiera garantizarse la realización de propósitos que no interfirieran con pretensiones que, aunque legítimas y propias de toda institución que concilie conocimiento con cultura y ética, muchas veces se convierten en elementos de perturbación al clima que anima la gerencia como factor de concienciación alrededor de los cambios que obligadamente suceden al interior de la Universidad.

## Bibliografía

- Alvarez, Rubén y Echevin Claude (2001) **Administrar la Universidad**. Ediciones FACES/UCV. Caracas.
- CORDIPLAN (1981) **VI Plan de la Nación 1981-1985**. Caracas.
- CORDIPLAN (1984) **Lineamientos Generales del VII Plan de la Nación 1984-1988**. Caracas.
- CORDIPLAN (1990) **El Gran Viraje. Lineamientos Generales del VIII Plan de la Nación**. Caracas.
- CORDIPLAN (1995) **Un proyecto de país, Venezuela en consenso**. Caracas.
- Covey, Stephen R. (2005) **El Octavo hábito. De la efectividad a la grandeza**. Ediciones Paidós. Bogotá.
- Cuadernos de Bitácora** (2000) Universidad de Los Andes. Mérida.
- De la Cruz, Rafael (1998) **Venezuela en busca de un nuevo Pacto Social** Alfadil & Trópicos-Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Delgado Barrios, Juan Carlos (2004) **La transformación universitaria**. Universidad de Los Andes, Mérida.
- Esteves Arria, José Tomás (2001) **Diccionario Razonado de Economía**. Editorial Panapo. Caracas.
- Gándara Feijoo, Alfonso (1993) **Del Estado Liberal de Derecho al Estado Social de Derecho**. Ediciones Universitarias. Mérida.
- García-Guadilla, Carmen (2003) **Tensiones y Transiciones**. Cendes-Nueva Sociedad. Caracas.
- Gibson, James L., Ivancevich John M. y Donnelly, James H (2000) **Las Organizaciones**. Irwin. Madrid.
- Kliksberg, Bernardo (2000) **El pensamiento organizativo: De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial**. 14ª Edición. Editorial Tesis, Buenos Aires.
- Krygier, Alberto (1992) “La gerencia del futuro” En: **El Universal**. 4 Marzo, Caracas.
- Mayz Vallenilla, Ernesto. (1998) **El ocaso de las universidades**. Monte Avila Editores. (3ª Reimpresión) Caracas.
- Matus Carlos (1997) **Planificación Política y Gobierno**. ILPES, Caracas.
- Matus, Carlos (2000) **Teoría del Juego Social**. Fondo Editorial Altadir. Caracas.
- Monagas, Antonio José (1996) **La Gerencia como factor de desempeño**. Colegio de Ingenieros de Venezuela-Fundación Dr. Leopoldo Garrido Miralles. Mérida.

- 
- Mendoza Angulo, José (2005) **Venezuela, destino incierto**. Vicerrectorado Académico. Universidad de los Andes. Mérida.
- Mojica, Francisco José (2003) **Análisis del Siglo XXI. Un ejercicio de prospectiva**. Alfaomega. Santa Fe de Bogotá.
- Nieto Echeverry, Raúl Eduardo (2000) **La Gerencia de lo Humano o el Arte de lo Irracional** Centro Editorial Javeriano. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Palacios Prú, Erenesto (1997) **Rehacer la Universidad**. Vicerrectorado Académico, Universidad de Los Andes. Mérida.
- Pedreño Muñoz, Andrés (2004) "Conocimiento, Empresa y Nuevas Tecnologías en las Universidades". En: **La Universidad en la sociedad del siglo XXI** Fondo de Cultura Económica. Madrid.
- República de Venezuela. (1970) **Ley de Universidades**. Caracas.
- República Bolivariana de Venezuela. Ministerio de Planificación y Desarrollo (2001) **Lineamientos Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001–2007**. Caracas.
- Savater, Fernando (2003) **La dimensión ética de la empresa**. Fundación Social, Siglo del Hombre Editores. Bogotá.
- Senge, Peter M. (1993) **La Quinta Disciplina**. Granica Editores. Barcelona.
- Schvarstein, Leonardo (2003) **La Inteligencia Social de las Organizaciones**. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Shuberoff, Óscar J (2004) "La Universidad y los retos del nuevo siglo". En: **La Universidad en la sociedad del siglo XXI** Fondo de Cultura Económica. Madrid.
- Webber, Ross A. (1995) **La Administración del Tiempo**. Temas de Desarrollo Gerencial. Editorial Norma. Bogotá.
- Zambrano Barrios, Adalberto (2001) **Gerencia Estratégica y Gobierno**. Ediciones IESA. Caracas.
-