

Impacto Científico

Revista arbitrada venezolana

del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago

ISSN: 1836-5042 ~ Depósito legal pp 200602ZU2811

Vol. 4 N° 1, Enero-Junio 2009, pp. 114 - 137

Gestión integral de las funciones universitarias bajo los enfoques gerenciales actuales

Margarita Villasmil y Gerardo Romero

Núcleo Costa Oriental del Lago. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. marvillasclub@gmail.com

Resumen

El propósito central de este estudio es presentar mediante un marco de referencia teórico, documental y metodológico, lineamientos para una gestión integral académica-administrativa de las funciones universitarias bajo los enfoques gerenciales actuales, que permitan establecer las acciones orientadas al perfeccionamiento y evaluación integral de la gerencia universitaria. Dichos lineamientos estuvieron enmarcados bajo la integración del proceso administrativo que se lleva a cabo a través de las fases de planificación, organización, dirección y control en lo relacionado a las funciones básicas de la gestión académico-administrativa universitarias como son: docencia, investigación, extensión bajo los enfoques gerenciales de gerencia estratégica, calidad total, la quinta disciplina y empowerment por considerarse enfoques que mantienen su vigencia. Los resultados fueron presentados en una matriz de gestión integral de diagnósticos de problemas y acciones metodológicas a desarrollar

Palabras clave: Gestión Integral, proceso administrativo, funciones universitarias y enfoques gerenciales.

Integral Management of the University Functions Under the Present Approaches

Abstract

The central purpose of this study is to present a theoretical documentary and methodological frame of reference for guidelines to a comprehensive management of the academic-administrative functions of the university under the current approaches enabling actions aimed at improving this management and evaluating it in an integral manner. The said guidelines were framed within the integration of the administrative process through the planning, organization, direction and control phases in relation to the basic functions of the university such as teaching, research, and extension under the managerial approaches of strategic management, total quality, the fifth discipline and empowerment on the grounds that they still retain their validity. The results were presented in a matrix of comprehensive management of diagnostic problems and methodological actions to be developed.

Key words: Integral management, administrative process, university functions, management approaches.

Introducción

El proceso permanente de cambios que pervive en la naturaleza institucional de las Universidades, exige en la actualidad un liderazgo compartido que asuma la responsabilidad de hacer visible el destino y horizontes estratégicos que, en la actualidad y en el futuro, orienten su desarrollo, en procura de un ejercicio universitario signado por la actualización, innovación y excelencia; la cual preserve y fortalezca la calidad como condición y norte obligatorio de su quehacer

La gestión universitaria venezolana debe integrar en su actuación acciones gerenciales auxiliares en el desempeño de su profesorado mediante la elaboración de planes y proyectos que fomenten la filosofía de servicio dentro de las universidades como son sus funciones de docencia, investigación y extensión, dentro de un proceso de planificación que involucre al docente de manera proactiva en el alcance de los objetivos organizacionales universitarios con una visión y misión compartida (Lander, 2002; Fuguet y otros, 2005; Reimi, 2006). Sin embargo, según estudios realizados y publicados en diferentes universidades, se observa

que la mayoría del profesorado no cumple con esos tres roles esenciales, a la vez, la mayoría se dedican sólo a la docencia, una fracción moderada a ser docente e investigador y muy pocas a la docencia y extensión (Olivares, 2001).

En ese sentido, según los diagnósticos y estudios previos realizados a la realidad de los docentes de la educación superior en cuanto a los roles que le corresponden, se evidencia la necesidad del establecimiento de lineamientos metodológicos gerenciales conducentes a la integración de estas funciones universitarias docencia, investigación y extensión para el logro de un mejor desempeño docente, una mayor productividad científica y una estrecha relación universidad-sociedad (Campo y otros, 1998).

Por lo tanto, conforme a las evaluaciones previas a la gestión académica en sus funciones universitarias, se direccionan a la aplicación de nuevos enfoques corporativos que fomenten, entre sus docentes, la calidad pedagógica debida, además del ejercicio de su rol como investigadores, con la visión de crear o consolidar líneas de investigación que generen nuevos conocimientos compartidos con la comunidad local y regional.

Además, las consultas efectuadas por los investigadores mediante la evaluación de resultados de las variables gestión integral y funciones universitarias y de los análisis de contenido realizados a los enfoques gerenciales actuales, se pretende formular lineamientos metodológicos para implementar la gestión integral académica-administrativa con la finalidad de optimizar los diversos procesos que cumple cualquier Universidad Pública Autónoma, de la cual no se puede escapar la Universidad del Zulia, para que sus procesos administrativos y niveles de ejecución de sus funciones, se den y apliquen bajos los diversos enfoques gerenciales actuales, tales como: gerencia estratégica, calidad total, la quinta disciplina y empowerment, entre otras.

Por tal motivo, el propósito de este artículo es presentar a modo de propuesta algunos fundamentos metodológicos que contesten las interrogantes de la investigación: ¿Cómo es la situación actual de sus actividades académico-administrativas?, ¿Cuáles son los lineamientos metodológicos para una gestión integral académico-administrativa de las funciones universitarias bajo los enfoques gerenciales actuales?

Frente al planteamiento anterior, se persiguió el siguiente objetivo general de estudio: proponer lineamientos metodológicos para una ges-

ción integral académico-administrativa de las funciones universitarias bajo los enfoques gerenciales actuales. Para alcanzar metodológicamente dicho objetivo, se llevó a cabo una investigación descriptiva bajo la técnica documental a través de la revisión crítica de textos, técnicas observacionales y otras fuentes múltiples de las variables gestión integral, funciones universitarias y enfoques gerenciales actuales. Tales como tesis de maestrías y doctorales de los autores Anniccharico (2000); Ferrer (2003), Quijada (2004), González (2005); Añez (2006); Villasmil (2006), la unidad de estudio de este caso, quedó centrada en las diferentes dependencias de la Universidad del Zulia.

I. Situación problemática

La gestión universitaria puede asumir una nueva metodología de gerencia, adoptando nuevos enfoques al estilo de la misma, con la finalidad de refrescar antiguos patrones, que evidentemente ya no proporcionan los resultados esperados, generando un diagnóstico de deficiencia en las funciones administrativas.

El fomento de la formación de los profesores debe encausarse hacia la implantación de proyectos de investigación que respondan a las necesidades de la comunidad local, regional y nacional. Al mismo tiempo, difundir los conocimientos y llevarlos al aula de clase, involucrando a los estudiantes en la realidad social, científica y tecnológica a través de planes y proyectos con un liderazgo académico antes que político. En otros términos, el profesorado debe asumir una actitud preactiva respecto a la gestión, planteando investigaciones relacionadas con la realidad social y tecnológica de la sociedad, dando respuestas oportunas a sus problemas sin dejar la docencia a un lado, por el contrario, enriqueciéndola con la experiencia que proporciona el ejercicio pleno de sus funciones como profesor universitario.

En la búsqueda de una nueva metodología gerencial, se puede decir que los enfoques gerenciales tales como: Gerencia Estratégica, Quinta Disciplina, Calidad Total y Empowerment, entre otras, pudieran proporcionar herramientas útiles para dar respuestas a las interrogantes que se derivan de la Gerencia Estratégica de la Universidad del Zulia, los cuales

deben formularse bajo valores y principios estratégicos como elementos clave para una gestión eficiente (Serna, 2000).

En cuanto a los planes operativos y al plan funcional de la Universidad del Zulia, se exige la implementación de un diagnóstico situacional que proporcione los insumos suficientes para la elaboración de los planes mencionados; al mismo tiempo, el diseño de los indicadores que permitan efectuar las actividades de control durante la ejecución de los planes. A través de los departamentos académicos de las diferentes facultades, en el cual se contemple el diseño de planes de formación para cada sección departamental, respondiendo a la necesidad de mejorar las competencias pedagógicas y de investigación. Los planes estratégicos que buscan la profundización del liderazgo y la calidad académica de las universidades venezolanas, en la cual se esbozan los límites y posibilidades referenciales que perfilan el diverso conjunto de acciones.

II. Marco conceptual de los lineamientos metodológicos para una gestión integral académico-administrativa de las funciones universitarias bajo los enfoques gerenciales actuales

Con base a los diagnósticos situacionales realizados en esta investigación, aplicada a la Universidad del Zulia relacionados con las variables de estudio, se desprende que las estrategias planteadas buscan la integración de las funciones universitarias, entre las que se encuentran: promover la planta de profesores en formación, formular de proyectos de investigación que oferten bienes y servicios a la colectividad, obtener ingresos propios mediante la oferta de bienes y servicios y la creación de empresas réntales, promover proyectos de investigación vinculados con el sector productivo. El propósito de estas estrategias es que los docentes se involucren tanto con la investigación como la extensión, buscando fuentes de financiamiento alterno debido a las dificultades financieras que afronta la Universidad del Zulia.

Igualmente, los resultados obtenidos en la investigación, sustenta los lineamientos metodológicos para una gestión integral, aplicando los

fundamentos básicos de los enfoques gerenciales considerados en el estudio a los problemas de gestión detectados que interfieren en el cumplimiento de las funciones universitarias los cuales se plantean a los indicadores de las variables.

Conforme a este estudio realizado en la Universidad del Zulia referente a los indicadores del proceso administrativo, como son los subprocesos de planificación, organización, investigación y extensión, se encuentran disimilitudes pequeñas pero significativas, siendo la menor disimilitud entre planificación y control. Además, se infiere que el subproceso planificación no cumple con las pautas establecidas en sus planes estratégicos. Asimismo, se detecta que los procesos de control presentan mayores debilidades por encima de los subprocesos de organización y dirección.

Por otra parte, según el análisis ejecutado en el estudio en la Universidad del Zulia, se determina que los procesos de planificación, organización, dirección y control influyen sobre las funciones básicas universitarias: docencia, investigación y extensión; presentando diferencias en primer lugar, en lo relacionado con la función de investigación, tales como la desvinculación con el entorno, la falta de infraestructura adecuada, mismas que no son problemas que no puedan solucionarse en el corto o mediano plazo. En segundo lugar, todo lo concerniente a la función extensión, se observa una desvinculación entre las actividades de docencia y de investigación con el entorno, tal como se muestra en el Cuadro 1, lo cual debe ser abordado desde el plan funcional de la institución, planteando políticas coherentes con el Plan Estratégico.

Esto permite deducir, que la docencia está mejor posicionada en los procesos administrativos respecto a la investigación y extensión. En cuanto a la diferencia respecto a la investigación, puede fundamentarse en las necesidades financieras que la misma genera.

II.1. Gestión Funcional

La gestión funcional de la Universidad del Zulia, se esboza el proceso administrativo dentro de la administración universitaria como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. El mismo proceso administrativo está formado por cuatro funciones fundamentales como son: la planificación para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse, la organización para

Cuadro 1. Matriz de distancias disimilaridades

		Distancia Euclídea					
	Planificación	Organización	Dirección	Control	Docencia	Investigación	Extensión
Planificación		0,210	0,370	0,007	0,040	0,380	0,080
Organización	0,210		0,160	0,203	0,170	0,590	0,290
Dirección	0,370	0,160		0,363	0,330	0,750	0,450
Control	0,007	0,203	0,363		0,033	0,387	0,087
Docencia	0,040	0,420	0,330	0,033		0,420	0,120
Investigación	0,380	0,590	0,750	0,387	0,420		0,300
Extensión	0,080	0,290	0,450	0,087	0,120	0,300	

Fuente: Villasmil y Romero, 2008.

distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias; la dirección por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo, por último, el control de las actividades para que se conformen con los planes (Melinkoff , 1990).

a) Planificación

Para un gerente y para un grupo de empleados de cualquier organización, en especial, la Universidad del Zulia, es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar, posteriormente, alcanzarlos. Esto da origen a las siguientes preguntas de ¿qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y como se hará? ¿Cuáles serán los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones y como lograrlos? En esencia, la Universidad del Zulia debe formular su plan predeterminando las futuras actividades, previendo y visualizando el propósito de ver hacia delante (Thompson y Strickland, 1994; Sallenave, 1997).

Entre las actividades importantes de la planificación en la Universidad del Zulia se encuentra la de aclarar, amplificar y determinar los objetivos, pronosticar, establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo, seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos, establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores desempeños del trabajo, establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño, anticipar los posibles problemas futuros, modificar los planes a la luz de los resultados del control, entre otras actividades.

En esta función administrativa, se determina el incumplimiento de pautas gerenciales, especialmente en la formulación de los planes operativos, los cuales inciden directamente en el plan funcional de la Universidad del Zulia. La sugerencia eficiente debe estar orientada a la elaboración de estos planes, el cual debe partir de un estudio crítico de la realidad que enfrenta la dependencia y de un diagnóstico objetivo que oriente las acciones futuras de forma adecuada (Correa, 1997).

Al mismo tiempo, la formación de equipos multidisciplinarios, cuyos integrantes aportan su experiencia y conocimiento, entrando en un aprendizaje en equipo, propiciaría una sinergia a la planificación, donde cada miembro del equipo puede mirar a través de la visión del otro, ampliando las perspectivas de acción (Guédez, 1998).

b) Organización

Entre las diversas actividades importantes de organización que debe tomar en cuenta la Universidad del Zulia, se encuentran subdividir el trabajo en unidades operativas o departamentos, agrupar las obligaciones operativas en puestos, reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas, aclarar los requisitos del puesto, seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado, utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración, proporcionar facilidades personales y otros recursos, ajustar la organización a la luz de los resultados del control (Thompson y Strickland, 1994; García y otros, 2006).

En ese sentido, en las dependencias de la Universidad del Zulia se detectan problemas de coordinación, ocasionadas por la duplicidad de tareas, debilidad que puede convertirse en una fortaleza, si la organización se convierte en un esquema de apoyo y soporte, donde el proceso de información y de toma de decisiones, desarrollo de actividades, alcanzar metas y objetivos, se obtenga en consenso con los superiores y se participe en los resultados.

En fin, para que una organización funcione con autonomía, con visión y misión compartida y en mejoramiento continuo de sus actividades, debe estar encaminada a la excelencia. La autonomía es necesaria para ampliar y ajustar estímulos, para lograr iniciativas que repotencien la institución, valores y misiones compartidas, fomente la toma de decisiones y la aceptación de nuevas formas de experimentación (Hall, 1996).

c) Dirección

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea.

Dentro de las actividades más importantes en la dirección de la Universidad del Zulia están: el poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión, conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo, motivar a los miembros, comunicar con efectividad, desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial, recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho, satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo, así como también, revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control (Thompson y Strickland, 1994; Ariza y Morales, 2004).

En esta área de los procesos administrativos en la Universidad del Zulia, se detecta la falta de participación de los docentes en la toma de decisiones, lograr que los profesores se involucren en los mismos, está asociado directamente al liderazgo de los responsables de la gestión, quienes deben ejercer la gerencia mediante la persuasión, interacción, delegación y el diálogo, en la búsqueda de la excelencia de la institución, que solo puede derivarse de la excelencia de quienes trabajan en ella y esta pauta es modelada por la gerencia misma (Guédez, 1998).

Con base a lo expuesto, se hace necesario un direccionamiento estratégico, que encauce la gerencia hacia esta forma de liderazgo, al compromiso de sus profesores involucrarse en la búsqueda de la excelencia, mediante el desarrollo de la maestría personal y el aprendizaje en equipo. Para el funcionamiento de equipos de trabajo, es fundamental el diálogo, mediante el cual los involucrados adquieren una visión conjunta del problema y hacerse sensibles a las divergencias de criterios que se presenten, y donde también se producen fuerzas de cambio, en un continuo esfuerzo de aprendizaje, siendo la creatividad un componente esencial para expandir el ámbito de acción, ampliando de esta manera el abanico de opciones para la toma de decisiones (Guédez, 1998).

d. Control

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que sé esta haciendo para asegurar que el trabajo de otros esta progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva (Thompson y Strickland, 1994).

Las actividades que deberían estar siempre presentes en el subproceso de control de la Universidad del Zulia son: comparar los resultados con los planes generales, evaluar los resultados contra los estándares de desempeño, idear los medios efectivos para medir las operaciones, comunicar cuales son los medios de medición, transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones, sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias, informar a los miembros responsables de las interpretaciones, ajustar el control a la luz de los resultados del control (Anthony y Govindarajan, 2003; Lorino, 1993).

Ante las acciones de control en la Universidad del Zulia, se observaron fallas en las tareas de supervisión sobre todo en los controles concurrentes, ocasionando desviaciones para la consecución de los objetivos y metas fijadas. Por lo tanto, se debe establecer mecanismos de control para la prevención de desviaciones, la cual implica el mejoramiento de todas las actividades relacionadas con el control, de manera que al elaborar los planes operativos, deben formularse los estándares de medición que permitan revisiones periódicas sobre el desempeño del mismo. Para lograrlo, es necesario establecer planes de mejoramiento y promoción de políticas hacia una gerencia de calidad y la retroalimentación constante de la información, aumentando el nivel de participación de los involucrados (Correa, 1997).

En la practica real, las cuatro funciones fundamentales de la administración están entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo, ni termina antes que se inicie la siguiente; por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación, pero la secuencia debe ser adecuada a los

Cuadro 2. Cuadro de problemas detectados

Gestión Integral			
Dimensión: Procesos Administrativos			
Planificación	Organización	Dirección	Control
<input type="checkbox"/> Incumplimiento de pautas gerenciales: Planes Operativos Plan Funcional	<input type="checkbox"/> Duplicidad de Tareas	<input type="checkbox"/> Poca participación de los docentes en la toma de Decisiones	<input type="checkbox"/> Fallas en la supervisión
<input type="checkbox"/> Participación en la elaboración de los Planes	<input type="checkbox"/> Delegar autonomía Coordinación	<input type="checkbox"/> Participación en la toma de decisiones Compartir información Liderazgo	<input type="checkbox"/> Prevención

Fuente: Villasmil y Romero, 2008.

objetivos planteados. Normalmente, el gerente de organizaciones públicas se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno de ellos, por eso, debe actuar con todo propósito y fuerza. A la larga, se hace mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual del gerente. La ejecución efectiva en la Universidad del Zulia, requiere que se hayan asignado actividades a las personas cónsonas a los planes y objetivos generales.

II.2. Funciones universitarias

a) Docencia

Cada día se exige mejor rendimiento al docente universitario. Cada día se hacen más rigurosos los niveles de exigencia impuestos a los profesores que laboran en la Educación Superior para que ejerzan más apropiadamente su labor docente. Ello pareciera ser producto del cada día más estricto cumplimiento de las normas de permanencia y ascenso impuestas a estos profesionales en las diversas universidades del país. Esto ha generado una alta demanda de cursos de capacitación y actualización de docentes, así como la necesidad de producir materiales de consulta relacionados con esta materia. Tal demanda ha evidenciado, igualmente, la incapacidad de las universidades para atenderla debidamente (Barrón y otros, 1996; Palazón, 2005).

En ese sentido, la función docencia en la Universidad del Zulia se evidencia la ausencia de planes de formación específicamente relacionados con las necesidades de la institución, cabe destacar que se cuenta con una planta profesoral en proceso de formación con aval de los Departamentos Académicos, pero la misma no responde a planes específicos.

Realmente, es una fortaleza tener a disposición profesores dispuestos a emprender estudios de cuarto y quinto nivel, existe la disposición de mejorar y esta acción es clave para una gerencia de calidad, sin embargo la ausencia de planes específicos, permiten la dispersión de los esfuerzos y de la inversión financiera que ello significa, pudiéndose considerar como un desperdicio organizacional, cuando se hace de más y también lo que se hace de menos (Guédez, 1998).

Deben establecerse entonces, una relación bilateral, entre el departamento académico y sus docentes adscritos, donde el profesor pueda emprender su mejoramiento profesional de acuerdo a su vocación e intereses personales, pero ajustados a las necesidades planteados por la institución. En este caso, la gerencia administrativa y sus diversas dependencias, como equipo de trabajo, deben establecer un marco de estrategias administrativas y académicas, con políticas y programas de formación de forma permanente para sus docentes, buscando que los mismos adquieran compromiso con la institución y el desarrollo de su maestría personal (Correa, 1997).

b) Investigación

La investigación es una de las tres funciones que realiza la educación superior para formar a los estudiantes en los fundamentos, principios y prácticas académicas necesarios para desempeñarse bien sea como profesional o como investigador. En la primera situación se trata de un profesional con capacidad de innovar, transformar procesos, sugerir transformaciones, identificar barreras, buscar soluciones y trabajar en equipo, entre otros. En la segunda situación, se trata de un investigador - profesor con capacidad para integrarse a grupos de investigación; dedicarse de manera disciplinada y autónoma a las actividades que encierra la producción de conocimiento; de formar en las escuelas disciplinarias enfoques, teorías y paradigmas en los cuales se apoya para sus trabajos investigativos; de cooperar con otros investigadores, con sensibilidad académica para jerarquizar y delimitar problemas de interés; de

circular sus resultados y de aceptar los espacios de crítica y confrontación (Letelier, 1995; Lemasson y Chiappe, 1999).

Respecto a la función investigación en la Universidad del Zulia, se observan dificultades importantes, como la desvinculación con el entorno, la ausencia de líneas de investigación, la falta de infraestructura adecuada, son problemas que pueden solucionarse en el corto o mediano plazo. En tal sentido, se requiere de un importante desempeño de los departamentos académicos respecto a la formación de los docentes, expuesto en el punto anterior, debido a que la misma debe estar en función de las necesidades de la institución; por otra parte, la creación de equipos de trabajo que efectúen investigaciones enmarcadas en una realidad social local y regional, es la base para la creación de nuevas líneas e institutos de investigación vinculados con el entorno en la Universidad del Zulia (Hurtado, 1999).

Además, los proyectos de investigación que implican generación de nuevos conocimientos e innovaciones, pueden ser canalizados a través de la gerencia para la consecución de recursos financieros que mejoren la infraestructura inherente a los proyectos de investigación y que al mismo tiempo son utilizados para la docencia, como es el caso de los laboratorios.

Por tanto, se plantea la formulación de planes estratégicos que involucren equipos de trabajo que con su conocimiento, participación y el compromiso con la institución, logren el aprendizaje en equipo. La única alternativa para alcanzar la expansión de la investigación y garantizar su capacidad de crear nuevos conocimientos, se encuentra en la capacidad de aprender a trabajar en equipo (Guédez, 1998).

c) Extensión

La Extensión es una de las funciones vitales de cualquier universidad cuyo propósito es la interacción creadora, estimuladora y crítica de la universidad con la comunidad. Durante ese proceso participativo, dinámico y continuo que promueve autogestión y que busca contribuir, mediante el aumento del conocimiento del hombre y el fortalecimiento de su conciencia crítica, al progreso del mundo que lo rodea, presenta propósitos básicos enmarcados a propiciar y consolidar en la Comunidad intra y extrauniversitaria, una actitud reflexiva, crítica, participativa y democrática que promueva el desarrollo integral de sus miembros, promover el desarrollo de un proceso de valoración de la cultura que

contribuya con el afianzamiento de la identidad nacional y el sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad intra y extrauniversitaria, contribuir con la formación permanente de los recursos humanos que exige la nueva realidad nacional (Guédez, 1998).

Además otros propósitos como es la participación críticamente en el proceso de transformación de la sociedad, a partir de las expectativas y necesidades reales del entorno e impulsar el desarrollo de proyectos de investigación y actividades que permitan dar respuestas a los requerimientos del entorno, asimismo, generar dinámicas favorables al fortalecimiento de una conciencia colectiva en torno al compromiso transgeneracional de vivir en armonía con el medio ambiente y con su preservación en el tiempo y liderar procesos integrales que aborden realidades a partir de su problemática con atribuciones de desarrollo y promoción de los talentos del hombre y sus comunidades.

Cuadro 3. Cuadro de problemas detectados

Gestión Integral		
Dimensión: Funciones Universitarias		
Docencia	Investigación	Extensión
□	□	□
Ausencia de planes de formación para los docentes en función de las necesidades e intereses institucionales	Desvinculación de la investigación con problemas Locales y regionales Fallas en líneas de Investigación Infraestructura inadecuada Asignación de recursos financieros insuficientes	Desvinculación de las actividades de extensión con el entorno
□	□	□
Desarrollo profesional Compromiso	Aprendizaje en equipos Innovación	Integración Apertura

Fuente: Villasmil y Romero, 2008.

Con relación a la extensión en la Universidad del Zulia, se observa una desvinculación entre las actividades de docencia y de investigación con el entorno, lo cual debe ser abordado desde el plan funcional de la

institución, planteando políticas coherentes con el Plan Estratégico de la Universidad del Zulia y que guíen las acciones internas de las diferentes dependencias (Martínez, 1995; Orellana, 2000).

Este cuerpo de políticas, son un complemento esencial del plan funcional, que delimita la acción en propósitos comunes de la institución y constituyen una guía para la toma de decisiones, conduciendo a la gerencia al logro de las consecuencias deseadas (Chiavenato, 2001).

II.3. Fundamentos básicos de los enfoques gerenciales actuales

a) Gerencia estratégica

Un objetivo central de la administración estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan, las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una organización a través del tiempo; y se toman en todo tipo y tamaño de organización. La existencia y el trabajo de muchas personas se ven afectadas por las decisiones estratégicas. La supervivencia misma de la organización puede estar en juego y determinada por tres grandes factores: la industria en la cual está ubicada, el país o países donde se localiza y sus propios recursos, capacidades y estrategias. Entender las raíces de éxito de una empresa, no es un vacío ejercicio académico, tal entendimiento proporcionará una mejor apreciación de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de grandeza y reducir la posibilidad del fracaso (David, 1994; Serna, 2000; Garrido, 2003).

La Universidad del Zulia a través de su gerencia debe proporcionar una detallada interpretación de las técnicas y habilidades necesarias para identificar y explotar estrategias en forma exitosa, ya que la gerencia estratégica se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro (David, 1994).

El proceso de Gerencia Estratégica se describe como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado o en sentimientos. Es de suma importancia que la Universidad del Zulia maneje bien el término de planificación estratégica, de esta manera es posible que sobreviva y prospere debido al hecho de tener talentos en la Gerencia Estratégica en sus diferentes escuelas. El proceso de Gerencia Estratégica permitiría a la Universidad del Zulia aprovechar oportunidades clave en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados.

Es necesario crear una nueva cultura organizacional dentro de la Universidad del Zulia, la cual sea flexible al cambio. Igualmente, analizar los diferentes aspectos de la empresa, sus áreas con el fin de detectar fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y amenazas, el cual permita crear un nuevo enfoque en la educación del Recurso Humano, donde se rescate la innovación, el manejo de tecnología, logre imponerse como un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas, planeadas y evaluadas (Universidad del Zulia, 2000; Méndez, 2000; Muro, 2004).

b) Calidad total

Distintas definiciones giran en torno a la calidad, pero la más elemental significa ofrecer a los clientes productos y servicios confiables y satisfactorios a bajo costo. En tanto que lo importante es que el producto o servicio sea adecuado para su uso y de cumplimiento de los requerimientos de calidad de cada organización o dicho de otra forma, dar cumplimiento a las especificaciones.

Partiendo de una perspectiva diferente, la calidad es el compromiso ético con la excelencia, porque sólo una organización que ha definido en sus valores supremos el generar productos y servicios de calidad, estará realmente comprometida en su consecución. La excelencia debe perseguirse como un objetivo estratégico a los efectos de mantener la competitividad, pero también constituye una filosofía de vida y una ética de trabajo. Llevar a la empresa a la cima mediante la generación de

productos y servicios de alto nivel con un uso eficiente de los recursos debe ser el objetivo supremo de directivos y personal de la empresa (Castañeda, 1995).

En ese sentido, los componentes de calidad deben ser comprendidos por todos los espacios de la Universidad del Zulia; si no se genera calidad interna, mal puede ofrecerse una calidad apropiada a los agentes externos, por ello, la calidad se construye y genera en cada actividad, tarea y proceso de la organización.

Para edificar la excelencia en la Universidad del Zulia, implica dar cumplimiento a puntos fundamentales como son: concienzación de los directivos y empleados acerca de la importancia crucial de la calidad como base y fundamento de la diferenciación, supervivencia, competitividad, rentabilidad y mayor productividad del presupuesto. Toma de decisiones de la calidad definida por los usuarios, en función a sus necesidades y deseos, procediendo a fijar las especificaciones de los servicios educativos en función de los usuarios y determinación los parámetros de los procesos a los efectos de lograr cumplir con las especificaciones de los servicios educativos.

Otros aspectos fundamentales son: planificar a los efectos de fijar objetivos y políticas en materia de calidad, y determinar consecuentemente las estrategias, tácticas y acciones pertinentes para hacerlas realidad dentro de la institución a los efectos de establecer las relaciones entre los diversos miembros de la Universidad del Zulia, de manera de hacer factible los objetivos en materia de calidad; por último, dirección de las fuerzas humanas de la Universidad para inspirarlas y motivarlas en la búsqueda de la excelencia e implementar sistemas de control a los efectos de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los objetivos trazados.

En consecuencia, los directivos de todas las dependencias tienen que comprometerse con la calidad; en otras palabras, no debe a sabiendas dar un servicio de mala calidad.

Por otra parte, la prueba de que los directores están comprometidos con la calidad será evidente por sus acciones y decisiones, con inversión en tiempo y dinero en calidad, a dedicar a las personas a resolver problemas, a escuchar a su personal y al usuario, entonces existirá compromiso. Dado que el compromiso es una obligación que una organización y

sus miembros tienen de hacer algo, se prueba muy fácilmente examinando los resultados.

Debe entenderse que el usuario es quien define la calidad; debiendo la Universidad del Zulia, complacer a sus usuarios, y no contentarse sólo con librarlos de sus problemas inmediatos, sino ir más allá para entender a fondo sus necesidades presentes y futuras, a fin de sorprenderlos con servicios que ni siquiera imaginaban. Este conocimiento ya no debe ser sólo del dominio exclusivo de grupos especiales de una organización; sino que debe ser compartido y desarrollado por todos los empleados.

Una organización que define la calidad sin tomar en cuenta a los usuarios corre con el riesgo de producir servicios con escasa o nula demanda, ya sea porque los clientes tienen otras expectativas y necesidades, o bien porque los competidores están generando bienes con un mayor valor agregado (Correa, 1997; Schargel, 1997).

c) La Quinta disciplina

Las organizaciones inteligentes buscan que la gente que forma parte de ellas, tenga entrenamiento en estas disciplinas: en primer lugar considerando el dominio personal ya que con este se alcanzan las metas propuestas, en segundo lugar los modelos mentales que son los supuestos hondamente arraigados, generalizaciones, imágenes que influyen en el modo de percibir el mundo. Un tercer aspecto es el aprendizaje en equipo, mediante el cual se genera el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo de grupo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual. Por último, el pensamiento sistémico, donde las organizaciones tienen presentes el paradigma de personas interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena, superando las barreras entre las diferentes gerencias o formando equipos interdisciplinarios. El pensamiento sistémico se transforma en la disciplina que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica (Gardini, 1995; Senge, 1997).

Es necesaria la comprensión de la perspectiva sistémica, y mediante ésta ser motivados a examinar como se interrelacionan las diferentes disciplinas. Al enfatizar cada una de ellas, el pensamiento sistémico nos recuerda constantemente el principio de sinergia en el cual los resultados del trabajo en equipo son mejores al de las partes. El pensamiento sistémico en la Universidad del Zulia actuaría sobre las personas animándolas a hacer un cambio de perspectiva, en lugar de considerar que

un factor externo causa nuestros problemas, invitaría a percibir la responsabilidad de sus miembros como su razón del destino (Martín, 2000).

d) Empowerment

El Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. El Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo. El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional (Blanchard, 2003).

Las premisas de esta tendencia gerencial deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, como son: responsabilidad por áreas o rendimientos designados; control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos; control sobre las condiciones del trabajo; autoridad dentro de los límites definidos para actuar en nombre de la empresa; nuevo esquema de evolución por logros, entre otros.

En el caso de que la Universidad del Zulia asumiera la filosofía de Empowerment se llegaría al escenario de que cada puesto le pertenecería a cada persona. Esta tendría la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento. Los puestos generarían valor, debido a la persona que esta en ellos. La gente sabría a donde esta parada en cada momento, tendría el poder sobre la forma en que se hacen las cosas. El puesto sería parte de lo que la persona es y tendría control acerca de su trabajo.

El empowerment en la Universidad del Zulia sería un nuevo sistema de gestión de recursos humanos que la beneficiaría al aumentar la confianza de los integrantes de la empresa y aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente y la creatividad. Además, se adoptaría un estilo que le permitirá crecer y mejorar su situación competitiva. En referencia al estilo gerencial que faculta a los empleados para obtener resultados por sí mismos y alienta el compromiso con la organización de manera tal que cada uno se comporte como si fuera el dueño de la empresa.

Cuadro 4. Cuadro detección de fundamentos básicos

Gestión Integral			
Dimensión: Enfoques Gerenciales			
Gerencia Estratégica	Calidad Total	Quinta Disciplina	Empowerment
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valores o principios Diagnóstico Estratégico	Satisfacción del cliente Interno y externo	Desarrollo de la maestría personal	Autonomía
Direccionamiento Estratégico	Mejoramiento continuo de todas las actividades	Construcción de visión y misión compartidas	
Formulación de Estrategias	Conocimiento y Participación	Aprendizaje en equipos	
Ejecución estratégica del plan	Compromiso de los Miembros		
Evaluación de estrategia			

Fuente: Villasmil y Romero, 2008.

III. Lineamientos metodológicos para una gestión integral académico-administrativa de las funciones universitarias bajo los enfoques gerenciales actuales

Para cualquier intento de perfeccionamiento para el logro de las funciones universitarias de forma integral por parte del profesorado universitario, a través de unos lineamientos metodológicos para una gestión integral exige, como condición previa, la definición clara y precisa de las dimensiones, funciones y procesos implicados en dicho lineamiento. Es necesario, en primer lugar, definir cada una de las funciones básicas de la universidad, es decir, docencia, investigación, extensión y gestión. Luego, especificar las dimensiones y actividades que caracterizan el desempeño profesoral en cada una de tales funciones, y que a su vez deben ser objeto de evaluación. A continuación se presenta mediante una matriz los lineamientos metodológicos propósito de este estudio.

Cuadro 5. Matriz de lineamientos metodológicos

Gestión Integral			
Indicador □	Problema Detectado	Lineamiento Metodológico	Enfoque Gerencial
Planificación	Incumplimiento de pautas gerenciales: planes operativos y funcional	Diagnóstico estratégico	Gerencia estratégica
Organización	Duplicidad de tareas	Conocimiento y Participación Aprendizaje en equipos Autonomía Visión y misión Compartidas Mejoramiento continuo de las actividades	Calidad total Quinta disciplina Empowerment Quinta disciplina Calidad total
Dirección	Poca participación de los docentes en la toma de decisiones	Direccionamiento Estratégico Compromiso de los Miembros Desarrollo de la maestría Personal Aprendizaje en equipos	Gerencia estratégica Calidad total Quinta disciplina
Control	Fallas en actividades de Supervisión	Mejoramiento continuo de las actividades Evaluación de estrategias	Calidad total Gerencia estratégica
Docencia	Ausencia de planes de Formación	Formulación de Estrategias Compromiso de los Miembros Desarrollo de la maestría Personal	Gerencia estratégica Calidad total Quinta disciplina
Investigación	Desvinculación con el Entorno Ausencia de líneas de Investigación Fallas en infraestructura	Elaboración de planes Estratégicos Conocimiento y Participación Compromiso de los miembros	Gerencia estratégica Calidad total
Extensión	Desvinculación con el Entorno	Aprendizaje en equipos Formulación de políticas	Quinta disciplina Gerencia estratégica

Fuente: Villasmil y Romero, 2008.

Referencias bibliográficas

- Añez, Reinar (2006). Estrategias gerenciales y el proceso de investigación en el nivel superior. Tesis de maestría. URBE. Venezuela.
- Anniccharico, Elvira (2000). Técnicas gerenciales en la Gestión Administrativa universitaria. Tesis Doctoral: URBE. Venezuela.
- Anthony, Robert y Govindarajan, Vijay (2003). **Sistemas de control de gestión.** Editorial McGraw-Hill. Madrid. España.
- Ariza, José y Morales, Alfonso (2004). **Dirección y administración integrada de personas: fundamentos, procesos y técnicas en práctica.** Editorial McGraw-Hill. España.
- Barrón, Concepción; Rojas, Ileana y Sandoval, Rosa (1996). Tendencias en la Formación Profesional Universitaria en Educación. *Apuntes para su conceptualización.* **Revisita Perfiles educativos.** N° 71. Enero-Marzo. México.
- Blanchard, Ken (2003). **Empowerment: Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa.** Grupo Editorial norma Bogota. Colombia.
- Campo, Álvaro y Yesid, Henry (1998). **Interacción Universidad/sector productivo: Experiencias de los organismos nacionales de Ciencia y Tecnología y Universidades de los países del Convenio Andrés Bello.** Ediciones Convenio Andrés Bello. Santa fe de Bogotá. Colombia.
- Castañeda, Luís (1995). **La calidad la hacemos todos: Guía de calidad total para empleados y trabajadores.** Ediciones Pirámide. México.
- Chiavenato, Idalberto (2001). **Administración.** McGraw Hill Interamericana, S.A. 3ra Edición. Bogotá.
- Correa de Molina, Cecilia (1997). **Administración estratégica y calidad integral en las Instituciones Educativas.** Aula Abierta, Bogotá,
- David, Fred (1994). **La Gerencia Estratégica. Editorial** Legis Editores. Colombia.
- Ferrer de Molero, Thaís (2003). La gestión de alta gerencia universitaria y su inserción en las tendencias gerenciales contemporáneas. Tesis Doctoral URBE. Venezuela.
- Fuguet, Antonio; David, Vivas y Sosa, Pedro (2005) La visión de la universidad en tiempos de cambios. Revista Universitaria. **SAPIENS.** Vol. 6. N° 2. pp. 101-114.
- García, Jesús; García, María; Pérez, María; Sánchez, Isabel y Santos, María (2006). **Organización y Dirección de Empresas.** International Thomson Editores. España.
- Gardini, Carlos (1995). **La quinta disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente.** Ediciones Granica. España.
- Garrido, Santiago (2003). **Dirección estratégica. Editorial** McGraw-Hill. España
- González, Oda (2005). **Gestión de las instituciones de educación superior.** Una visión hacia la transformación universitaria.

- Guédez, Víctor (1998). **La Extensión Universitaria**. Revista Universitas 2000 Volumen 12, No. 4, Caracas, pp. 69-96.
- Hall, Richard H. (1996). **Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados**. Editorial Prentice Hall. México
- Hurtado de Becerra, Jacqueline (1999). **Mitos y verdades de la formación de investigadores en Venezuela**. SYPAL.
- Lander, Edgardo (2002). **La transformación Universitaria**. Año VII. N° 343
- Lemasson, Jean y Chiappe, Marta (1999). **La investigación universitaria en América Latina Iesalc / UNESCO**. Caracas Venezuela
- Letelier, Mario (1995). Relaciones entre Docencia e Investigación: un campo abierto. **Revista Interamericana de Gestión Universitaria** No. 9 Québec. pp.: 103-105.
- Lorino, Philippe (1993). **El control de gestión estratégico: La gestión por actividades**. Editorial Alfaomega. México.
- Martín, Evaristo (2000). **Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes**. Editorial McGraw Hill Interamericana de España. Madrid.
- Martínez, Leonardo (1995). El docente universitario y la extensión. **Revista PLANIUC**, Año 14 No. 21. Universidad de Carabobo, Valencia, pp.: 321-351.
- Melinkoff, Ramón (1990). **Los procesos administrativos**. Editorial Pañazo. Venezuela.
- Méndez, Evaristo (2000). **Gerencia Académica: Por qué y cómo reformar la organización educativa**. Universidad Del Zulia. Venezuela
- Muro, Xiomara (2004). **La gerencia universitaria: Desde la perspectiva diversa y crítica de sus actores**. Ediciones: OPSU. Venezuela
- Olivares de Quintero, Ivonne (2001). Un Modelo de Integración de las Funciones Universitaria Básicas: Docencia, Investigación y Extensión Tesis Doctoral. URBE. Venezuela.
- Orellana, Rolando (2000). **La extensión universitaria en los Centros de Educación Superior**. Ponencia ante el XLI Congreso Internacional de Pedagogía Alternativa UPEL – UCLA, Barquisimeto.
- Orta de Useche, Argelis (1999). **El desarrollo curricular como proceso dinámico de acción docente**. Editorial FEDUPEL. Venezuela
- Palazón, Alfonso (2005). **Hacia un nuevo perfil del docente universitario**. Artículo publicado en <http://educaweb.com>. Murcia
- Quijada, Magali (2004). **Gestión integral en los institutos universitarios de tecnologías**. Tesis de maestría. URBE. Venezuela.
- Reimi, María (2006). Prototipo informativo para la evaluación de la calidad de la Educación Superior. **Revista Venezolana De Análisis De Coyuntura**. Julio-diciembre. Vol. XII. N° 002. pp. 213-223. Universidad central de Venezuela.
- Sallenave, JeanPaul (1997). **Gerencia y planeación estratégica**. Ediciones Norma Colombia.

Schargel, Franklin (1997). **Como transformar la educación a través de la gestión de la calidad total.** Ediciones. Díaz De Santos. Madrid. España.

Senge, Peter y otros (1997). **La Quinta Disciplina en la práctica.** Ediciones Juan Grana, S.A. Barcelona.

Serna, Humberto (2000). **Gerencia estratégica: planeación y gestión - teoría y Metodología, incluye guía para el diagnóstico estratégico.** 3R Editores. Bogotá.

Thompson, Arthur y Strickland III, A. (1994). **Dirección y Administración Estratégicas.** Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. EUA.

Universidad del Zulia (2000). **Plan de Desarrollo Estratégico.** EDILUZ, Maracaibo.

Villasmil, Margarita (2006). **Gestión para la integración de las funciones universitarias.** Tesis Doctoral: URBE. Venezuela.