

Modelo de gestión para la modernización de la gerencia académica universitaria

Omar González, Nuris Chirinos y Nelitza Salgado

*Universidad del Zulia. Núcleo Costa Oriental del Lago.
Instituto Universitario de tecnología de Cabimas.
omargonzalez69@gmail.com*

Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar los modelos de gestión que existen para la modernización de la gerencia académica universitaria. Para lograrlo se revisaron algunas teorías de los autores, tales como: Quintero (2009), Medina (2012), Velasco (2011), entre otros. La metodología fue de tipo documental, pues permitió interpretar los diferentes fenómenos que se presentan en la realidad utilizando como recurso principal los diferentes tipos de documentos bibliográficos para la sustentación del tema en estudio. Se concluye, es importante reflexionar sobre la importancia que tienen los modelos de gestión para la modernización académica universitaria, y para el logro de la calidad y excelencia académica.

Palabras clave: Modelos; gerencia; modernización; calidad.

Management model for the modernization of the university academic management

Abstract

The research aims to analyze the management models which exist for the modernization of university academic management. Quintero (2009), Medina (2012), and Velasco (2011) among others: to achieve some theories of authors such as revised. The methodology was documentary, allowing interprets the different phenomena that occur in reality as a primary resource using different types of bibliographic documents for supporting the topic under study. In conclusion, it is important to reflect on the importance of management models for university academic modernization, and to the achievement of quality and academic excellence.

Keywords: Models; management; modernization; quality.

Introducción

Actualmente, la economía globalizada exige mercados altamente competitivos en un entorno variable, donde la velocidad de cambio sobrepase la capacidad de respuesta. En este panorama, está inmerso y vale la pena considerar algunas posibilidades que siempre han estado, pero ahora cobran mayor relevancia como son las organizaciones en los entornos cambiantes (Medina, 2012), lo cual particulariza, la necesidad de redimensionar las organizaciones, implicando, para el mantenimiento de procesos, retos y oportunidades que merecen ser valorados, pues el ingreso siempre provino de la venta de un producto o servicio, esta visión primaria llevó a la sociedades a centrar sus esfuerzos de mejora, y con ello los recursos, en la función de producción.

El mantenimiento de procesos, fue un problema surgido al querer producir de manera continua, de ahí fue visto como un mal necesario, una función subordinada a producción, cuya finalidad era reparar desperfectos en forma rápida y económica. Bajo esta perspectiva, es de suponer que para formar cuadros humanos emprendedores se deben suscitar cambios profundos en la gestión educativa, a todos sus niveles jerárquicos y paralelamente a estos cambios, se deben establecer controles para verificar la calidad de los logros en el sentido que se correspondan con el nivel de excelencia deseado (Velazco, 2011).

Consecuentemente, coexiste un aspecto sobre el cual discernir al inicio de este estudio, el cual tiene que ver con el modelo gerencial que prevalece aun en las universidades y en este sentido, se muestra en consensuada síntesis una caracterización de lo que identifica a este sector de la educación universitaria en el contexto en caso puntual dentro de la llamada gerencia académica, a través de un modelo gerencial,

que involucre elemento como lo sinérgico, innovador, pertinente y eficaz, hacia la modernización de la gerencia académica universitaria.

Gestión académica

De acuerdo a Torres (2008), la gestión constituye uno de los elementos estructurales de la gerencia dentro de las instituciones educativas, es decir; es la arista más fuerte dentro de un entorno educativo, que de una forma u otra afecta a los más variados sectores de la organización. Una estructura cada vez más profesionalizada y motivada que actúa en un entorno cada día más exigente en términos de transformación del conocimiento. Al respecto, la tarea de la gestión académica convoca a generar un ambiente de consenso en torno a la importancia del trabajo académico constituyéndose la comunidad toda, en un referente de evaluación del trabajo académico, por lo que es necesario fomentar una cultura de productos y resultados, concordante con normas que permitan privilegiar la eficiencia y eficacia de la gestión universitaria (Torres, 2008).

Con base a lo planteado, es necesario establecer distintas formas de medición que contribuyan a la aplicación de controles y orientaciones específicas de las propias instituciones y, por otra parte, que permitan comparar los niveles de desarrollo alcanzado entre instituciones, de manera de encontrar explicaciones sobre cuáles son las medidas más adecuadas para exhibir óptimos resultados.

Esto representa un desafío para la educación universitaria venezolana, ya que este nuevo escenario de la gerencia académica lo constituye el establecimiento de nuevos criterios de asignación de recursos, períodos de ejecución según los proyectos, la construcción según los indicadores y definición de metas precisas tendientes al logro de resultados de alto impacto en las áreas de docencia, investigación, extensión y uso de los recursos económicos (Torres, 2008).

En este respecto, los investigadores pueden destacar que la universidad como sistema abierto, no puede encerrarse dentro de sí misma y proceder de manera anárquica, ignorando lo que ocurre a su alrededor. Además, el denominado sistema de educación universitaria del país está sujeto a ciertas normas y regulaciones las cuales, si bien hasta ahora han sido aplicadas en forma muy flexible y con escasa rigurosidad, la situación actual exige la implantación de criterios de eficiencia; que pueden ser alcanzadas a través de un modelo de gerencia académica (abierto, flexible, cooperativo, participativo, innovador).

No obstante, el compromiso de la universidad está estrechamente vinculado a su misión o razón de ser, con la capacidad de generar nuevos conocimientos, en este caso destinados a servir a su propio desarrollo como institución. Ciertamente la Universidad del Zulia, dentro del sistema de educación universitaria está en capacidad de producir sus propios mecanismos de autorregulación y evaluación en concordancia con sus antecedentes, características, necesidades y expectativas, así como de generar las metodologías adecuadas a la misión y funciones que cumplen.

Modelo de gestión

Según Quintero (2009), es la forma de organizar y combinar los recursos con el objeto de cumplir con los objetivos; es decir, el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la organización. Es decir, estos elementos se enmarcan a través de la normatividad, los objetivos misionales, los procesos básicos de operación, la estructura y organización, la cultura organizacional, las políticas y competencias del talento humano y la planeación estratégica formal de la organización.

En cuanto a los modelos de gestión en educación superior, Quintero (2009) afirma, existe una variable de complejidad que no ha sido tenida en cuenta en el sistema universitario: el modelo de gestión que soporta las universidades. No obstante, dentro de la amplia gama de posibilidades existente en la teoría de modelos de gestión, es posible analizar algunos que se identifican con el contexto universitario y que han sido aplicados. Según Quintero (2009) algunos de los modelos de gestión, que existen son los siguientes:

Direccionamiento estratégico: la dirección estratégica se configura como un “sistema de planificación” en el que tan importante como la formulación es la implementación de la estrategia. Es decir, es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias. También la dirección estratégica es entendida como el conjunto de procesos dirigidos al cumplimiento de objetivos y metas. Tiene que ver con recursos y políticas.

Por otra parte, según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) en Medina (2012), se puede observar desde tres niveles: nivel de la acción, nivel de las personas y nivel de la información. En este último intervienen roles de comunicación y control, mientras que en el nivel de las personas, son estas quienes se convierten en el medio a través del cual se cumplen los propósitos institucionales asumiendo el directivo una posición de liderazgo y desde el nivel de la acción, los directivos, como personas que hacen o dirigen la ejecución de un modo directo en lugar de hacerlo de forma indirecta a través de la dirección de personas o mediante el proceso de información.

Gestión del conocimiento: es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (*know how*) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo (Farfán y Garzón, 2006). Estos autores expresan, la gestión del conocimiento es el proceso por el cual una organización, facilita la transmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente. Es importante aclarar que las informaciones y habilidades no tienen por qué estar exclusivamente dentro de la empresa, sino que pueden estar o generarse generalmente fuera de ella.

Gestión de calidad: satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. A su vez para Quintero (2009), la gestión de calidad se lleva a cabo mediante un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí. Se describe en un documento llamado manual de calidad. Por su parte Medina (2012) señala, la calidad de la educación es un concepto normativo ya que si se habla de calidad de la educación no es porque las perspectivas gerenciales de la educación así lo indiquen, sino porque el proceso educativo se rige por normas típicamente aceptadas. También argumenta que el concepto de calidad es multifactorial, es decir, hay diversos aspectos que lo componen y, por tanto, que lo determinan.

Siguiendo a Freire y Teijeiro (2010, p. 126), desde la perspectiva de las instituciones de educación superior, se pueden distinguir dos tipos de calidad, la interna y la externa: “Se dice que una organización posee garantía de calidad interna cuando tiene mecanismos para identificar si cumple sus objetivos y estándares, y tiene garantía de calidad externa cuando dicha calidad es supervisada por un organismo externo a la institución”. También, el contexto de gestión de calidad está directamente relacionado con los modelos de excelencia. A este respecto, resulta destacable la contribución de Blanco (2009), en cuanto a modelos de calidad pertinentes a la educación superior.

Gestión por competencias: para Villardón (2006) la competencia es un saber hacer complejo, resultado de la movilización, integración y adecuación de conocimientos, habilidades y actitudes utilizados eficazmente en diferentes situaciones. Es decir, la gestión por competencias consiste en un sistema integrado de evaluación y mejora de organizaciones y/o personas que las componen. En otras palabras, se entiende como la búsqueda de relación entre empleos y personas, haciendo énfasis en las personas.

Este enfoque, busca el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando el aprovechamiento óptimo que puede hacerse, incluso mediante modificaciones en la organización y sus productos/servicios (Quintero, 2009). Según este mismo autor, la gestión por competencias tiene indudables ventajas para las empresas: mejora el clima laboral, aumenta la eficacia y eficiencia de los empleados, mejora el absentismo y rotación, aumenta las capacidades de la organización, mejora el desempeño general de la organización.

Es por ello, que la gestión por competencias se propone, ante todo, como un sistema de gestión que resuelve de un modo integral este gran inconveniente permitiendo la convergencia entre la administración de los distintos recursos corporativos. Prestando una atención especial a las competencias de los miembros de la organización, la propuesta requiere transformar a un nivel global el enfoque de la gestión corporativa.

Necesidad de cambio y transformación

La gerencia del conocimiento es el verdadero desafío del siglo XXI, entendiéndose por conocimiento la aplicación y uso productivo de la información. Esta acepción es

fundamental para el proceso transformacional de las universidades, puesto que a juicio de Moreno (2008:95): El cambio de los datos a la economía de la información genera desarrollo tecnológico y cambio en la cultura organizacional, que se expresa en una organización inteligente, capaz de adquirir, transmitir y procesar información de manera efectiva para ser competitiva en la nueva economía basada en el conocimiento.

La velocidad del cambio y la profundidad de los avances tecnológicos implícitos en la globalización a todos los niveles impacta de tal manera que las universidades deben diversificar sus productos y servicios para atender las demandas del entorno, pasando por un proceso de educación, formación, capacitación y actualización permanente a todos los ámbitos de sus recursos humanos.

Ahora bien, en este marco de acción se plantea un nuevo esquema de competencias gerenciales en el cual se hace énfasis, de acuerdo con Moreno (2008:98) en: la necesidad de la visión global y de largo plazo; de cultivar la habilidad emprendedora y la disciplina de la actualización o del aprendizaje continuo, del apropiado manejo de situaciones cambiantes y ambiguas; del pensamiento creativo, sistémico y flexible, del trabajo en equipo y optimizando el empleo del factor tiempo; y, desde luego, del dominio de las herramientas de la informática y de las tecnologías que permiten la generación y el manejo masivo del conocimiento.

De acuerdo a Moreno (2008), las características del gerente descritas basadas en la economía del conocimiento, propician retos de cambio profundo, a nivel del sistema de educación superior, donde las instituciones deben reinventarse a fin de sintonizarse con la demanda de programas de aprendizaje continuo que se hará cada vez más evidente.

Otra tendencia del cambio y la transformación apunta al desarrollo del ser humano, los valores y la ética. Con relación al primer elemento es necesario precisar que la sociedad del conocimiento requiere convertir al hombre como recurso estratégico donde la gente educada y creativa pueda asumir su carácter protagónico. Sin embargo, el desarrollo de habilidades y competencias también requiere el fortalecimiento de los principios y valores tradicionales, los cuales contrastan con las exigencias del mercado y la productividad, entendida esta última desde el punto de vista económico.

En este aspecto es fundamental el desarrollo de principios y valores éticos así como de normas de convivencia social, elementos claves que aseguran la viabilidad política y social de la economía del conocimiento y la globalización. Los valores éticos implícitos en la conducta humana deben abordarse desde el reconocimiento de la igualdad y el respeto entre los seres humanos hacia la formación de un ser humano integral, cuestión principal para consolidar el cambio que se pretende asumir.

Savater citado por Moreno (2008:142) expresa, así como la sociedad del conocimiento está generando grandes posibilidades de superación para la humanidad, también en su enfoque reduccionista y excluyente está provocando, como hemos indicado, dramáticas desigualdades. Por ello, las instituciones del nuevo sistema educativo que se deben crear (escuelas, colegios y universidades) no sólo deben educar para la productividad, sino también para la convivencia social y la solidaridad, sobre

todo, para contribuir eficientemente a la lucha contra la pobreza, la exclusión y a un desarrollo sustentable, en términos económicos, políticos, sociales así como del interés planetario.

Lo anterior debe corresponder además, con la necesidad de establecer una cultura de participación y comunicación como estrategia transformadora para que cada quien pueda tomar las decisiones pertinentes y adaptarse a los cambios, esto requiere de una cultura gerencial para el mejoramiento continuo de los procesos, a través del cuestionamiento organizacional que en definitiva conformen una base de confianza y credibilidad que impulse la transformación.

Ahora bien, ¿Cuáles serían los elementos necesarios para definir un modelo gerencial en el marco de la transformación universitaria?, ¿qué estrategias gerenciales podrían emplearse?, ¿cuál sería la forma de involucrar a toda la organización de modo que participen en la transformación y se hagan eco de los cambios?, ¿cómo pueden las universidades llegar a ser organizaciones inteligentes? Ante todas estas interrogantes es propicio plantear una serie de elementos que faciliten el logro de la transformación gerencial, desde un modelo de gestión innovador que dé respuesta efectiva en la gerencia académica, con miras hacia el logro de la calidad universitaria.

Elementos para el logro de la transformación gerencial académica

Aún cuando el diseño de una organización sea apropiado para su ambiente en un momento determinado, los gerentes deberán prever los cambios en el ambiente que exigirán ajustes futuros, es decir, el cambio no sólo representa un reto sino una necesidad para el desarrollo y supervivencia de la organización. Desde esta perspectiva la gerencia universitaria debe manejarse desde diversas dimensiones para el logro de la eficiencia, efectividad, productividad, excelencia y calidad. A objeto de asumir los cambios en la gerencia académica, las universidades en el marco de su proceso de transformación deberán plantearse igualmente modificaciones en el ámbito gerencial, profundizando en múltiples opciones aplicables a la solución de problemas neurálgicos.

La nueva gerencia universitaria deberá entonces educar y instruirse para el cambio, la organización (universidad) debe iniciar por aprender, ya que el aprendizaje llevará a un cambio de conducta principalmente la conducta colectiva, que es desde donde se motorizan los esfuerzos para hacerse y mantenerse competentes, lo que supone una búsqueda de la mejor alternativa para solucionar los problemas a través de la consideración de los siguientes elementos, según Villardón (2006):

- a. Manejar el liderazgo prospectivo, las universidades para adelantar el proceso de cambio requieren de un liderazgo participativo que influya, persuada y motive la adopción de actitudes y aptitudes de mayor competencia en los miembros de la comunidad universitaria para que éstos tengan la oportunidad de convertir las áreas problemáticas en oportunidades.
- b. Convertir a la universidad en una organización inteligente, la gerencia ha de tener la capacidad para promover los esfuerzos de la organización para que aprenda a

- ser competente y mantenerse en este estado mediante una acción colectiva. Aquí es importante fomentar la educación, capacitación y formación de la comunidad universitaria a objeto de que aprenda a pensar, a reflexionar, a actuar y decidir como un equipo altamente competente.
- c. Cambiar el paradigma gerencial, las instituciones tradicionales de educación universitaria, han de impulsar las transformaciones con el fin de ajustarse a los modelos educativos de la sociedad de la información y, a su vez, se convierta en una sociedad del conocimiento, que promueva la excelencia como respuesta válida al desarrollo globalizado e integracionista de hoy.
 - d. Propiciar el desarrollo organizacional, significa reinventar la universidad para hacerla cambiar en cuanto a su comportamiento volviendo la mirada a los seres humanos que la integran, propiciando en la organización un nivel superior de funcionamiento, mejorando al mismo tiempo el desempeño y la satisfacción de sus miembros y promoviendo el trabajo en equipo.
 - e. Impulsar la pedagogía de la ética y los valores, significa que la gerencia ha de buscar el equilibrio y la integración entre los valores de un modelo social competitivo, que dominan la ideología de las nuevas realidades mundiales y los valores necesarios para que la nueva sociedad que surja de esta relación sea compatible con las conductas solidarias y cooperativas que deben prevalecer como fundamento de los principios éticos y morales del ser social.
 - f. Desarrollarla cultura de la evaluación, se debe tomar en consideración a la evaluación como un proceso de cambio organizacional, que requiere de una cultura de modelos explícitos, cualitativos y transformadores en función de los aprendizajes, la calidad de los conocimientos, actitudes y valores de los miembros de una organización universitaria. Debe ser un aspecto neurálgico en la política y gestión institucional ya que ha de funcionar como una estrategia en la toma de decisiones y como mecanismo de autorregulación en sí mismo. Esto evidencia la necesidad del desarrollo una cultura de la evaluación que canalice los aportes más positivos de los actores del proceso de cambio.
 - g. Optimizar la dinámica de flexibilidad ante los cambios, para producir una respuesta efectiva y eficiente a las nuevas formas de transferir los conocimientos, desde las universidades a la sociedad y viceversa, buscando revertir la homogenización y la burocracia que afectan enormemente a este tipo de organizaciones.
 - h. Promover la participación y compromiso de cambio en asociaciones y gremios, aprovechando al máximo su participación activa en construcción e instrumentación de propuestas compartidas desde un punto de vista de la universidad como un todo integrado. Este sería un elemento más de participación.
 - i. Incentivar la transdisciplinariedad, mediante el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el manejo de los parámetros de una realidad compleja, por cuanto en la actualidad prevalecen las nuevas formas de

organizar el conocimiento complejo, lo que propiciaría la integración y articulación de saberes más allá del dominio de una especialidad.

- j. Afianzar las alianzas estratégicas, a través de la conformación de redes inter e intra institucionales en un proceso de gestión que se desarrolle con base en la solidaridad, la eficacia y la eficiencia en los ámbitos locales, regionales, nacionales e internacionales; en función de establecer un proceso de complementariedad que garantice la búsqueda recíproca de calidad y equidad.
- k. Fomentar el trabajo en equipo, mediante la inversión del tiempo necesario para la formación de los actores como equipo, para crecer y desarrollarse de manera interdependiente, de modo que el equipo aprenda a aprender y a ser competente. Que su acción fluya en forma positiva a través de la organización en el desarrollo de valores comunicativos, de colaboración, de cooperación, empatía y liderazgo, donde este último canalice las energías hacia el cambio posible; esto es factible en la medida que se aproveche la sinergia con relación al involucramiento y compromiso de los líderes para obtener mayores y mejores resultados.
- l. Aplicar el principio de autonomía responsable y transparencia en la rendición de cuentas, promoviendo el cumplimiento de distintos proyectos mediante una acción autónoma y responsable, cuyos actores se acojan al principio de corresponsabilidad, y además, en los niveles internos y externos de la organización se establezca una gestión para la rendición de cuentas transparente de los procesos.

Ante estos elementos, se infiere que las ideas previamente establecidas representan un insumo para caracterizar el deber ser hacia el poder ser del nuevo modelo gerencial innovador, el cual deberá surgir si se pretende que las universidades, sobre todo las venezolanas, se vuelvan más competitivas y adaptadas a los nuevos cambios en esta era de nuevas tecnologías de información y comunicación.

Consideraciones finales

Las instituciones universitarias, como organizaciones de cambio, deben obedecer a un efectivo proceso de transformación para modernizar sus procesos, y así convertirse en nuevas universidades, para ello deberán contar con líderes proactivos, visionarios, efectivos, propulsores y adaptados a los cambios. Es aquí donde un nuevo modelo de gerencia se hace imperante, en la búsqueda de la re-dimensión, re-interpretación y re-inención de los procesos mediante un modelo gerencial innovador, que tenga estrecha vinculación con la sociedad; que pase de un estado de formulaciones teóricas hacia un modelo de precisiones y concreciones que cubran las expectativas de los miembros de la institución como seres humanos en cuanto a individuo, grupo u organización.

Este modelo de gestión innovadora, conllevará a un comportamiento de la gerencia académica universitaria comprometido a solventar situaciones y problemas mediante el desarrollo contextualizado de una estrategia gerencial con voluntad, creatividad e ingenio para garantizar repuestas favorables en términos de calidad y justicia.

Visto desde esta perspectiva, se requiere de un gerente integral, que consolide la motivación y participación de todos los actores del proceso del cambio organizacional con miras a la eficiencia, utilizando para ello las nuevas herramientas de las tendencias gerenciales tales como administración de cambio, calidad del servicio, empoderamiento, desburocratización, sinergia, entre otros, los cuales se imponen en la actualidad y que deben en todo caso propiciar el escenario para que la diversidad de los actores se haga sentir en las distintas áreas estratégicas de la universidad, con el propósito de que los intereses individuales y colectivos se orienten al desarrollo de la organización marcando el ritmo de marcha y diversidad de formas sociales en cuya estructura debe orientarse la función básica de las universidades en las sociedades vertiginosamente cambiantes.

Referencias bibliográficas

- Farfán, D. y Garzón, M. (2006). La gestión del conocimiento. Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia.
- González, C. (2005). Competencias gerenciales: Un estudio exploratorio. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com>
- Medina, L. (2012). Modelo de gestión académica basado en el desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en Institutos de Educación Superior. Tesis de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.
- Moreno, J. (2008). El tercer milenio y los nuevos desafíos de la educación. Editorial Panapo. Venezuela
- Quintero, M. (2009). Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes y las demandas del currículo integral Caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Torres, M. (2008). Gestión de Stock. Ediciones Días de Santos. España.
- Vásquez, M. (2005). Perfil basado en competencias gerenciales de los coordinadores administrativos en instituciones de educación superior. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Villardón, L. (2006). Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias. *Educatio siglo XXI*, 24, 57-76
- Velazco, O. (2011). Situación del desarrollo de las competencias gerenciales en Venezuela. <http://es.slideshare.net/velazcoomar69/ensayo-situacion-del-desarrollo-de-la-competencias-gerenciales-en-vzla>



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA

 **mpacto** *Científico*

Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago

Vol. 12. N°1 _____

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada
en junio de 2017, por el **Fondo Editorial Serbiluz,**
Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

www.luz.edu.ve
www.serbi.luz.edu.ve
produccioncientifica.luz.edu.ve