

**La Gestión Universitaria:  
Una mirada desde el enfoque de las organizaciones humanas.**

Thais Ferrer<sup>1</sup>, Mayra Guijarro<sup>2</sup>, Cira Oliver<sup>3</sup>

**RESUMEN**

En la actualidad las universidades están llamadas a cumplir un rol activo en el desarrollo integral de las sociedades, formando un capital humano con un alto valor cultural, ético, con compromiso y responsabilidad en el ejercicio de su profesión. En tal sentido, el enfoque de la organización humana se orienta en el desarrollo de un recurso humano generador de ventajas competitivas, que permita el éxito y buen funcionamiento organizacional. Desde esta premisa, el presente estudio tiene como propósito explorar la evaluación de gestión en las universidades desde la perspectiva de las organizaciones humanas, tomando como herramienta gerencial el cuadro de mando integral. Para tal fin se realizó una investigación de tipo documental, cuyos resultados fueron: a) Los indicadores de gestión ajustados a la naturaleza del enfoque humanista obedecen principalmente a un carácter cualitativo de la gestión; b) La eficacia representa un criterio para evaluar el funcionamiento de las organizaciones universitarias; y c) La Universidad del Zulia contempla en su plan de desarrollo estratégico y de transformación como estrategia institucional, la definición de indicadores de funcionamiento que permitan la evaluación, seguimiento y control permanente tanto en el ámbito administrativo como académico, valiéndose del establecimiento de criterios cualitativos y cuantitativos. Se concluye que la evaluación de gestión universitaria desde el enfoque humano precisa el empleo de indicadores cualitativos dada la orientación de este modelo de evaluar aspectos vinculados con el aprovechamiento del capital social, del trabajo en equipo, así como del conocimiento, aprendizaje, desarrollo y formación de talentos.

**Palabras Clave:** Gestión universitaria, organización humana, universidad, indicadores de gestión.

---

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias Gerenciales. Coordinadora Doctorado en Arquitectura, Coordinadora Postgrado Gerencia de Proyectos de Construcción. Investigadora y Docente de la Universidad del Zulia.

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias Gerenciales. Directora de la División de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Investigadora y Docente de la Universidad del Zulia.

<sup>3</sup> Maestrante en Gerencia Pública. Licenciada en Administración. Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa, FCES. Universidad del Zulia.

## **The University Management: a look from the point of view of human organizations**

### **Abstract**

At present universities are called upon to fulfill an active role in the development of societies, forming a human capital with a high cultural value, ethical, with commitment and responsibility in exercising their profession. In that sense, the approach of the human organization is aimed at developing a human resource generator of competitive advantage, enabling the successful and smooth running organization. From this premise, this study aims to explore the evaluation of management in universities from the perspective of human organizations, taking as a managerial tool the scorecard. To that end was made a documentary type of research, whose results were: a) The management indicators tailored to the nature of the humanist approach due mainly to a qualitative nature of management; b) The effectiveness is a criterion for evaluating performance the university organizations, and c) The University of Zulia has provided in its strategic development plan and transformation as corporate strategy, defining performance indicators for evaluating, monitoring and control while standing in the area of administrative and academic, through the establishment of qualitative and quantitative criteria. We conclude that the evaluation of university management from the human approach requires the use of qualitative indicators given the orientation of this model to evaluate aspects related to the development of social capital, teamwork and knowledge, learning, development and training Talent.

**Key Words:** University management, Human Organization, university, management indicators.

## 1.- Introducción

Las organizaciones en la actualidad están llamadas a responder a necesidades de múltiples dimensiones, derivadas de las motivaciones, expectativas y deseos intrínsecos y extrínsecos de cada ser humano. Ello visto desde el ámbito de las organizaciones orientadas a la educación, capacitación y crecimiento de los seres humanos, el proceso de gestión debe tomar un enfoque más humanista, sostenido en un recurso intangible, pero de valioso poder de transformación y eficiencia, como es el recurso humano o denominado en estos tiempos, capital social.

Este recurso marca la diferencia en las organizaciones exitosas de hoy en comparación con las del pasado, esto basado en la premisa que si bien los procesos administrativos representan en si mismo un factor vital para el funcionamiento de las mismas, la capacidad de gestionar el conocimiento, así como habilidades, destrezas y competencias en cada personal de la misma, representa una estrategia generadora de ventajas competitivas que permiten la distinción de una empresa con respecto a otras de su sector.

En concordancia a estos planteamientos Drucker (1998) sostiene que la organización moderna debe organizarse para la innovación, el abandono sistemático de todo lo establecido, acostumbrado, familiar y confortable, así como de relaciones humanas y sociales, en suma

tienen que organizarse para el cambio constante. Por ello, se puede aseverar que el factor clave para el logro de los objetivos estratégicos en una organización es el personal calificado y motivado que pueda adaptarse al mundo cambiante del entorno, desarrollando su potencial humano y sus competencias laborales.

En este sentido, las organizaciones de educación superior deben responder a las nuevas exigencias empresariales y del campo laboral en general, desarrollando diseños curriculares acordes a la dinámica económica, social y política del país, por tal motivo los profesionales egresados de las mismas se orientan en un enfoque integral y constructivista de su formación, basado en la idea de que es el propio individuo quien construye el conocimiento a través de su capacidad de relacionar, interpretar, analizar y reconstruir el mismo a partir de la experiencia y la información que recibe, es decir, cuando es capaz de extrapolar esa información y darle un significado.

De igual modo, se puede destacar que este enfoque constructivista se vincula con el aprendizaje significativo, en el entendido que éste se produce cuando tiene lugar la relación entre nuevas informaciones y conocimientos previos, o bien, se podría decir que “en el momento en que aquello que se está aprendiendo puede ponerse en relación e integrarse con conocimientos que ya se poseen, es posible incorporarlo a las estructuras de conocimientos actuales” (Torres, 2000:44).

Partiendo de esta visión humana, la universidad venezolana como organización se orienta a sectores universitarios conformados por actores educativos y laborales, quienes deben dirigir esfuerzos a la producción académica que constituye el centro de su actividad y genere condiciones para la creatividad profesional, estudiantil, proyección del aprendizaje en el nivel proposicional, impulso del trabajo creador en el sector laboral con esfuerzo permanente para el desarrollo de la cultura, es decir, instrumentar un modelo centrado en el desarrollo integral del hombre que lo prepare para las buenas acciones, tanto en su ámbito personal como profesional, ello en el entendido de la responsabilidad y compromiso que éste adquiere en el ejercicio ético y eficiente de su profesión ante la sociedad.

Al respecto, Durkheim (1992:110) sostiene “el hombre que la educación debe realizarse en nosotros, no es el hombre como lo ha hecho la naturaleza, sino como la Sociedad quiere que sea”. Es por ello, cuando se habla de la Universidad y su responsabilidad ante el proceso educativo, se debe asociar a la Sociedad.

La enseñanza universitaria es clave en la formación del hombre y del ciudadano, pues se orienta no sólo a la formación de profesionales capaces en un área de actuación determinada sino que sustentada en su carácter de servicio público, debe responder a las necesidades y requerimientos de la sociedad, por ende, sus planes, programas y proyectos en las áreas de docencia, investigación y extensión deben

insertarse o vincularse a las definidas en el plan de la nación.

En palabras de Torres (2000:13), el “preparar a las nuevas generaciones para convivir, compartir y cooperar en el seno de las sociedades democráticas y solidarias obliga a planificar y desarrollar propuestas curriculares que contribuyan a reforzar ese modelo de sociedades”.

Si dirigir es educar, el liderazgo de las organizaciones debe fomentar la medición del rendimiento en todos los sectores, para conseguir más que resultados exitosos, la motivación y cambios en el comportamiento de todos, orientando a logros compartidos de propósitos de la organización al mismo tiempo que se satisfacen las necesidades individuales y en suma las colectivas, partiendo de la vinculación directa de la universidad con la sociedad y el Estado, y su importancia para satisfacer los requerimientos y exigencias de la misma, respondiendo a su vez al plan y políticas de la nación.

Basado en la perspectiva humanista de la educación y de la visión del hombre como ser social, ello en la primacía del enfoque constructivista y del diseño curricular basado en competencias, la presente investigación tiene como propósito explorar la evaluación de gestión en las universidades desde el enfoque de las organizaciones humanas, tomando como herramienta gerencial el cuadro de mando integral. Para la realización del estudio, se llevo a cabo una revisión de diversas fuentes bibliográficas.

## 2.- Algunas reflexiones conceptuales en torno a la Organización Humana y su vinculación en el contexto de la Educación Superior.

Las organizaciones cuyas competencias están orientadas a desarrollar el capital humano en función de sus habilidades para alcanzar metas y en ese proceso se entrelaza la misión operativa y estratégica con la motivación en acción, están contextualizadas en la organización Humana. Para Thompson y Strichand (2003), el desarrollo y éxito de una organización está cimentada en las habilidades, capacidades básicas, talentos gerenciales, conocimiento técnico, capacidades competitivas, selección de la gente adecuada para las posiciones clave y la organización de la estructura que conduzca a la ejecución exitosa de la estrategia.

En esta visión de organización, el componente humano es el factor necesario e imprescindible que le crea dimensión real, de acción, de viabilidad a través de su facultación y habilidades en diferentes ejes del conocimiento, tanto teórico como de la praxis; de allí el enfoque de esta visión humana en torno a la organización.

Partiendo del énfasis de la participación del factor humano en la definición de la Organización humana, el estudio de las Ciencias Sociales que enfoca esta corriente, es el Comportamiento Organizacional (CO) definido por Robbins (2003) como el campo de estudio que investiga el impacto

que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la Organización. En este orden, subyacen tres dimensiones:

**1. La Dimensión estratégica**, siendo su principal propulsor el autor Aceves Ramos (2004), y se sustenta en la teoría clásica de la administración, estableciendo los procesos administrativos básicos, los cuales son: planear, a partir de un plan como eje y guía, del análisis interno y externo; organizar, se establece la estructura de la organización que facilite la implantación del plan estratégico; dirigir, definiendo lineamientos para que la dirección operativa la ejecute, y controlar, monitoreando los indicadores del desarrollo de las estrategias para prevenir las desviaciones.

Sin embargo, el autor incorpora nuevas etapas en el proceso administrativo que el enfoque tradicional no contemplaba (Ver gráfico 1), a saber: la evaluación, con el fin de conocer el grado en que se cumplen los objetivos para alcanzar la visión y misión de la organización en congruencia en sus valores; la mejora, que da la respuesta a la evaluación, la planeación estratégica debe producir una mejora perfectamente medible; el aprendizaje, referido al aprendizaje y conocimiento que las acciones acertadas o no dejan a la organización y su personal, siendo un aspecto clave la documentación de las mismas para agregar valor a las organizaciones; y la evolución

al final del proceso, surge una organización mejor y más inteligente, en la que se manifiestan nuevas potencialidades el llamado “empowerment organizacional”, en este punto se inicia nuevamente el ciclo de planeación estratégica.

**2. La dimensión psico-social,** enfoque planteado por Robbins (2003) y vinculado con la psicología y la sociología como ciencias que estudian el comportamiento, en la Unidad de Análisis del individuo y del grupo. La psicología, ya que busca medir, explicar y a veces, cambiar el comportamiento humano y contribuye en: el aprendizaje, la motivación, la personalidad, la percepción, la eficacia del liderazgo, la satisfacción en el trabajo, en la toma de decisiones, en la evaluación del rendimiento, en la medición de la actividad, en el diseño del trabajo, en la tensión en el trabajo.

Mientras que su relación con la sociología, se sostiene en el estudio del sistema social en el cual los individuos desempeñan sus papeles, es decir, estudia a la gente en su relación con otros seres humanos, el grupo como componente de la organización, contribuyendo en conformación de equipos de trabajo, dinámicas de grupo, comunicación, conflicto, cambio y cultura organizacional.

**1.3 La dimensión antropológica,** fundamentada en la antropología como ciencia que estudia las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades, contribuyendo en valores comparativos, actitudes

comparativas, análisis transcultural, cultura organizacional, ambiente organizacional, todo ello, orientado al Sistema de Organización.

En síntesis, se puede destacar que el comportamiento del ser humano en su sistema inmediato o no, es esencial para su crecimiento personal, profesional e incluso ciudadano. Las instituciones de educación superior constituyen la herramienta por excelencia para la materialización de ese nuevo ser humano integral y consono a las exigencias de su entorno.

El proceso educativo es complejo y responde a diversas concepciones teóricas sustentadas en diversos puntos de vistas o enfoques, en la actualidad se promulga un acto educativo en donde los estudiantes o participantes sean los propios artistas que moldeen su aprendizaje de manera significativa combatiendo la tradición practica memorística de los conocimientos y acercándolos al empirismo de lo conceptual, en esencia se busca un balance de lo teórico con lo práctico. El rol del docente toma un nuevo matiz visualizándoseles como facilitadores o intermediarios entre el conocimiento y los estudiantes.

Es necesario destacar que esta es una nueva forma de ver el proceso educativo, sin embargo no se deja a un lado la complejidad de la educación como proceso, ello si se pretende ser exhaustivo de todos sus significados e implicaciones, aspecto que no puede ser de otro modo, puesto que implica la totalidad del ser humano y del contexto social. De

allí, que para algunos autores, la educación se puede definir como medio para alcanzar el fin del hombre; como medio de estructuración y ordenación, así como una acción humana, por cuanto es un conjunto de influencias sobre los sujetos humanos porque se trata de un fenómeno social (Guijarro, 2003).

Desde esta perspectiva social, la Universidad es un servicio público y, como tal, ligado a las necesidades y requerimientos de la sociedad, razón por la cual, sus planes de estudio, y las profesiones que dentro de ella se siguen, deben responder al plan de vida de la nación. Es así, como la Universidad se presenta en forma institucionalizada, entregada al conjunto de la sociedad. Esto ha sucedido a través de su historia y sucede también en la actualidad, pues, la Universidad siempre pretende ser una respuesta a las necesidades típicas del desarrollo. De aquí emerge la noción de Universidad como entidad promotora del bienestar y del progreso colectivo, y como unidad dinámica que debe irrigar todos los campos de acción.

Por todo lo expuesto, se sostiene que la enseñanza universitaria, no es otra cosa que el ciclo de coronación del proceso educativo, en íntima solidaridad con los demás ciclos que la preceden y de donde toma la Universidad el aporte humano en el cual acentúa o complementa especies fundamentales para la formación del hombre y del ciudadano en el profesional que egresa de sus aulas.

En concordancia con esa visión social de la Universidad, se destaca del mismo modo su carácter humanizante, puesto que es una institución orientada a preparar seres humanos integrales, desarrollando aptitudes y promoviendo actitudes en forma óptima para que luego, a nivel profesional, se resuelvan con éxito los problemas constantes de la producción y de la convivencia. Al ser considerada como la entidad humanizante por excelencia, quiere decir, que todas las labores que en ella se realicen deben estar orientadas hacia la comprensión del hombre por el hombre, hacia la política del mutuo servicio despojado de egoísmos, hacia el desarrollo y superación constante de la personalidad y hacia la posibilidad de interpretación correcta de las circunstancias humanas que se plasma en ese todo polivalente y complejo del cual se hace parte y que se denomina social.

Así mismo, en este carácter humanizante la Universidad es una misión espiritual y física de los directivos, los administradores, los profesores y estudiantes en torno al propósito de buscar, conocer y poner en práctica la verdad, para beneficio de la humanidad en general y de cada ser humano en particular. En esta perspectiva también supone que la organización ha de procurar un grado mínimo de satisfacción de las necesidades actuales de sus integrantes como condición necesaria para asegurar su colaboración y participación.

### 3.- Características que distinguen a las Organizaciones Universitarias.

Las universidades como organización presentan ciertas características que permiten distinguirlas o diferenciarlas de otras entidades similares, y que por ende consolidan su identidad, entre éstas se encuentran: el carácter institucional; el carácter humanizante; el carácter dinámico; el carácter comunitario; y el carácter profesional superior.

- **El Carácter Institucional:**

La sociología define las instituciones a la manera de “entes sociales” con estructuras específicas y con la misión de producir funciones con las cuales se solucionen problemas también específicos.

Según lo que se ha visto, la sociedad tiene que resolver el problema del desarrollo integral mediante el conocimiento aplicado a nivel profesional. Para ello, el instrumento óptimo y adecuado es la Universidad, y de ahí su carácter invaluable como institución, por lo tanto, quienes en ella laboran -en cualquiera de los estamentos- se hallan comprometidos como agentes del desarrollo social integral y no sólo como expectantes de beneficios personales.

En tal sentido, y por consecuencia inmediata, la Universidad tiene que, forzosamente, entrar en interrelación con las otras instituciones de la sociedad, para complementarlas y para contribuirles en la realización de sus respectivas funciones.

En consecuencia, considerar la Universidad como algo aislado para beneficio de unos pocos, con la perspectiva de crear y mantener una minoría de afortunados, es una idea desechable desde cualquier punto de vista, aunque esto llegue a ser, en algunos casos, una realidad frustrante provocada por el propio subdesarrollo.

- **El Carácter Autónomo:**

Este aspecto obedece a una alternativa administrativa que ha surgido en las últimas etapas evolutivas de la Universidad, ya que en épocas anteriores dependió en forma casi absoluta de otros estamentos e instituciones sociales, como la iglesia o el Estado. Se trata de una autonomía esencialmente académica, pero que se debe extender a lo político y que debe influir en lo económico.

Esta autonomía se encuentra contemplada en la Ley de Universidades cuando señala en su artículo 9 que las Universidades disponen de “autonomía organizativa, en virtud de la cual podrán dictar sus normas internas; autonomía académica, para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docentes y de extensión que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines; autonomía administrativa, para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo; y autonomía económica y financiera para organizar y administrar su patrimonio” (Congreso de la República de Venezuela, 1970).

En otras palabras, este carácter de la Universidad se



enfatisa en lo académico y en lo sociocultural, o sea, en aquellos en los cuales la Universidad tiene que, como institución influir en las demás formas de vida social para que éstas a la vez encuentren el camino para su desenvolvimiento adecuado.

Cuando se dice que esta autonomía se debe extender a lo político, se quiere manifestar que la existencia, las posibilidades y las alternativas de la Universidad, en un país cualquiera, no pueden depender caprichosamente de los vaivenes de la política partidista, ni mucho menos de los intereses de líderes *políticos* que actúan en forma miope y bajo consideraciones personales o de pequeños grupos. En cambio, la Universidad debe ejercer (utilizando esa autonomía académica), una orientación decidida de la política, considerándola esta vez como el conjunto de propósitos y acciones encaminadas al desarrollo integral de la sociedad.

De manera similar, cuando se dice que la autonomía académica debe influir en lo económico se expresan dos cosas esenciales: una, que el aspecto macroeconómico que afecta masivamente a la sociedad debe ser programado por la Universidad y luego ejecutado por el Estado a través de sus instituciones especializadas; y otra, que existe de antemano la necesidad de liberar a la Universidad de las presiones económicas para que, por ejemplo, las actividades investigativas o docentes no se tengan que condicionar a presupuestos, generalmente

insuficientes, en lo que respecta a inversiones y a gastos de mantenimiento.

Debe advertirse que en situaciones democráticas como las de Venezuela, esa liberación de las presiones económicas a que debe ser sometida la Universidad, es responsabilidad del Estado, tanto para las entidades universitarias oficiales como para las privadas.

▪ ***El Carácter Humanizante:***

Las posibilidades de la universidad dependen de la comprensión que de ella se tenga y de la praxis y vivencia que dentro de ella se realicen. La Universidad actual debe preparar seres humanos integrales, desarrollando aptitudes y promoviendo actitudes en forma óptima para que luego, a nivel profesional, se resuelvan con éxito los problemas constantes de la producción y de la convivencia.

La Universidad así considerada llega a ser la entidad humanizante por excelencia, esto quiere decir, que todas las labores que en ella se realicen deben estar firmemente orientadas hacia la comprensión del hombre por el hombre, hacia la política del mutuo servicio despojado de egoísmo, hacia el desarrollo y superación constante de la personalidad, y hacia la posibilidad de interpretación correcta de las circunstancias humanas que se plasma en ese todo polivalente y complejo del cual hace y que se denomina sociedad.

Todo esto conjuga en la misión íntima de la propia Universidad, o sea, en la búsqueda incesante de la verdad, en la posibilidad de saber y comprender

lo que en realidad existe, despojando a las relaciones humanas de cualquier intento de engaño. Esta perspectiva representa el objeto de estudio donde inicia esta investigación para vincularse con la definición de indicadores de gestión que permita su correcta evaluación desde el enfoque humano de las organizaciones, basada esencialmente en el aprovechamiento del capital social, del trabajo en equipo, así como del conocimiento, aprendizaje, desarrollo, formación de talentos, por mencionar algunos aspectos.

▪ **El Carácter Dinámico:**

La Universidad tiene como condición su propio dinamismo, considerándolo en forma intensa y permanente, puesto que su sentido está en enlazar el pasado, presente y el porvenir de las sociedades, de los países, esto quiere decir, las Universidades constituyen el epicentro o el espacio propicio en donde deben analizarse los cambios e innovaciones sociales, políticas, económicas, culturales, entre otros ámbitos, y darle respuesta a esa complejidad que implica dichos cambios. La Universidad, y muy especialmente la auténtica Universidad moderna, se identifica con el cambio para orientar así, cada vez, por nuevos y más productivos rumbos a la sociedad.

En otro sentido, la dinámica de la Universidad se transmite a quienes en ella conviven. Esto se manifiesta de muchas maneras, como por ejemplo, con la *movilidad social* o cambio de status de acuerdo a mejores expectativas y posibilidades de las personas, expectativas y posibilidades que se

logran mediante la influencia directa del espíritu universitario.

▪ **El Carácter Comunitario:**

Cada unidad concreta de vivienda universitaria, es decir, cada claustro universitario en su dinámica se comporta a la manera de una comunidad, en el sentido más estricto del término.

Se trata de la reunión espiritual y física de los directivos, los administradores, los profesores y los estudiantes en torno al propósito de buscar, conocer y poner en práctica la verdad, para beneficio de la humanidad en general y de cada ser humano en particular.

El concepto de comunidad en este aspecto, implica cohesión espiritual y valorativa, integración de propósitos y esfuerzos, inconformidad y amigable controversia a través del diálogo fecundo, tal como lo señala Hernández (1993).

La palabra comunidad no es un vocablo más. En su significado más profundo quiere decir común unidad; esto es, la unidad de quienes la integran. La unidad brota de compartir la vida y el trabajo, dentro de la solidaridad y la amistad, en un clima de diálogo que favorezca el enriquecimiento recíproco en la verdad. Para que la universidad sea auténtica ha de ser comunitaria en cada uno de los estamentos docente, estudiantil y administrativo y de éstos entre sí, con el propósito de cumplir los elevados fines de la institución. Se entiende por comunión todo aquello que lleva a la intercomunicación de los bienes espirituales y materiales para el beneficio común. Así al

participar los universitarios (estudiantes, profesores y administradores) de la vida, de la amistad, del saber y del trabajo, viven la comunión y por ende, siembran y hacen crecer la vivencia de la comunidad.

El espíritu comunitario en la Universidad, concebido y aplicado como aquí se reseña, hace posible el desenvolvimiento óptimo de los académicos. Por esta razón, la actitud comunitaria en quienes de una u otra forma participan en la Universidad, es un requerimiento para el logro de los objetivos socioeconómicos y socioculturales.

Al contrario, la pasividad y el aislamiento (que algunas personas con roles universitarios demuestran, quizás por falta de comprensión y de correcta ubicación en la Universidad), por una parte, y a nivel general, impide que se produzca y se desarrolle el verdadero espíritu universitario y por otra, y a nivel particular, minimizar las posibilidades de beneficio personal en quienes así actúan.

▪ ***El Carácter Profesional Superior:***

En cuanto a la calidad y metodología en los estudios, y en cuanto a cantidad y especialización de conocimientos aplicables, la Universidad es, por fuerza, superlativa.

Sucede pues, que en su naturaleza académica, técnica y científica, así como los requerimientos de su docencia, la colocan por encima de todos los demás tipos de entidades educativas tales como los que comúnmente se ubican y

denominan como estudios técnico, estudios intermedios, entre otros, y desde luego, por encima también de los demás niveles educativos formalmente establecidos. Esta es una de las razones por las que la Universidad, como institución social, tiene que responsabilizarse por las tareas de orientar, programar y controlar la educación en el país.

**4.- Indicadores para evaluar la gestión de las universidades desde un enfoque humano.**

La Universidad en este siglo XXI, debe emerger como fuerza transformadora para vincular su acción educativa a la aplicación de soluciones de los problemas sociales que ella misma estudia, trascendiendo del ámbito de los saberes para desplegarse en la necesidad de formar al hombre, contribuyendo al forjamiento de una sociedad amplia. Estos desafíos de la Universidad transformadora, la del compromiso de la excelencia del conocimiento para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y el ambiente, debe traducirse en acciones que inciden en el bienestar social y humano. Para ello, como organización la Universidad no puede quedarse en el discurso declarativo de los principios y misión estratégica, debe ir también materializando estas dimensiones para medir el cumplimiento de sus metas.

En este sentido, el enfoque humanizante brinda un aporte al desarrollo de la sociedad a través del individuo, y constituye una herramienta clave pues ofrece una visión minuciosa o desglosada de todo el proceso administrativo

organizativo, a la vez que inserta indicadores que permitan evaluarlo y medirlo mediante controles estratégicos. Este modelo implica un equilibrio entre aspectos cuantitativos y cualitativos, ello como consecuencia de la inclusión de aspectos esenciales como los valores, las emociones, la socialización, cooperación, por mencionar algunos, en la formación integral del profesional y ciudadano que se desea integrar en la sociedad, esta perspectiva de educación integra los diversos saberes de manera integral: ser, conocer, hacer y convivir.

El papel de la Universidad es privilegiado, pues contribuye con sus actividades de docencia, extensión e investigación en la formación del ser humano integral, en la búsqueda de soluciones y alternativas a problemáticas de la realidad y en especial, al desarrollo de la sociedad. Desde esta perspectiva, González (1997) destaca el papel privilegiado de ésta en la construcción de procesos democráticos en los países, puesto que las materias primas de su funcionamiento cotidiano como son los contenidos y los métodos de la ciencia, la filosofía y el arte, constituyen aspectos necesarios para orientar la educación y desarrollar la cultura en direcciones favorables al desarrollo integral humano, a la vez, que reconoce la necesidad de cultivar valores y actitudes idénticos a los que son imprescindibles para los procesos políticos de la participación y la autodeterminación.

Del mismo modo, el autor señala el proceso democrático necesita de las universidades y del

ejercicio responsable de las funciones básicas de educación, investigación y extensión, la crítica y la elaboración de propuestas, así como un mayor énfasis en la realización del ser, el desarrollo de la inteligencia, el cultivo de la imaginación y la creatividad, la educación cívica para construir la democracia, la promoción de la iniciativa o la disposición para aprender, crear, investigar, comunicar y emprender.

La universidad como toda organización, persigue el desarrollo de una gestión eficiente, para ello es necesario llevar a cabo el adecuado control de sus operaciones, siendo clave en este proceso el establecimiento de un sistema de control que permita la evaluación y retroalimentación eficiente de su funcionamiento, ello en pro de garantizar su capacidad de respuesta ante los actores internos como externos, y la sociedad en general.

Es importante destacar que un sistema de control de gestión, tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

En el caso de las organizaciones universitarias, la materialización de un desempeño eficiente se encuentra vinculado con la eficiencia en la gestión de sus actividades medulares (docencia, investigación y extensión), en tal sentido, y partiendo del enfoque humanizante

se considera que el modelo de *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)* de los autores Kaplan y Norton (2000), establece parámetros para medir consideraciones cualitativas y cuantitativas, que pasan desde la axiología de la organización hasta mediciones de comportamiento y desempeño.

Estos parámetros se denominan indicadores, los cuales pueden definirse como todo dispositivo, señal, elemento, magnitud, comportamiento, síntoma medible (cuantitativo y cualitativo) de un fenómeno, a través de cuya medición se puede indicar si algo que se ha propuesto cambiar sobre dicho fenómeno, efectivamente ha cambiado, éstos deben ser coherentes con los resultados (efectos y productos). O bien, en palabras de Beltrán (1998:36) estos indicadores de gestión pueden concebirse ante todo como información y no sólo datos, por lo tanto, deben tener los atributos de la información tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Del mismo modo todo indicador de gestión, debe presentar una serie de características o atributos que permita que su definición sea exacta y responda a las necesidades de información para la evaluación y control en la organización, para lo cual éstos deben ser significativos, fáciles de entender, controlables por la acción, confiables y lo más importante deben ser capaces de medir la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la calidad. En líneas generales todo indicador debe

contener las siguientes características:

- **Nombre o denominación:** todo indicador debe ser identificado y diferenciado. Su nombre además de ser concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad (Beltrán, 1999).
- **Forma de cálculo:** los indicadores cuyo natural es cuantitativa deben señalar claramente la fórmula matemática que permite el cálculo de su valor, esto conlleva a contar con unos factores exactamente identificados, y asimismo, la manera cómo ellos se relacionan.
- **Unidades:** consiste en la forma cómo es expresado el valor de los indicadores, los cuales están dados por las unidades y éstas varían de conformidad con los factores que se relacionan.
- **Corolario:** por último, es de señalar que resulta importante que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.

Partiendo de las bondades de esta herramienta gerencial para la evaluación de la gestión, a continuación se precisan las categorías que a nuestro entender explican el desempeño de las organizaciones universitarias en un determinado momento, a saber:

- a) La complejización de la relación con lo real y la vinculación con la acción.

b) Hacer vigente el ideal de una sociedad educativa con base en la cual hagamos del conocimiento y la información instrumentos fundamentales de la relación del individuo con su entorno social, natural y tecnológico.

c) La Universidad como espacio del encuentro consigo misma, de sus miembros entre ellos, y con su entorno, es decir, el recinto de la reflexión individual y colectiva del hombre y su entorno.

En la perspectiva que aquí se tiene hay que tener en cuenta lo sostenido por Beltrán (1999) en el aspecto que los indicadores de gestión son un medio y no un fin. Esta afirmación es pertinente para aclarar lo que generalmente se presenta en las organizaciones que convierten a los indicadores en la meta que debe ser alcanzada y en este sentido aúnan sus esfuerzos para lograr el valor del indicador. En este sentido, el indicador pierde su naturaleza esencial como es el ser una guía y apoyo para el control, convirtiéndose por tanto en un factor negativo para las organizaciones y de igual para las personas. Por esto, resulta necesario recalcar que los indicadores son los medios para alcanzar los fines y no son los fines en sí mismo.

El indicador más pertinente para medir el desarrollo y cumplimiento de las categorías antes señaladas, es la eficacia, por cuanto este indicador cualitativo se define, como el grado en el que se alcanzan los objetivos y las metas de la organización, en otras palabras, eficacia es hacer las cosas que se deben hacer, Serna (2005). Para ello, existen

metodologías y herramientas como es el The Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) analizada en el presente trabajo, así como otras herramientas como el Sistema de Medición de la Gestión (SIMEG), el Modelo en Cascada, por mencionar algunos.

A pesar de estas múltiples herramientas gerenciales para evaluar el rendimiento de las organizaciones, desde el punto de vista educativo la gestión en base a un enfoque humanizante incluye aspectos intrínsecos del ser humano y potencia su desarrollo (Ver gráfico 2).

Los principales aspectos y dimensiones precisados en este enfoque humano, se refiere a temas asociados con el avance en competencias orientadas al desarrollo del capital humano en función de las habilidades requeridas por la organización; el trabajo de equipo donde “todos hacen la calidad” la visión estratégica y operativa; la motivación en acción. Asimismo, se asocian definiciones particulares tales como gestión, organización, recurso humano, esfuerzo y gerencia.

El enfoque de las organizaciones humanas se vincula con cuatro aspectos clave en las organizaciones universitarias, a saber: el trabajo en equipo, compromiso con la excelencia, planificación y ejecución, aprendizaje y desarrollo. Asimismo, lleva implícito aspectos como:

- La cultura de los valores compartidos.
- Uso del poder para facilitar procesos.

- Planteamiento de metas.
- Dirigir para educar.
- El liderazgo y la motivación como modo de comprender el comportamiento humano.
- Formación y desarrollo de seres humanos integrales.
- Indicadores de gestión que incorporen dimensiones estratégicas psico-sociales y superar la fragmentación.

Se podría sostener que el proceso de evaluación de gestión es indudablemente un elemento esencial en el impulso de una cultura institucional orientada no sólo en los resultados sino en los procesos, en el entendido de la importancia que la supervisión y el control sean llevados a cabo durante el desarrollo de éste (control concomitante) y no al final sobre resultados. La realización de este tipo de control permite a todo tipo de organización enfocarse en la mejora continua de sus actividades, procedimientos y procesos con el fin de satisfacer a sus actores internos y externos, así como evitar desviaciones en torno al objetivo y metas establecidas en la planificación, esto vinculado al sector educativo a nivel superior, da cuenta de universidades enfocadas en la contribución de áreas prioritarias para el desarrollo integral de las sociedades.

En el caso de la Universidad del Zulia (LUZ) se puede mencionar que en su Plan de Desarrollo Estratégico y de Transformación, es contemplado el proceso planificador en los niveles estratégico y operativo como aspecto esencial para emprender acciones necesarias para su buen funcionamiento, así como el

aprovechamiento de oportunidades existentes. Para ello, dicho plan contempla como elementos clave en su construcción: el aprendizaje permanente, la apropiación del pasado y la visualización adelantada en el largo plazo.

De igual manera, es importante destacar que la consecución coherente y sistemática de este proceso permitirá complementar el ciclo planificador estableciendo una real vinculación entre el Plan, el Presupuesto y la Evaluación Institucional, a fin de cumplir con lo pautado en la Ley Orgánica de la Contraloría de la República, en lo concerniente al control de gestión” (Universidad del Zulia. LUZ, 2003).

En concordancia con este Plan de Desarrollo Estratégico y de Transformación de LUZ, la universidad contempla como estrategia institucional la definición de indicadores de funcionamiento interno para la evaluación, seguimiento y control permanente de su gestión académico-administrativa, valiéndose para ello, del establecimiento de criterios cualitativos y cuantitativos que conlleven a vincular la asignación presupuestaria con lo planificado, a fin de garantizar el normal funcionamiento de la Institución.

## **5.- A manera de conclusión.**

Partiendo de la perspectiva que las organizaciones representan un conjunto organizado de recursos orientados a la consecución de un fin determinado o del logro de los objetivos estratégicos definidos, encuentra en el personal calificado y motivado el factor clave a ser

potenciado para su éxito, con el cual pueda generar ventajas competitivas que le permitan distinguirse de las demás en su sector. El Caso de las Universidades no escapa a esta realidad, su recurso humanos (estudiantes, docente, personal administrativo y obrero) y sus aristas del ser, conocer, hacer y convivir deben perfilarse a la consolidación de un sistema educativo que de respuestas a las exigencias y demandas de la sociedad en la actualidad, y a su vez, que profile a las universidades como espacio para una verdadera reflexión, apropiación y producción del conocimiento.

La gestión universitaria se vislumbra como una herramienta que permite verificar y rectificar –si fuera el caso- las acciones administrativas como educativas llevadas a cabo para cumplir las metas y objetivos establecidos en los respectivos planes, programas y proyectos de estas instituciones. Sin duda alguna, esta evaluación requiere la definición de indicadores de gestión acordes a las actividades y procesos ejecutados en las mismas, pero dada su razón de ser, el enfoque debe ser orientado principalmente a las tres actividades vertebrales de estas instituciones educativas, a saber: docencia, investigación y extensión.

En tal sentido, se precisa el uso de criterios cuantitativos como cualitativos, especialmente estos últimos a partir del criterio de eficacia, ello basado en el enfoque humano, vinculado a aspectos como: trabajo en equipo, compromiso con la excelencia,

planificación y ejecución, aprendizaje y desarrollo.

El clima de las organizaciones debe favorecer el trabajo, dentro de la solidaridad y la amistad. Para que la Universidad sea auténtica ha de ser comunitaria entre y en cada uno de sus estamentos, docente, estudiantil y administrativo, con el propósito de cumplir los elevados fines de la institución. El ideal en la comunidad universitaria, es que todos (estudiantes, profesores y administradores) se apoyen mutuamente y se unan para compartir, bajo los valores del sistema educativo actual, específicamente vinculados a las aristas antes señaladas, todo esto partiendo de una visión humanista de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aceves, R. (2004). **Dirección Estratégica**. Mc Graw-Hill, México.
- Beltrán, A. (1999). **Indicadores de Gestión**. 2da. Edición. Bogotá: 3R Editores.
- Congreso de la República de Venezuela (1970). **Ley de Universidades**. Gaceta Oficial No. 1429, Extraordinario, del 8 de septiembre de 1970. Caracas, Venezuela.
- Drucker, P. (1998). **La Administración**. Bogotá: Editorial Norma
- Durkeim, E. (1992). **El método Sociológico**. Editorial Porrúa. México



- Ferrer, Thais (2007). **La Gerencia de las Organizaciones. Caso la Universidad, y su necesaria evaluación mediante indicadores de Gestión.** Trabajo final del Posdoctorado en Gerencia de las Organizaciones. Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE). Maracaibo, Venezuela
- Guijarro, M. (2003). **El Sistema Universitario Venezolano.** Metodología para la evaluación de la gestión de los docentes. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE). Maracaibo, Venezuela
- Gómez, I. (1994). **Dirigir es Educar.** Madrid. Mc Graw-Hill. México.
- González, M. (1997). **La responsabilidad de la universidad en el fomento de los valores que son comunes a la educación, la ciencia y la práctica de la democracia.** Departamento de Educación, Facultad de Odontología, Universidad de San Carlos de Guatemala. Octubre. Disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/mgonzalez.htm>. Fecha de consulta: 25-10-2007.
- Hernández, F. (1993). **Métodos y técnicas de estudios en la Universidad.** Bogotá: Editorial Mc Graw-Hill.
- Kaplan y Norton (2000). **El cuadro de Mando Integral.** Ediciones. Gestión 2000, Barcelona.
- Robbins S. (2003). **Comportamiento Organizacional.** Pearson Educación, Prentice Hall, México.
- Serna, G. (2005). **Índices de Gestión.** 3R Editores. Colombia
- Torres, J. (2000). **Globalización e interdisciplinariedad: el currículo integrado.** Ediciones Morata. 4ta. Edición. Madrid, España.
- Thompson y Strickland (2003). **Administración Estratégica.** Mc Graw-Hill. México.
- Universidad del Zulia (2003). Plan de Desarrollo Estratégico y de Transformación de LUZ. 2da. Edición. Maracaibo, Venezuela.