

RCS

Depósito legal ppi 201502ZU4662

Esta publicación científica en formato digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXVI. Número especial 2

Número especial 2020

Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518



Revista de Ciencias Sociales (RCS). FCES - LUZ
Vol. XXVI, Número especial 2, 2020, pp. 155-171
● ISSN: 1315-9518 ● ISSN-E: 2477-9431

Como citar APA: Sanz De Vecchio, D., García, J., Prieto, R. y Paz, A. (2020). Lineamientos estratégicos para fortalecer la gestión gerencial en universidades de la costa atlántica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(Número especial 2), 155-171

Lineamientos estratégicos para fortalecer la gestión gerencial en universidades de la costa atlántica

Sanz De Vecchio, Daniel Arturo^{*}
García Guilianny, Jesús Enrique^{**}
Prieto Pulido, Ronald Antonio^{***}
Paz Marcano, Annherys Isabel^{****}

Resumen

Las instituciones de educación superior deben repensarse y rediseñarse para afrontar de manera inteligente y exitosa su posicionamiento en el sector. Siendo ésta la pretensión del artículo, cuyo objetivo fue generar lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la gestión gerencial en universidades de la Costa Atlántica. Metodológicamente, corresponde a un paradigma positivista, descriptivo, diseño no experimental, transaccional, de campo. La población fue de ocho (8) universidades ubicadas en la costa caribe colombiana, no identificadas por su nombre, siendo los informantes clave directores de programas académicos de estas casas de estudio, con participación voluntaria. Se aplicó un cuestionario de 35 ítems, validado, cuya confiabilidad fue de 0,86 por alfa de Cronbach. Los datos se procesaron mediante estadística inferencial, utilizando la técnica del Análisis de la Varianza, y el test Honestly-significant-difference de Tukey, para efectuar una comparación (perfilado) múltiple de las medias. Igualmente, se empleó la prueba “t” de Student

* Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia de Mercadeo. Administrador de Empresas. Investigador Junior por MinCiencias, Colombia. Consultor empresarial. E-mail: dsanz_@hotmail.com
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2102-0222>

** Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia de Mercadeo. Ingeniero Industrial. Profesor Titular de la Universidad Simón Bolívar, Colombia. Investigador Senior por MinCiencias, Colombia. E-mail: jesusgarcia99@gmail.com  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3777-3667>

*** Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia de Empresas. Economista. Decano Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Simón Bolívar, Colombia. Investigador Senior por MinCiencias, Colombia. E-mail: rprieto1@unisimonbolivar.edu.co  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

**** Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciada en Administración de Empresas. Profesora de la Universidad de la Guajira, Colombia. Investigadora Senior por MinCiencias, Colombia. E-mail: aipaz@uniguajira.edu.co  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7538-1563>

Recibido: 2020-03-11 • Aceptado: 2020-05-28

Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>

para muestras independientes entre dimensiones. Entre los hallazgos se tiene que, en la gestión gerencial, el diseño de sistemas, es el primer factor considerado, seguido del análisis contextual, la formulación de metas y estrategias. Concluyendo en la importancia de generar los lineamientos estratégicos propuestos.

Palabras clave: Lineamientos estratégicos; gerencia; gestión gerencial; metas; universidades.

Strategic guidelines to strengthen managerial management in universities on the Atlantic coast

Abstract

Higher education institutions must rethink and redesign themselves to intelligently and successfully address their positioning in the sector. This being the claim of the article, whose objective was to generate strategic guidelines for the strengthening of managerial management in universities on the Atlantic Coast. Methodologically, it corresponds to a positivist, descriptive, non-experimental, transactional, field design paradigm. The population consisted of eight (8) universities located on the Colombian Caribbean coast, not identified by name, the key informants being directors of academic programs of these houses of study, with voluntary participation. A validated 35-item questionnaire was applied, whose reliability was 0.86 by Cronbach's alpha. The data were processed by inferential statistics, using the Analysis of Variance technique, and Tukey's Honestly-significant-difference test, to carry out a multiple comparison (profiling) of the means. Likewise, Student's "t" test was used for independent samples between dimensions. Among the findings is that, in managerial management, systems design is the first factor considered, followed by contextual analysis, the formulation of goals and strategies. Concluding on the importance of generating the proposed strategic guidelines.

Keywords: Strategic guidelines; management; managerial management; goals; universities.

Introducción

Para que sean efectivas, las estrategias y políticas diseñadas en nivel estratégico estas deben colocarse en práctica por medio de planes de acción, los cuales permitan cumplir adecuadamente con las tareas necesarias para concretarlas (Prieto, García y Rincón, 2018), para esto es fundamental la gestión gerencial, un proceso orientado a guiar a las unidades de una empresa hacia los objetivos fijados, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de operaciones, así como de actividades.

Por lo tanto, el sistema de gestión gerencial, puede ser considerado como un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; todo ello a través del cumplimiento, así como a la óptima aplicación del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

En este orden de ideas, Hrenbiniak (2011), refiere que la acción gerencial eficaz supone que ciertas variables cruciales estén bajo control, de manera que desde la situación de mando permite la gestión del gerente, en intervenir lógica y efectivamente sobre el desarrollo de las actividades de la organización.

En este sentido, las instituciones de educación superior deben estar en capacidad de afrontar inteligentemente la dinámica generada en los cambios globalizados, donde la diversidad en ofertas de estudio es cada vez más amplia, además de ventajas y facilidades que las hacen competitivas en el mercado educativo (Sanz, et al., 2017). Asimismo, de acuerdo con Moya, López y Artigas (2018):

las universidades deben relacionarse con un pensamiento innovador y de cambio continuo, para comprender no solo la práctica educativa al interior de la universidad sino reflexionar e investigar sobre ella y en consecuencia transformarla para formar un individuo culto, ético, líder y autónomo. (p.102)

Dentro de este horizonte, las instituciones educativas universitarias desarrollan su actividad en un ambiente sumamente competitivo, complejo así como un enfatizado incremento de la oferta de estudios en la región y fuera de las fronteras de sus territorios nacionales (Durán, Parra y Márceles, 2015), por lo tanto, la gerencia de estas, debe adaptarse a los requerimientos de esta realidad, para lo cual es vital adecuar el servicio en función a las necesidades de sus demandantes para así cubrir en la mayor medida posible su satisfacción (Sanz, 2014; Duran, 2014; Sanz, et al., 2017; Moya, et al., 2018; Molina y Romero, 2018).

De igual manera, las instituciones educativas universitarias se deben asumir como una organización y como tal, requieren de una serie de técnicas y estrategias de gestión, coincidentes con las aplicadas para la dirección de otras empresas, por ello, considerar que la educación no se puede vincular a un negocio empresarial, es distanciarse de la dinámica actual. Así mismo, la filosofía de éstas instituciones parece más arraigada a la difusión del saber y la formación de los profesionales, que, en lugar de ser promotoras de servicios enmarcados en una estrategia mercadotécnica, como una vía para dar ejecución a la gestión gerencial de las mismas.

Al respecto, Muñoz (2011), refiere que las instituciones educativas universitarias poseen un macroentorno y un microentorno los

cuales intervienen en su actividad, de la misma manera como en cualquier otra organización; incluso, poseen un ecosistema mucho más complejo en relación al de una compañía comercial. Desde luego, los objetivos de las empresas tradicionales son muy distintos a la de las instituciones universitarias, pero ambas requieren de fundamentos de administración que les permita garantizar resultados, los cuales favorezcan su comportamiento, misión a cumplir (Sanz, et al., 2017). No cabe la menor duda que las universidades necesitan de sistemas administrativos bien definidos, adecuados a los objetivos (Steffens, et al., 2017; Rincón, Caridad y Salazar, 2017).

Lo anterior referido se fundamenta en primer lugar, porque la educación es un bien intangible, difícil de cuantificar, además, dispone de un cliente-usuario que ordena y cancela ese servicio. De igual manera, los centros educativos tienen un cliente interno de especial consideración: El profesorado, sumado al personal de administración, así como de servicios, interactúan a diario con la clientela, atendiendo en ocasiones al cliente que paga (Sanz, et al., 2017).

Sumado a ello, plantea Muñoz (2011), que al igual que las empresas, las instituciones educativas universitarias, también se mueven en un escenario competitivo, conformado por las otras instituciones del mismo ramo presentes en el entorno inmediato, las cuales ofrecen servicios de calidad o también satisfacen mejor las necesidades de sus clientes.

A juicio de Vecino (2010), la gestión gerencial en las organizaciones debe fundamentarse, entre otros aspectos, en la expectativa de que las personas responsables de los cargos de dirección sean estrategias capaces para proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción, con el fin de lograr convocar e involucrar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras y transformadoras. Es por ello, que los gerentes dentro de sus responsabilidades deberían asumir el reto de llevar a la organización hacia la excelencia y la competitividad, mediante la implantación de modelos capaces de transformar su esquema

de trabajo y lograr que se cumplan las metas trazadas en su empresa.

De ahí que, la gestión gerencial en las organizaciones contemporáneas, dentro de las cuales se cuentan las universidades privadas, pudieran comenzar a transitar por los nuevos caminos impuestos por el mercado, obligándoles a ver la institución como un todo y no solo como un conjunto de partes que unidas entregan productos o servicios a sus clientes (Paz, et al., 2020). Visto de esa manera, las tendencias organizacionales exigirían nuevos modelos además de herramientas facilitadoras a la organización para generar valores agregados, así como también diferenciados (Parra y Duran, 2014).

Por tal razón, esta investigación se plantea como propósito generar lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la gestión gerencial en universidades de la costa atlántica en Colombia, mediante el análisis de la misma dentro de éstas instituciones, de manera que sea posible conocer la realidad, en la actualidad de tal gestión y poder identificar aquellos aspectos en los cuales deben operarse las mejoras.

1. Fundamentación teórica

1.1. Gestión gerencial

De acuerdo con Cardozo (2007) y Chiavenato (2009), la gestión gerencial es un proceso donde se tutela a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, a través de planes o programas concretos con el fin de asegurar el correcto desarrollo de las operaciones, así como de las actividades (planeamiento táctico), facilitando a sus miembros contribuir al logro de tales objetivos, así como controlando su gestión.

En ese sentido, se concibe como un proceso de observación, ejecución y medición a través de la administración, del cual se obtiene algunos indicadores con el propósito de evaluar y verificar la posible imperfección o certeza del proceso. En la acción gerencial, el gerente cumple actividades como planificar las estrategias, establecer objetivos, organizar,

comunicar, motivar, medir, evaluar, desarrollar y formar personas.

Uno de los aspectos esenciales para el logro de una gestión gerencial exitosa es que la fuerza laboral se encuentre motivada, esto se consigue a través de la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con su gerente o supervisor, es decir, “la relación líderes - subordinados puede ser un factor clave para cumplir a cabalidad los objetivos que se establezcan como organización” (Noboa, et al., 2020, p.208). Estas relaciones individuales deben basarse en la confianza, respeto y consideración; que el gerente o supervisor prodiga a su supervisado.

En criterio de Alvarado (2003), es aquella tarea encargada de medir la calidad de los recursos gerenciales, de las estrategias competitivas, del desarrollo de productos, del control de calidad, del talento humano, el mercadeo a nivel de empresa pública y privada. En pocas palabras, hay que integrar para poder hacer, así, lo que establece el rasgo fundamental de la gerencia, es la acción. Una acción de calidad determinada por la alta gerencia, porque la eficacia está en la mente y en el corazón del gerente, debido a que él “tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas” (p.1). Así, la manera de pensar de quien está frente a la gerencia en una organización, es un factor relevante para el mejoramiento de la calidad, productividad y la integración del personal (Dorta, 2011; Paz, et al., 2013; Romo y Márquez, 2014).

Asimismo, debe tomarse en cuenta que el centro de la gerencia es el ser humano con don de servicio, porque él o la gerente no da lo que no tiene, ni expresa lo que no es. Por ello, valorarse como persona, así como a los demás, y tener claridad de los fines o principios de la organización, constituye la esencia y el fundamento de una acción eficaz (Sanz, 2014).

1.2. La gestión gerencial de las instituciones universitarias

Para Fernández (2003), la gestión de

las instituciones universitarias y educativas en general, como ámbito de estudio tiene una constitución conceptual reciente y un desarrollo relativamente escaso. Puede señalarse en este caso, un fuerte déficit en materia de modelos alternativos de gestión, puesto que ésta se constituye en uno de los aspectos menos tratados desde lo conceptual y a partir de nuevas perspectivas académicas y profesionales

Como problema, tiene una constitución aún más reciente, contemporánea a la que se produce en el campo de la política y la administración pública así como vinculada a los procesos de reforma estatal de los 90 (Brá y Sverdlick, 2003). Como cuestión, que se problematiza desde las políticas educativas de esa década, su emergencia se presenta como superación de las viejas fórmulas de administración pública directamente asociadas a la burocratización e inercia de la actividad estatal, que requerirían de un cambio drástico orientado hacia la empresa (Krotsch, 2000).

Esta perspectiva, sostenida y promovida desde las instancias gubernamentales, iniciada en la década de los '90, parece haber tenido, y aún mantener, una presencia no despreciable, en el imaginario de la actividad universitaria. La política reformista universitaria de ese momento, construía un diagnóstico que colocaba en cuestión múltiples aspectos de la educación universitaria: La conformación del sistema, las características de las carreras, la incorporación de la evaluación y acreditación, el financiamiento, el gobierno, la admisión y permanencia de los estudiantes, el tipo de conformación del cuerpo académico, entre otros aspectos (García, 1996).

A su vez, las tendencias identificadas a través de las prácticas de gestión universitaria más recientes, habilitaban legítimamente a considerar la emergencia de un mercado en este campo (García, 1998). En este sentido, de acuerdo con Sanz (2014), el fundamento teórico que soporta el estudio de la gestión en el campo educativo, es relativamente reciente y un tanto variado, predominando una perspectiva que la asimila excesivamente al campo de la administración empresarial.

En esta diversidad, sin embargo, es posible identificar un denominador común: Gana en alcance respecto de la anterior concepción de administración, y la gestión puede presentarse desde perspectivas que desbordan claramente lo organizacional o administrativo en el sentido restringido del término e involucrar abordajes institucionalistas, pedagógicos e, incluso, filosóficos o políticos.

Respecto del campo de los estudios referidos a la universidad, también se trata de un terreno de débil y reciente conformación. Las universidades, en general, no se han ocupado de estudiarse a sí mismas y las investigaciones sobre éstas como 'objeto de estudio' son muy escasas (Fernández, 2003). El desarrollo de los procesos de evaluación institucional en los últimos años, tanto los de autoevaluación como los de evaluación externa, han generado una mayor disponibilidad de trabajos y estudios sobre la enseñanza universitaria y acerca de las propias universidades en particular (Sanz, 2014).

La diversidad y amplitud de enfoques parece ser una muestra elocuente acerca de la muy reciente configuración y tratamiento conceptual de la gestión educativa así como de la gestión universitaria, en particular, como objeto de estudio (Krotsch y Suasnábar, 2002), que no cuenta con marcos conceptuales y desarrollos académicos consolidados y cuyos abordajes provienen de diferentes disciplinas (educación, sociología, historia, administración y demás).

Lo indicado refiere que, más allá de la construcción de la perspectiva de la política educativa de los '90, con las características mencionadas, en el plano más académico, es posible reconocer la existencia de otras aproximaciones más críticas y sugerentes para abordar, conceptualmente o desde las prácticas, la gestión educativa y la universitaria (Moya, et al., 2018).

Tal vez, en relación con esto último, debería hacerse una importante salvedad, la interpretación de este tipo de análisis, debería partir y arribar, en última instancia, desde y hacia la trama de relaciones sociales que se construyen en el interior del espacio

universitario y sus implicancias educativas, político, sociales y éticas más amplias (Paz, et al., 2013).

Es decir, no debería descuidar la categoría de actor, agente o sujeto (y todo lo que ella conlleva) por una perspectiva restringida a una agregación de objetos (procesos, resultados, recursos, instrumentos, y demás similares) desde una comprensión de lo organizacional limitada, que podría “cosificar” conceptualmente la vida universitaria, velando su conformación como espacio social.

En este trabajo, estos planos de análisis o dimensiones están reflejados en el “ordenamiento” que se les da a los problemas revelados en los informes de evaluación externa: Gobierno, gestión institucional, administrativa y académica, entendidos todos ellos como reportes analíticos sobre las prácticas de los sujetos o los actores institucionales.

Al respecto, la gestión institucional, puede ser considerada el núcleo de la gestión universitaria, en la medida que esta dimensión remitiría directamente a la universidad que a la institución, unidad o totalidad organizacional sobre la que se interviene desde las diferentes prácticas e instancias de conducción o gestión y, a su vez, de las que es resultante (Moreno, et al., 2017; Rincón, et al., 2017).

También, cabría atender a la construcción de las políticas institucionales más estructurales, tanto actuales como futuras, que involucran al conjunto de sus ámbitos de trabajo, en el mediano y largo plazo. Y, en un sentido menos abstracto, la articulación de la actividad de los actores universitarios desde las diversas áreas y tareas. Es decir, la gestión institucional, en alguna medida, podría ser considerada resultante de la yuxtaposición o articulación de los diferentes planos de la gestión.

En este sentido, podría entenderse, que teóricamente se trata de un concepto o dimensión de segundo grado que resulta del análisis de otras dimensiones. Y, concomitantemente, desde la práctica, un tipo de intervención o gestión mediada, no directo, que se configura sólo indirectamente a través

de la acción en aquellos otros planos más inmediatos.

En el caso de las universidades privadas, este nivel más abstracto de lo político y la gobernabilidad está ‘cerrado’ puesto que, como se señaló, está presente una clara distinción entre “gobierno” y “gobierno académico”. Las dificultades que aparecen en los informes, entonces, pueden calificarse como restringidas a un plano técnico-académico, de racionalidad y coherencia, aunque sin excluir consideraciones que se podrían denominar de micropolítica institucional.

Por tanto, las limitaciones respecto de la gestión institucional se presentan en estos documentos, sólo en relación con la implementación de ese proyecto (no respecto de su definición), exclusivamente, en términos de coherencia y equilibrio. Sin embargo, también surge que, en muchos casos, el desafío de la gestión institucional radica en fortalecer el carácter “universitario” del proyecto, así como de su desarrollo.

Lo anterior, parece ocurrir porque el proyecto contiene desequilibradamente las distintas funciones universitarias, dado que las fundaciones o asociaciones no tienen ni experiencia ni tradición previas en este nivel educativo o, en un sentido más general, porque suponen y promueven una concepción de universidad cualitativamente diferente de la histórica estatal o, incluso, de la tradicional confesional.

2. Metodología

El estudio desarrollado se enfocó, de acuerdo a Pelekais, et al. (2012), al paradigma cuantitativo denominado empírico- analítico-positivista, centrado en analizar, explicar, predecir y controlar fenómenos apoyados en la teoría, además en instrumentos para compilar los datos. Así, a fin de alcanzar el objetivo planteado la investigación se enmarca dentro de la modalidad descriptiva fundamentada en los criterios establecidos por Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Igualmente, tiene la característica de

investigación de campo, puesto que los datos obtenidos fueron extraídos directamente en las universidades, sin manipular o controlar variable alguna. Por otra parte, Según Hernández, et al. (2014), el estudio se considera de carácter explicativo, en función de que el mismo se refiere a un trabajo donde se indaga la relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo.

De la misma manera, el diseño de esta investigación es no experimental dado que la variable no se manipuló, razón por lo cual las situaciones fueron medidas tal como se

presentaron. Asimismo, es transeccional o transversal porque los datos a ser compilados permitieron analizar la gestión gerencial, mediante la aplicación del instrumento a la muestra en estudio en un solo momento sin acudir a un seguimiento del fenómeno estudiado. Dentro de este contexto, la población objeto de estudio (ver Cuadro 1), estuvo conformada por ocho (8) universidades ubicadas en la costa caribe colombiana (No identificadas por su nombre), siendo para este caso los informantes clave cuarenta y un (41) directores de programas de estas casas de estudio.

Cuadro 1
Población de estudio

Universidades	Directores de programas Académicos
Universidad A	9
Universidad B	7
Universidad C	7
Politécnico D	5
Universidad E	4
Universidad F	4
Universidad G	3
Universidad H	2

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En este sentido los informantes clave, están constituidos por el grupo de personas, con roles de directores de programas académicos de las universidades, que respondieron el cuestionario aplicado. Acotando que en todas las universidades estudiadas hubo participación, más en el tiempo de aplicación y recogida de los instrumentos algunos directores no habían terminado el proceso, de tal manera que se trabajó con los cuestionarios respondidos en su totalidad hasta ese momento.

En ese orden de ideas, en esta investigación se recurrió al uso de un cuestionario tipo escala ordinal, de acuerdo al criterio de Pelekais, et al. (2012), quienes señalan que este tipo de instrumento por escala, dispone de *ítems* de alternativa fija, y ofrecen al respondiente la elección entre dos o más alternativas de respuesta. Teniendo como

ventajas la potencial uniformidad de medición y con ello mayor confiabilidad, además se codifican con facilidad.

Atendiendo a estas consideraciones se dispuso del cuestionario el cual permitió el conocimiento de las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos con relación al objeto de investigación, tal como lo expresan Hernández, et al. (2014). En este sentido el instrumento quedó conformado por 24 *ítems* y cinco alternativas de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. Para el caso específico del estudio, se calculó la confiabilidad del mismo, mediante una prueba piloto ejecutada a una población alterna de diez individuos, y con los resultantes se ejecuta el coeficiente de Cronbach, mediante la ecuación:

$$r = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_t} \right]$$

Donde:

r = Coeficiente de Alfa de Cronbach.

1= Constante

k = Número de ítems

S²_i = Varianza de los puntajes de cada

ítem

S²_t = Varianza de los puntajes totales.

El valor de la confiabilidad fue rtt= 0,86 lo que determina un alto nivel de esta para su utilización.

En cuanto al análisis de los resultados se elaboró un baremo, el cual destacan Pelekais, et al. (2014), es una tabulación donde se muestran las alternativas de respuestas presentes en el instrumento, intervalos y categorías de medición (ver Cuadro 2).

Cuadro 2
Baremo

Alternativas de respuestas	Intervalos	Categoría
Nunca	1.00≥ - <1.80	Muy baja
Casi nunca	1.81≥ - <2.61	Baja
Algunas veces	2.62≥ - <3.42	Moderada
Casi siempre	3.43≥ - <4.23	Alta
Siempre	4.24≥ - ≤5.00	Muy Alta

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Resultados y discusión

Como información previa, requerida para la elaboración de los lineamientos estratégicos, se realiza el análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado. En este caso, correspondió a los indicadores análisis de recursos, diseño de la organización, formulación de estrategias, de metas, análisis del contexto y el diseño de sistemas.

El procesamiento de los datos fue realizado a través de estadística inferencial, considerando cada dimensiones e indicadores; para tal efecto se utilizó la técnica del Análisis de la Varianza (ANOVA) a fin de comparar los grupos e intergrupos de las variables, finalmente se aplicó el *test* HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey, para efectuar una comparación (perfilado) múltiple de las medias, luego de haber obtenido los resultados

de la técnica ANOVA. De la misma manera, dentro del análisis paramétrico, se empleó la prueba “t” de Student para muestras independientes entre dimensiones, sobre la base de lo anterior, y para demostrar la sistematicidad de la investigación, así como la efectividad del estudio en cuanto al logro de cada propósito que orientó esta investigación.

En cuanto al análisis de la variable gestión gerencial, en la investigación se consideró el Plan de *marketing*, para lo cual se aplicó la técnica estadística Análisis de la Varianza (ANOVA), donde la significancia obtenida por los indicadores evidencio un nivel de 0,000; siendo este valor menor que 0,05 (0,000 < 0,05; cota referencial), lo cual permite inferir que existen diferencias altamente significativas entre los indicadores comparados (ver Tabla 1), evidenciando que todos no tienen el mismo grado de presencia dentro de la dimensión Plan de *marketing*.

Tabla 1
Dimensión: Plan de marketing. Nivel de significancia ANOVA

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	16,625	5	3,325	17,780	,000
Intra-grupos	20,198	108	,187		
Total	36,823	113			

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Adicionalmente, se aplicó el *test* HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey a fin de comparar pruebas de múltiples rangos, en los cuales se evidencian las diferencias

entre los indicadores de la variable “Gestión Gerencial”, destacando igualmente la homocedasticidad de las varianzas entre los indicadores (ver Tabla 2).

Tabla 2
Dimensión: Indicadores del Plan de marketing. HSD^a de Tukey

Factor	N	Subset for alpha = 0.05			
		1	2	3	4
Análisis de recursos	19	1,4916			
Diseño de organización	19	1,5795	1,5795		
Formulación de estrategias	19		1,9132	1,9132	
Formulación de metas	19			2,2105	2,2105
Análisis contextual	19				2,3847
Diseño de sistema	19				2,4905
Sig.		,989	,173	,285	,352

Nota: Means for groups in homogeneous subsets are displayed.
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 19,000.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la Tabla 2, se exponen los resultados de la comparación entre factores, donde la prueba HSD (Honestly-significant-difference) de Tukey ubica cuatro subconjuntos para $\alpha = .05$, basados en la similitud y diferencias de comportamiento entre sus medias, correspondiendo el primero de ellos al indicador “Análisis de recursos” que obtuvo la calificación más baja con una $\alpha = 1,49$, seguido del indicador “Diseño de organización” cuya media es $\alpha = 1,57$. Mientras que en el segundo subconjunto se ubica el indicador “Formulación de estrategias” cuya media es $\alpha = 1,91$, en el tercer subconjunto el indicador “Formulación de metas” con un valor de $\alpha = 2,21$, mientras que en el cuarto subgrupo está

el indicador “Análisis contextual” con un $\alpha = 2,38$ y el indicador “Diseño de sistema” con un promedio de $\alpha = 2,49$ el cual se coloca con la puntuación más alta.

En la Tabla en referencia se observan diferencias significativas entre los factores, al igual que entre los subconjuntos, reflejando que en las respuestas emitidas por las unidades informantes, se origina el posicionamiento de los indicadores, la cual mediante el tratamiento estadístico revela el orden de importancia que estos tienen para dicha población encuestada, indicativo de que el “Diseño de sistema” es el primer factor considerado, seguido del “Análisis contextual” y la “Formulación de metas”.

Al considerar la situación del indicador “Análisis de recursos”, el mismo se ubica de acuerdo al promedio alcanzado en una categoría muy baja, significando que en algunas de estas instituciones hay oportunidad de mejorar la revisión de los recursos para conformación del plan anual, considerando la complejidad de realizar un inventario de su recurso humano en función de eventualidades, por lo que no disponen de información actualizada para ser dispuesta en la construcción del plan operativo. Este resultado coincide con lo señalado por Sanz (2014), quien refiere la importancia del análisis de los recursos y del papel de los directivos para mejorar el plan operativo anual en las instituciones de educación superior.

De igual manera, se tiene que para el indicador “Diseño de organización”, la categoría en la que se ubica es baja (ver Tabla 2), por lo tanto, dentro de la planeación de estas instituciones deben enfocarse mucho en tomar decisiones en función a la realidad interior de la institución, asimismo, lograr una división del trabajo, la cual sea bien comprendida por el equipo humano; no obstante, se logra generar una cierta coordinación como resultado de la tradición institucional. Tal situación valida lo señalado por Manes (2008); Sanz, et al. (2017); y Paz, et al. (2017); en cuanto a que las universidades no deben perder la perspectiva de planificar y tomar decisiones, siempre con base en estrategias de *marketing*, muy específicamente las relacionadas con el mercadeo y la responsabilidad social interna, pues ello contribuye en su imagen y posicionamiento.

En relación al indicador “Formulación de estrategias”, la categoría alcanzada fue baja (ver Tabla 2), interpretando que en algunas de estas universidades se puede mejorar que, en la formulación de estrategias se tome en consideración los proyectos que desarrollan, además se restan posibilidades para identificar nuevos programas educativos como una oportunidad de mercado, por otra parte, deben estudiar más el comportamiento de clientes potenciales, debido a la competencia. Este señalamiento es contrario a lo sugerido por Brá y Sverdlick (2003) y por García-

Guiliany, et al. (2017), quienes manifiestan que las universidades pueden reformular sus estrategias adecuándolas al conocimiento de nuevos escenarios y a las necesidades de los clientes cautivos y potenciales.

Por su parte, el indicador “Formulación de metas”, la categoría en la que se logró ubicar en la Tabla 2, es baja, (contrario a lo establecido por Krotsch, 2000 y Manes, 2008), por lo cual se interpreta que, en la gestión gerencial de ciertas universidades estudiadas, resulta con oportunidad de mejora conformar los objetivos en función de la misión institucional, de igual manera están limitados para establecer metas claras que permiten identificar las tareas precisas además de la complejidad que enfrentan, para describir las acciones a realizar en la construcción de metas.

De igual manera, para el caso del indicador “Análisis contextual”, se evidencia en la Tabla 2 que la categoría en la cual se ubica es baja, lo que determina que algunas universidades tienen debilidades al identificar las tendencias principales de consumo en el entorno de la institución, por otra parte, escasamente analizan los posibles defectos que generan dichas tendencias, además, de no estar en plena posibilidad de practicar un análisis situacional para conocer la realidad del entorno, lo cual contradice el planteamiento de Krotsch (2000).

En cuanto a la realidad del indicador “Diseño de sistema”, la categoría en la cual lo ubica su promedio es baja (ver Tabla 2), significando ello que, a algunas de las instituciones les resulta limitante asumir acciones de planeamiento en función de crear el sistema formal de planificación, además de mantener un seguimiento continuo en la ejecución de los procesos, tampoco logran tomar en consideración el tiempo necesario para la puesta en práctica de una propuesta en el mercado.

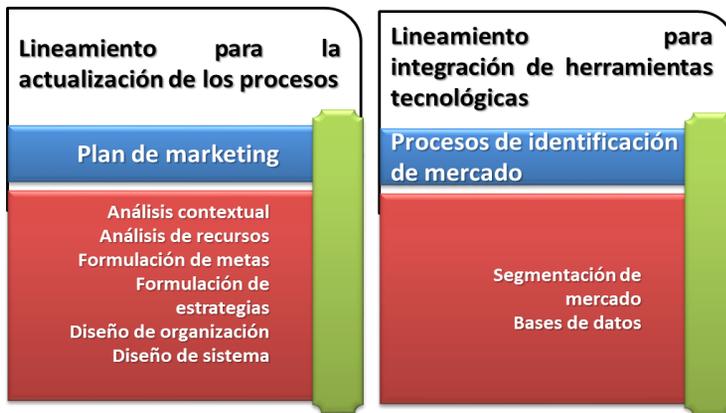
En este sentido, al conocer la realidad del indicador “Análisis de recursos”, relacionado como el más bajo en su promedio dentro de las estrategias (ver Tabla 2), se establece que este resultado plantea una diferencia con el criterio de Manes (2008), quien argumenta que

la institución debe identificar los recursos que tiene, con sus debilidades y sus fortalezas en: Personal, fondos, instalaciones, facilidades, sistemas, análisis de fortalezas y debilidades (microambiente).

Aun con el promedio más alto, dentro del grupo, el indicador “Diseño de sistema”, no logra ser significativo, por lo tanto, la realidad dentro del escenario de estas instituciones se diferencia del planteamiento de Manes (2008) y García, et al. (2017), quienes argumentan que para desarrollar un sistema formal de planificación es necesario que abarque los aspectos siguientes: a) planeamiento, b) ejecución, y c) control. Ante la realidad de los indicadores estudiados, la dimensión se caracteriza en una categoría baja por lo cual difiere con lo postulado por Manes (2008), quien asegura que desarrollar un Plan, significa poder implementarlo con éxito. Los resultados emergentes de este tipo de planificación se vinculan estrechamente con los objetivos planteados para el año en curso o período lectivo.

4. Generación de lineamientos teórico-prácticos para el fortalecimiento de la gestión gerencial en las universidades estudiadas

El análisis de los resultados del Plan de *marketing*, con sus correspondientes indicadores, son el soporte para la generación de los lineamientos, cuyo propósito es facilitar a las universidades ideas operativas, que fundamenten las acciones destinadas a la gestión gerencial. En este sentido, tomando en consideración la necesidad de generar lineamientos que permitan la promoción de mejoras dentro del ámbito de cada una de las dimensiones dispuestas para esta investigación, se establece que el primero de estos lineamientos (ver Figura I) esté dirigido a la actualización anual de los procesos enmarcados dentro del plan de *marketing*, de esta forma se espera que cada una de las acciones en las cuales se desarrollan, cuenten con un proceso de actualización y optimización por parte de las universidades.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura I: Lineamiento 1. Actualización de procesos e integración de herramientas tecnológicas

La alternativa de actualización anual de estos procesos, enmarcados dentro del plan estratégico, permitirán generar las opciones de trabajo mucho más acordes a las necesidades y retos que deben plantearse estas instituciones universitarias, esto se justifica por el hecho que muchas de estas organizaciones educativas, han venido trabajando dentro de esquemas poco definidos y en razón a ello resultan de similar efectividad.

Seguido de lo anterior se hace propicio el establecimiento de un lineamiento, que permita la integración de herramientas tecnológicas en los procesos de identificación del entorno (ver Figura I). Tal acción se realizaría anualmente. Esta necesidad debe ser justificada por el hecho que es necesario que los datos que puedan ser capturados a partir de la observación de las características del entorno, en cada uno de los espacios geográficos de estas universidades, estén debidamente sistematizado, permitiéndole a estas casas de estudio no sólo la organización de la información sino el acceso a esta de una manera mucho más eficiente.

Si se dispone de información segmentada y estructurada, la organización universitaria estará mucho más a tono para poder identificar aquellos segmentos del mercado o comportamiento del mismo, en base a las caracterizaciones que pueden facilitarle

las estructuras sistematizadas de datos que han sido logradas a través del monitoreo, pero toda esta efectividad puede ser lograda a partir de la incorporación de recursos tecnológicos, que van desde sistemas de almacenamiento hasta bases de datos capaces de proveer la información estructurada.

Es por ello que, con la implementación de estos dos primeros lineamientos, podrá lograrse un desempeño mucho más óptimo desde la perspectiva de la gestión gerencial, ajustándolos en un nivel en el cual logre la organización y disponibilidad de la información, así como la actualización de los procesos que deben seguir estas casas de estudio para lograr una gestión positiva, todo ello posibilitado a través del impulso de la gerencia.

De igual manera, se hace necesario la instrumentación de un lineamiento destinado a la generación de herramientas de medición (ver Figura II), es importante destacar que resulta fundamental para estas organizaciones estructurar herramientas específicas que le permitan cumplir con la estrategia de medición de la imagen institucional, por tal motivo, se justifica la construcción de instrumentos precisos así como la definición de metodología de medición que faciliten la adquisición de información y la construcción de la realidad percibida en la imagen de estas organizaciones.



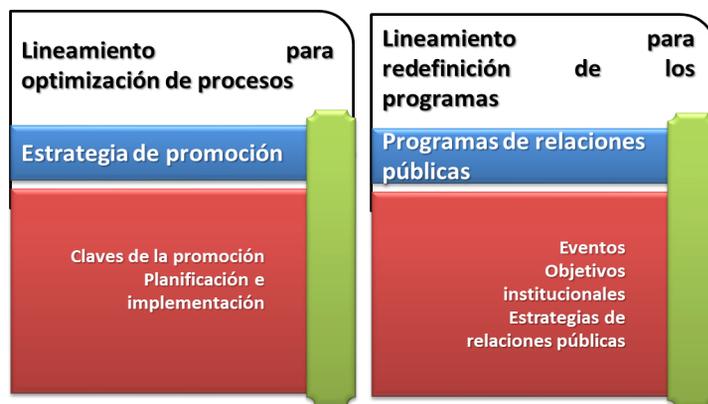
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura II: Lineamiento 2. Generación de herramienta de medición y redefinición de procesos

Asimismo, se plantea la necesidad de instrumentar un lineamiento para redefinir periódicamente los procesos orientados hacia el cliente (ver Figura II), lo cual establece un factor clave de desempeño dentro de la gestión, esto permitirá disponer de una estrategia que facilite que los nuevos productos o servicios institucionales se encuentren cada vez más ajustados a la exigencia del cliente o futuro usuario, además se logrará no sólo la exactitud sino también el poder responder de manera directa a las exigencias del medio.

Por otra parte, resulta fundamental la

implementación de un lineamiento para la optimización permanente de los procesos dentro de las estrategias de promoción (ver Figura III), debe recordarse que en varias de estas instituciones los procesos destinados a la promoción de los servicios, resultaron en una manera repetitiva de acciones que progresivamente se encontraban expuestas a la actualización, por tal motivo, es fundamental que dichas estrategias cuenten con procesos clave y específicos, permitiendo de esta manera una planificación e implementación ajustada a la realidad de las demandas.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura III: Lineamiento 3. Optimización de procesos y redefinición de programas

Además, dentro de esta estrategia de cambio relacionada con los lineamientos, resulta indispensable disponer de un lineamiento para la redefinición anual de los programas que en materia de relaciones públicas deben asumir estas casas de estudio (ver Figura III), esto les permitirá estructurar e instrumentar acciones permanentes en las cuales logre acercamiento con su entorno próximo, y genere no sólo una imagen sino además un compromiso desde una perspectiva social, lo cual favorecerá la gestión de estas casas de estudio.

Finalmente, dentro de estos componentes relacionados con los lineamientos, se plantea el poder generar una acción de modernización de los actuales esquemas de publicidad institucional (ver Figura IV), aun tratándose de instituciones educativas, resulta necesario para estas organizaciones ubicarse en las acciones consideradas como de mayor efectividad, en las cuales sea posible percibir la caracterización del servicio, los beneficios derivados del mismo y dentro de ellos, todo lo relacionado con la forma y modelaje del mensaje.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura IV: Lineamiento 4. Modernización de los esquemas

Conclusiones

En este aparte se destaca que se analizó el comportamiento de indicadores del plan de *marketing*, de las universidades estudiadas, con el fin de generar unos lineamientos estratégicos. Este análisis, mediante la prueba T Tukey permitió comparar los indicadores, determinando que existe una jerarquía en cuanto a la prioridad en que tales factores son utilizados regularmente. En este sentido, se concluye que en las universidades se prioriza el diseño de sistema, seguido del análisis del contexto, continuando con la formulación de metas. Luego, se enfocan en analizar los recursos. Continúa en el orden, el diseño de organización y la formulación de estrategias.

No obstante, aun cuando se prioriza, se observa que, en cuanto al diseño de sistema, hay oportunidades de mejora para asumir acciones de planeamiento en función de crear el sistema formal de planificación, con un seguimiento continuo en la ejecución de los procesos, tomando en consideración el tiempo requerido para la implementación de una propuesta en el mercado.

Tal oportunidad de mejora se aplica también para el análisis contextual, con ciertas limitaciones al identificar las tendencias

principales de consumo en el entorno de la institución, dada la dinámica globalizada del sector. En cuanto a la formulación de metas, es importante el esfuerzo que se realiza para conformar y conservar los objetivos en función de la misión institucional, así como el interés en establecer metas claras, que contribuyan a identificar las tareas y acciones precisas a realizar en la construcción de ellas.

Por otra parte, en cuanto al análisis de recursos, las instituciones mantienen las estrategias definidas para conocer los recursos de los que disponen, controlando adecuadamente sus debilidades y sus fortalezas en relación a su capital humano, finanzas, instalaciones físicas, facilidades tecnológicas, sistemas de alianzas y cooperaciones, entre otras.

De igual manera, para el diseño de organización, la toma de decisiones se mantiene jerarquizada al interior de la institución, con las complejidades propias de la división del trabajo, teniendo la fortaleza de contar con un equipo humano dispuesto a colaborar con los procesos. En relación a la formulación de estrategias, en estas universidades se diseñan en forma permanente estrategias que consideran los proyectos actuales de las instituciones, buscando siempre identificar nuevos programas educativos para una oportunidad de mercado, apoyados en el estudio del comportamiento de clientes potenciales y en la competencia.

Con base a los resultados obtenidos, se pudo generar unos lineamientos estratégicos orientados a fortalecer la gestión gerencial en las universidades estudiadas en la costa atlántica colombiana, los cuales están referidos muy puntualmente hacia el plan de *marketing*, donde en uno de ellos se plantea la actualización de procesos e integración de herramientas tecnológicas, con el fin de analizar más adecuadamente el contexto, establezcan sus bases de datos, e identifiquen mercados potenciales.

Otro lineamiento, corresponde a la generación de herramientas de medición y redefinición de procesos orientados al cliente, así podrá observar la percepción sobre la

imagen institucional, niveles de conocimiento de los servicios ofrecidos y como insumo para el desarrollo de nuevos productos.

De la misma forma, un tercer lineamiento para la optimización de procesos y redefinición de programas, donde se identifiquen las estrategias de promoción y de relaciones públicas más convenientes para retener y captar nuevos clientes. Concretando con un cuarto lineamiento enfocado a la adecuación de los esquemas de publicidad utilizados, buscando así una descripción más pertinente de los servicios ofrecidos, y sus beneficios; así como también dar a conocer los beneficios de la institución.

Referencias bibliográficas

- Alvarado, J. G. (2003, 14 de julio). La acción gerencial y las nuevas tendencias gerenciales. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/accion-gerencial-nuevas-tendencias-gerenciales/>
- Brá, M. A., y Sverdlík, I. (2003). La evaluación de las universidades. Un análisis de las perspectivas de gestión de calidad. *Revista del Instituto de Investigaciones de Ciencias de la Educación*, (21), 1-20.
- Cardozo, H. (2007). *Gestión empresarial del sector solidario*. ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill.
- Dorta, A. (23 de agosto de 2011). Gestión gerencial. Cómo motivar a las personas [Mensaje en un blog]. <http://centrodesarrollogerencial.blogspot.com/2011/08/gestion-gerencial-como-motivar-las.html>
- Duran, S. E. (2014). Promoción de las instituciones educativas bajo el contexto de la interculturalidad. *Formación Gerencial*, 13(2), 297-316.
- Durán, S., Parra, M., y Márceles, V. (2015). Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario. *Opción*, 31(77), 200-215.
- Fernández, L. (2003). *La educación superior Argentina en debate: Situación, problemas y perspectivas*. EUDEBA/IESALC-UNESCO.
- García, A. M. (1996). La reforma de la educación superior en Argentina: Entre el mercado, la regulación estatal y la lógica de las instituciones. *Revista Paraguaya de Sociología*, 33(97), 71-104.
- García, A. M. (1998). *La universidad pública frente a la nueva lógica de las políticas públicas y del mercado*. Documentos del CEDES. CONICET-CEDES.
- García-Guiliany, J., Durán, S. E., Parra-Fernández, M., y García-Cali, E. (2017). Elementos y principios de la calidad de servicio en Instituciones de Educación Superior. En A. K. Santafé, P. Peralta, y V. Cervantes (Eds.), *Marketing y competitividad en las organizaciones enfoques y perspectivas* (pp. 327-353). Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- García, J. E., Duran, S. E., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., y Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16-30.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill.
- Hrenbiniak, L. G. (2011). *Asegúrese de que la estrategia funcione. Cómo liderar la ejecución y el cambio eficaces*. Grupo Editorial Norma.
- Krotsch, P. (2000). La universidad frente a los desafíos de la imprevisibilidad y la

- integración social. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 5(1), 19-29. <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/1095>
- Krotsch, P., y Suasnábar, C. (2002). Los estudios sobre la Educación Superior: Una reflexión en torno a la existencia y posibilidades de construcción de un campo. *Revista Pensamiento Universitario*, 10(10), 35-54.
- Manes, J. M. (2008). *Marketing para instituciones educativas: Guía para planificar la captación y retención de alumnos*. Ediciones Granica.
- Molina, B. V., y Romero, M. C. (2018). ADN organizacional para la calidad de servicio en las universidades de gestión pública colombianas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(4), 70-80.
- Moreno, Z., Parra, M. A., Villasmil, M., Hernández, B., y Durán, S. E. (2017). Importancia del pensamiento estratégico y acciones estratégicas para impulsar el emprendimiento social en las universidades venezolanas. *Revista Espacios*, 38(45), 4-16.
- Moya, F., López, D. D., y Artigas, W. (2018). Herramientas gerenciales desde el enfoque socio crítico en universidades: Estudio exploratorio en Venezuela y Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(1), 101-112.
- Muñoz, J. (2011). La educación como un servicio. [Mensaje en un blog]. <http://www.marketingeducativo.info/2011/11/la-educacion-como-un-servicio.html>
- Noboa, M., Torres, G., Estrella, I., y Vizuete, W. (2020). Lenguaje motivacional y empoderamiento psicológico de los trabajadores en ciudad de Guayaquil, Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 206-224.
- Parra, M., y Durán, S. (2014). Desarrollo organizacional y estrategias de tecnoformación en instituciones de educación superior colombianas. *Revista Dictamen Libre*, (14-15), 14-23. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.14-15.3127>
- Paz, A., Núñez, M. G., Salom, J., y Rosales, V. (2013). Responsabilidad social universitaria: Moralidad o compromiso en la formación de valores éticos en la educación de futuro. *Opción*, 29(72), 97-116.
- Paz, A. I., Salom, J. A., García, J., y Suárez, H. B. (2020). Perfil emprendedor en la formación universitaria venezolana. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(1), 161-174.
- Pelekais, C., Finol, M., Neuman, N., Carrasquero, E., García, J., y Leal, C. (2012). *El ABC de la investigación. Un encuentro con la ciencia*. Ediciones Astro Data.
- Prieto, R. A., García, J. E., y Rincón, Y. (Comps.) (2018). *Liderazgo: Tendencias emergentes para inspirar la gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Rincón, Y. A., Caridad, M., y Salazar, C. (2017). Responsabilidad social en universidades de gestión privada en Barranquilla. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIII(3), 48-62.
- Romo, G., y Márquez, E. (2014). Gestión estratégica vs. análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento & Gestión*, (36), 267-290.
- Sanz, D. (2014). *Gestión gerencial como acción potenciadora del marketing educativo en universidades privadas* (Tesis doctoral). Universidad Dr. Rafael Belloslo Chacín, Maracaibo, Venezuela.

- Sanz, D., Crissien, T., García, J., y Patiño, M. (2017). Marketing educativo como estrategia de negocio en universidades privadas. *Desarrollo Gerencial*, 9(1), 160-175. <https://doi.org/10.17081/dege.9.1.2731>
- Steffens, E., Ojeda, D D. C., Martínez, O. M., García, J. E., Hernández, H. G., y Marín, F. V. (2017). Niveles de pensamiento crítico en estudiantes de Universidades en Barranquilla (Colombia). *Revista Espacios*, 38(30), 5-17.
- Vecino, A. F. (2010, 22 de febrero). Pilares de una gestión gerencial relevante. *de Gerencia.com*. <https://degerencia.com/articulo/pilares-de-una-gestion-gerencial-relevante/>