

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA
TRABAJO DE GRADO



ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA GERENCIA
UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL
PERÍODO 2004-2008 DESDE LA PERSPECTIVA ESTUDIANTIL

REALIZADO POR:

BR. MALAVÉ KARINA

BR. PAULO KAREN

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIADOS EN CONTADURÍA PÚBLICA

BARCELONA, MARZO DE 2009

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA
TRABAJO DE GRADO



**ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA
EN LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL PERÍODO 2004-2008 DESDE
LA PERSPECTIVA ESTUDIANTIL**

REALIZADO POR:

BR. MALAVÉ KARINA

C.I: 16.180.705

BR. PAULO KAREN

C.I: 18.128.615

BARCELONA, MARZO DE 200

RESUMEN

La gerencia de las instituciones de educación superior está asociada a la búsqueda de una mayor y mejor calidad de servicio universitario y una mayor calidad del desempeño de sus órganos y actores en el entramado institucional, con el fin de dar respuestas a las carencias y expectativas institucionales y de la sociedad en general. En nuestro trabajo de investigación queremos resaltar cada punto estratégico de la gestión universitaria. Evaluar a través de la comunidad estudiantil en este caso, Udista el desempeño que ha tenido nuestra casa de estudios estos últimos años en cuanto a su gestión, tema que abarca, no sólo en la parte administrativa, si no académica, financiera y un valor importante para todos que es la ética, los cuales son recursos bases para el funcionamiento de esta institución de Educación Superior. En lo que respecta a la metodología, se consideró aplicar una investigación de tipo descriptiva-cuantitativa buscando describir los hechos con el fin de establecer su estructura y conducta, de igual manera se asume un diseño de tipo de campo, fue necesario aplicar una encuesta y los resultados arrojados fueron procesados a través del programa SPSS versión 11.5, la misma se le aplico a los alumnos de los últimos semestres de las diferentes carreras en los 5 núcleos de la Universidad de Oriente durante el mes de diciembre de 2008. Finalmente obtuvimos un diagnostico que nos permitió conocer desde la perspectiva estudiantil, en cuanto los aspectos ya mencionados, que el desempeño de la gerencia universitaria es “regular”. Esto nos demostró que hay deficiencias en el proceso por lo que recomendamos, continuar la evaluación del Desempeño de la Gerencia Universitaria de la Universidad de a fin de conocer los avances o atrasos de dicha gestión en los próximos años.

Palabras Clave: Estudiantes, Desempeño, Universidad de Oriente, Gerencia Universitaria.

RESOLUCIÓN



De acuerdo al artículo 44 del Reglamento de Trabajo de Grado:

“Los Trabajos de Grado son exclusivamente propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien participará al Consejo Universitario”.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, así como todos los logros que he tenido y tendré a lo largo de mi vida a;

Dios todopoderoso, por iluminarme y guiar mis pasos hacia la consecución de mi tan anhelada meta.

Mi mamá, Petra Carrasquel, por haberme dado todo el cariño, la comprensión y la gran confianza, así como la mejor educación que una hija pueda esperar, este es tuyo mami linda y a mi papá, Pedro Paulo por darme las herramientas necesarias para lograr este objetivo, sabiendo que mis logros son los tuyos también.

Mi hermano Pedro J., espero que siempre sepas que puedes contar con tu hermana y que aunque choquemos nunca dejare de quererte.

Mi bebe Tami, eres y siempre serás mi mejor amiga, confidente y ángel guardián donde sea que te encuentres quiero que sepas que me ayudaste a que lograra este objetivo con todo el cariño que me brindaste.

Mi novio, Javier quien con su amor y apoyo incondicional me estimulo a culminar mis estudios, además de quererme y apoyarme durante seis años y espero que sean muchos más, te amo.

Mis abuelos, Pedro Paulo, Petra de Paulo (Q.E.P.D) y Josefina Carrasquel, los quiero mucho y este logro también es de ustedes.

Karen Paulo

DEDICATORIA

Quiero dedicar la realización de este trabajo primeramente a Dios, por darme la fortaleza para llegar hasta aquí, a un paso de culminar mi carrera universitaria y ser una profesional.

A mis padres, por enseñarme e inculcarme valores que han formado mi vida, por querer lo mejor para mi, darme una buena educación y desearme un futuro lleno de oportunidades encaminadas al éxito. A mis hermanos, mi esposo e hija, a mis demás familiares, amigos y colegas, en gratitud a su incondicional apoyo y fe en mí.

Dedico, a cada una de las instituciones de educación: preescolar, primaria, secundaria, diversificada y universitaria, donde pude adquirir los conocimientos básicos, medios, técnicos y profesionales, creando el fundamento para construir mi carrera. De igual manera, a todos los que colaboraron con mi instrucción dentro de estas casas de estudios, mis maestros, docentes y profesores, en especial a aquellos que influyeron directamente en mí para que no me quedara en el camino sino que llegara a la meta, la cual estoy a punto de alcanzar. Así también a los compañeros que me estimularon e hicieron grato mi paso por cada nivel educativo.

Por último, pero de manera muy especial, dedico este instrumento basado en la problemática gerencial de la Universidad de oriente, a todos los profesores, investigadores, tesistas, gerentes y administradores que hasta ahora han trabajado por la transformación de la gerencia universitaria, no sólo a nivel nacional sino en el mundo entero con el fin de acelerar y adecuar este proceso tan importante para cualquier organización.

Y de regalo a todo el que tenga la oportunidad de leer estas dedicatorias hasta el final, le dejo esta cita bíblica que refleja mi fe en dios como promotor de todo lo que emprendo.

“Dios es el que me reviste de poder y quien hace perfecto mi camino”

Salmos 18:32

Por eso te insto lo siguiente:

“Encomienda a Jehová tu camino, confía en él y el hará”

Salmos 37:5

Con cariño para todos ustedes.

Karina Malavé

AGRADECIMIENTOS

A dios por darme la vida, la capacidad y la presencia de tantas personas dispuesta a ayudarme a cumplir mis metas.

A mis padres Pedro y Petra, por darme todo lo necesario para culminar mis estudios y alcanzar el primer gran objetivo de mi vida.

A mi amor Javier, por estar conmigo en todo este camino.

A la Universidad de Oriente, quien me presto sus aulas y brindarme la oportunidad de ser un profesional universitario, dispuesto a servir a mí país.

A la E.T.C.R Dr. Felipe Guevara Rojas mejor conocido como “el comercio”, mi liceo allí fue donde me dieron las primeras herramientas y conocimientos que me hicieron amar esta carrera.

A mi escuelita, U.E Enrique Pérez Valencia donde di mis primeros pasos como estudiante.

A todos aquellos maestros que me formaron e inculcaron los valores que me formaron como persona.

A todos aquellos profesores del “Comercio” que con su paciencia y palabras de aliento me ayudaron hacer lo que soy ahora, con especial cariño a los profesores: Pedro Martínez, Henry García, Marcelo, Luís Reyes, Luz Guevara.

A todos aquellos profesores que me dieron clases durante la carrera con especial cariño a: Esmenia Millán, “Men”, Carolina Rodríguez, Eglis Rivera, Pugas Ronmel, Marinet Rodríguez, Mery y Carmen Martínez, Miguel Figueroa, María Rodríguez y Emma Uranga.

A las Profesoras de las Áreas de Grado, Daysi Rodríguez, Yoselina Rondón, Linda Núñez, por el asesoramiento prestado que contribuyeron en gran parte a que alcanzara este objetivo.

A mis compañeros de clases; Betzi, Marielis, Emilia, Rosa, Susana, Cristina, Patricia, Mariflor, Vanessa, Maybeline, Endrina, Carolina, Eimar, Mayerlin, Solangel, Javier, Avel y Rondry por compartir esos momentos y contribuir a que el aprendizaje fuera mas ameno.

A mi compañera de áreas Karina Malavé, gracias a tu ayuda pudimos alcanzar este objetivo.

A mis amigas: Emily Zamora, Josy Gómez, Mergie Bermúdez y mi amigo el Argentino Bruno Calvetti, los quiero muchísimo.

A mis primas, Mariela, Mariangela, Mariana, Marisela, Daisita, Marines, Francelis y Franche, las quiero un montón.

A mi pequeño ahijado José Armando, espero ser una buena madrina.

Karzen Paulo

AGRADECIMIENTOS

Al llegar a este momento tan importante para mi vida personal y profesional quiero agradecer este logro a:

Dios, por ser mi primer amor, en quién confié siempre, que a pesar de mis dudas y debilidades, nunca me falló, por querer lo mejor para mí desde antes de nacer, poniéndome en una familia que supo cuidarme, educarme y guiarme hasta ahora. Por ser mi mejor amigo, gracias mi Dios.

Mis papás, Teresa y Euclides, por su esfuerzo para hacer de mí, una mejor persona, tratando de enseñarme más de lo necesario. Guiarme en mis primeros pasos como estudiante y que hasta el momento no dejan de aconsejarme y cuidarme, gracias papás por su amor y dedicación.

Mis hermanos Eulices, Kathy, Euclides, Enmanuel, Eucaris, Eduard, Claudia, Skarly, Manuel y Kevin, por su incondicional apoyo y estímulo en cada fase de mi carrera. Por ver en mí un modelo a seguir y confiar en mi sabiduría para ayudarlos en su camino profesional.

Todos mis tíos y tías por estar pendiente de mí, animándome a llegar hasta el final. A mis abuelas Carmen y Josefina, seres dignos de admiración, símbolos de experiencias y sabios consejos que siempre formarán parte de mi vida.

Todos mis primos y primas, en especial a Willians, que a pesar de todo, me apoyó y veía en mí una gran profesional. Asimismo a mis primas Nanyivis, Mariannys y Maryeris, al estar pendiente de mí, en mis logros y fracasos, supieron motivarme a seguir adelante.

Mi amado esposo Alexander, por su amor, comprensión, apoyo y paciencia desde el inicio de mi carrera. A mi hija Jasmine Alejandra, que es mi principal motivo de superación, a quién espero darle la misma y mejor educación que me dieron mis padres, a fin de que ella también logre metas tan importantes para su realización personal.

Mi querido pastor José Guevara, por su gran estimación y apoyo físico, material y espiritual. Por tenerme siempre presente en sus oraciones para que Dios cumpliera su propósito en mí, guiándome en todas mis acciones. Al igual, a mis hermanos en Cristo, Alis Gonzales, Isaac, David Borges, David Quijada y Ester de Quijada, Grimy de Guevara, Luís Zapata y Ana de Zapata, por alzar su voz a Dios para pedir por mi salud y logros profesionales.

Mis amigos, compañeros y ahora colegas.

A mis compañeros de bachillerato, en especial los de Química Industrial, Instrumentación y Electricidad, por hacer que mi paso por este nivel fuera de total agrado y motivación para seguir adelante con mi carrera universitaria.

Mi profesor Ramón Moreno por profetizarme un futuro exitoso. Lilibeth Rodríguez, Oscarina Conoto, Henry Márquez y a mi compañera Karen Paulo, a todos por su amplia colaboración, disposición y compromiso para alcanzar esta meta.

Las profesoras de Áreas de Grado de Contaduría I, en especial a Msc. Yoselina Rondón, por darme un tema tan integral sobre mi Universidad de Oriente. El poder graduarme a cambio de conocer más a mi Casa de Estudios fue muy gratificante, rescatando en mí, los valores y el significado de ser Udista.

Todos los que colaboraron directa e indirectamente a que yo alcanzara mis sueños de prepararme, graduarme y ser una excelente profesional capaz de desempeñarme en el campo laboral, especialmente en el área contable. A todos, muchas gracias.

Que Dios los Bendiga

Karina Malavé

PRESENTACIÓN



Cumpliendo con las exigencias de la Universidad de Oriente, presentamos el siguiente Trabajo de Grado, como requisito necesario para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública.

Se elaboró un informe que fueron revisados y aprobados por los Asesores de las Áreas Especiales de Grado:

Profesora: Rondón Yoselina, “Gestión Estratégica en las Organizaciones”.

Profesora: Rodríguez Daysi, “Estadística Computarizada Aplicada a las Ciencias Administrativas”.

Profesora: Núñez Linda, “Políticas Públicas”.

INDÍCE GENERAL

RESUMEN	iii
RESOLUCIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	viii
AGRADECIMIENTOS.....	x
PRESENTACIÓN	xiii
INDÍCE GENERAL.....	xiv
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	18
CAPÍTULO I.....	20
EL PROBLEMA	20
1.1 Planteamiento del Problema.....	20
1.2 Objetivos de la Investigación	32
1.2.2 Objetivos Específicos:.....	32
1.3 Justificación e Importancia.....	33
1.4 Delimitación	34
CAPÍTULO II.....	35
MARCO TEÓRICO	35
2.1 Antecedentes de la Investigación	35
2.1.1 Estudios Realizados por la Revista Venezolana Paradigma.....	35
2.1.2 Estudios Realizados por la Revista Venezolana de Gerencia	36
2.1.3 Estudios Realizados por la Revista Universitaria de investigación (SAPIENS).....	37

2.1.4 Estudio Realizado por Juan Carlos Delgado Barrios (2004) de La Universidad de los Andes. Los Desafíos de la Transformación Universitaria en Latinoamérica.	38
2.1.5 Estudios Realizados por la Revista Venezolana de Gerencia	39
2.1.6 Estudios realizados por la Revista Visión Gerencial.....	39
2.1.7 Investigación de tesis de grado.....	40
2.1.8 Otros Estudios	41
2.2 Aproximaciones sobre Gerencia	42
2.2.1 Concepto de Gerencia:	42
2.2.2 Gerencia Moderna	43
2.2.3 Gerencia Post-Moderna.....	51
2.2.4 Gerencia Pública.....	58
2.3 Aproximaciones sobre Gerencia Universitaria.....	63
2.3.1 Enfoques y técnicas gerenciales contemporáneas de las Universidades.....	69
2.3.2 La Gerencia Universitaria y La Ética	76
2.3.3 Los valores en la Educación Superior	83
2.3.4 Financiamiento de la educación superior	85
2.4 Gerencia en la Universidad de Oriente.....	91
2.5 Políticas Públicas.....	101
2.6 Bases legales.....	104
2.7 Agencias encargadas de establecer Políticas Públicas en materia de Educación Superior en Venezuela.	112
2.7.1 Políticas diseñadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior.....	112
2.7.2 Políticas diseñadas por la Oficina de Planificación del Sector Universitario	118
2.7.3 Políticas diseñadas por el Ejecutivo Nacional.....	121

2.7.4 Políticas diseñadas por el Ministerio de Ciencia y Tecnología.....	122
2.7.5 Políticas diseñadas por la Universidad de Oriente	124
CAPÍTULO III	136
ANÁLISIS CUANTITATIVO	136
3.1 Población:	137
3.2 Muestra:	137
3.3 Diseño de la Investigación	138
3.4 Tipo de Investigación:	139
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información.....	140
3.6 Definición de los Indicadores o Variables de estudio:	142
3.7 Análisis Estadístico de los indicadores	144
3.8 Análisis Estadístico de las variables.....	144
3.9 Discusión:	149
CAPÍTULO IV	154
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	154
4.1 Conclusiones	154
4.2 Recomendaciones.....	157
ANEXOS	177
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:	182

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

	Página
Cuadro N° 1 Características de la Condición Postmoderna	56
Cuadro N° 2 Modernismo Vs. Postmodernismo	57
Cuadro N° 3 Operalización de las variables	143
Tabla N° 1 Distribución de la Muestra según los Núcleos	138
Tabla N° 2 Desempeño de la Administración de los Recursos Económicos según los Núcleos	145
Tabla N° 3 Desempeño Académico según los Núcleos	146
Tabla N° 4 Desempeño Ético según los Núcleos	147
Tabla N° 5 Desempeño en el Aprovechamiento Recursos a través de la LOCTI, POA y sistemas propios de autogestión según los Núcleos	148

INTRODUCCIÓN

La Administración o Gerencia de las Instituciones Universitarias en sus diferentes niveles, trata de llevar a la práctica, las definiciones estratégicas y políticas (emanadas del ámbito de gobierno de la Universidad) y es el mecanismo que disponen las organizaciones para bajar el nivel de incertidumbre en el cual se definen las grandes líneas de acción.

Tiene como mandato hacer que las concepciones teóricas del nivel superior, sean puestas a funcionar. Es la capacidad de transformar ideas y deseos en realidades concretas. Debe lograr resultados a través de las personas que conforman sus equipos de trabajo (Decanos, gerentes, directores de carreras, coordinadores, docentes, funcionarios). Son ellos quienes en los distintos sectores de las diversas unidades académicas, conocen, están en contacto directo y atienden a los clientes usuarios de los servicios de la institución, en este caso los estudiantes.

Además los gestores, son tomadores de decisiones, tratando de solucionar problemas (entendidos como el desvío ocurrido en un curso de acción hacia el objetivo propuesto) todo ello en un marco de eficacia (conseguir los resultados esperados) y de eficiencia (optimando el uso de los recursos).

En nuestro trabajo de investigación queremos resaltar cada punto estratégico de la gestión universitaria. Evaluar a través de la comunidad estudiantil en este caso, Udista el desempeño que ha tenido nuestra casa de estudios estos últimos años en cuanto a su gestión, tema que abarca, no sólo en la parte administrativa, sino académica, financiera y un valor importante para todos que es la ética, los cuales son recursos bases para el funcionamiento de esta institución de Educación Superior, todo esto con la finalidad de definir las diferencias que se hallen en los aspectos

considerados y buscar de forma más acertada, las soluciones a los problemas en pro de nuestra comunidad universitaria. De igual forma, estudiar políticas apegadas a las leyes que rigen a las Instituciones de Educación Superior que respondan a las necesidades que cada día son mayores y más cambiantes.

Otro punto importante de nuestro tema de investigación, es aportar conocimientos reales de la situación universitaria actual de la Universidad de Oriente y que dicho reporte sea considerado como punto de partida para su discusión y análisis el cual conlleven a planificar nuevas estrategias y un sistema gerencial apropiado a tales condiciones, esto sin olvidar que la universidad somos todos los que la integran, rectores, decanos, docentes, estudiantes, empleados y obreros, y todos debemos trabajar en conjunto a fin de que se expongan los diferentes puntos de vista y establecer las políticas de cambio que estén en armonía con cada rango que ocupemos dentro de la instalación.

Cabe destacar una frase dictada por Mary Parker Folleto en una conferencia en la Universidad de Londres en 1933, “ lo importante no es dar órdenes sino que superior y subordinado escuchen juntos las órdenes de la situación” por lo tanto podemos afirmar sin temor a equivocarnos que los miembros de la comunidad universitaria, no sólo al nivel gerencial, deben tener una actitud abierta hacia el exterior sino que todos los involucrados se integren para lograr el desarrollo y cambio para el mejor cumplimiento de los fines de la universidad.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La organización es la base fundamental que permite el progreso del hombre tal como lo afirman Stone y Freeman (1994) cuando señalan que “las organizaciones son importantes porque son instituciones sociales que reflejen ciertos valores y ciertas necesidades aceptadas culturalmente. Permiten que vivamos juntos; en forma civilizada y lograr objetivos como sociedad”.

Las organizaciones, algunas más formales que otras, tienen una determinada estructura, poseen recursos, establecen planes que les permitan alcanzar metas; pero, por sobre todo, deben contar con personas capacitadas para dirigirlos. El que se logren o no las metas dependerá del desempeño gerencial que tenga la organización. En este sentido, cabe preguntarse entonces ¿Qué es la Gerencia?

Guzmán (1992) la define como “el proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harán posible alcanzar los objetivos de la organización”. Y, para lograr dichos objetivos, deben ponerse en práctica los cuatro procesos que caracterizan la gerencia, ellos son: “planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales” (Stoner y Freeman, 1994).

Al respecto Drucker, (2003) señala que la gerencia requiere movilidad y una dinámica constante dentro del tiempo y espacio universal, a objeto de cumplir con la

revolución para las cuales están llamadas las organizaciones, con la búsqueda de la eficiencia y de una imagen de excelencia y productividad en un contexto de ética.

La gerencia al requerir movilidad y dinamismo, así como formación y capacitación teórica y de valores, que puedan mostrar los cambios requeridos, se convierte en el centro de las acciones para que la organización sea eficiente y refleje una imagen de excelencia y productividad. El asumir el rol de gerente, implica sostener una actuación directiva con el liderazgo y ética organizacional.

Quinn, (1996) señala que quien asume el rol de gerente, debe ser director y a la vez líder, debe estar preparado para enfrentar grandes cambios tanto en el aspecto administrativo-empresarial, como en las actividades que involucren el desarrollo del hombre como un ser social e integral, física y psicológicamente.

Al ubicarse como administrador-líder se deben tener en cuenta de forma ecléctica los enfoques y estrategias que de acuerdo a la cultura y al clima organizacional existen en una organización. Esta situación, de conformidad con lo señalado por Muro (1998), estimula y motiva al personal a realizar los cambios pertinentes y a retener lo que es funcional dentro de la organización con un enfoque futurista en todas las actividades, de la cual no se debe exceptuar la educación.

Retomando el tema de la gerencia como tal, ésta tiene un término que proviene del paradigma administrativo empresarial que busca la eficiencia y la productividad en la organización. También el término gerencia tiene varias acepciones las cuales corresponden al área donde se éste ejecutando. Se habla de gerencia empresarial, gerencia de servicios públicos, gerencia del conocimiento, gerencia académica y la gerencia universitaria. También se emplea para la gerencia universitaria el término gestión de la educación superior como un equivalente (Llanos de la Hoz, 2000).

Partiendo de este concepto, la gerencia de las instituciones de educación superior está asociada a la búsqueda de una mayor y mejor calidad de servicio universitario y una mayor calidad del desempeño de sus órganos y actores en el entramado institucional, con el fin de dar respuestas a las carencias y expectativas institucionales y de la sociedad en general. Se requiere para la gerencia universitaria del dominio de diferentes áreas del conocimiento como son la administrativa, política, económica, legal y con particular énfasis en el conocimiento de la cultura organizacional específica. (Guijarro, Mayra Y Chávez, Jorge. 2006).

En otras palabras, nos referimos a la administración racional de los recursos, de modo que los procesos que ocurren en su interior sean ejecutados con eficiencia y calidad para hacer que la institución busque la excelencia. De tal manera que podemos concebir a la gerencia universitaria como el manejo de los procesos administrativos-académicos cuyo fin es la búsqueda del cumplimiento de los objetivos institucionales (Monagas, Dulce. Enero-Junio 2003).

En virtud de lo anterior, las Instituciones de Educación Superior, específicamente las Universidades, deben modificar sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, que permitan establecer relaciones entre las asignaciones presupuestarias y el cumplimiento de las funciones básicas de las casas de estudios superiores, como: docencia, investigación, extensión, producción, de acuerdo a los niveles exigidos y demandados por la sociedad. (Guijarro, Mayra Y Chávez, Jorge. 2006).

Por otra parte, los retos que deben enfrentar la sociedad y todas sus instituciones en este siglo XXI han sido objeto de atención y estudio, siendo abordados en todas sus vertientes, política, económica, social, educativa, valores,

debido a la trascendencia de los hechos y fenómenos desarrollados en el contexto, los cuales inciden en la conformación de un nuevo orden mundial, siendo la Universidad un espacio que no escapa a esta realidad (Morin, 1999a).

Organismos internacionales, nacionales, entes gubernamentales y no gubernamentales, tal como se desprende de la United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) en su cita de Declaratoria Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI (1998), así como el propio seno de las Universidades en Latinoamérica han percibido los principios sustentados en esta declaratoria, en el interior de su organización, los cuales se presentan como la necesidad del logro de un verdadero sentido de su responsabilidad hacia lo humano y ético.

En este sentido, la convocatoria de la UNESCO en el año 1998 tuvo como acierto decretar la educación como uno de los pilares fundamentales de los derechos humanos, la democracia, el desarrollo sostenible y la paz, por lo cual deberá ser accesible para todos, a lo largo de toda la vida, y la necesidad de implementar medidas para asegurar la coordinación y cooperación entre los diversos sectores y dentro de cada uno de ellos y, en particular, entre la educación general, técnica y profesional secundaria y postsecundaria, así como entre universidades, escuelas universitarias e instituciones técnicas.

Asimismo, se acordó que la transformación y expansión sustanciales de la educación superior, la mejora de su calidad y su pertinencia, y la manera de resolver las principales dificultades que la asechan, exigen la firme participación no sólo de gobiernos e instituciones de educación superior, sino también de todas las partes interesadas, comprendidos los estudiantes y sus familias, los profesores, el mundo de los negocios y la industria, los sectores público y privado de la economía, los

parlamentos, los medios de comunicación, la comunidad, las asociaciones profesionales y la sociedad.

Derivado de lo anterior, se exige que las instituciones de educación superior asuman mayores responsabilidades para con la sociedad y rindan cuentas sobre la utilización de los recursos públicos y privados, nacionales o internacionales (UNESCO, 1998).

Dentro de ese marco, Llanos de la Hoz (2000) concibe la gestión universitaria como un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales de gestión, a fin de lograr los objetivos de la organización. En esa gestión, los directivos utilizan principios de carácter administrativo, que les sirven de guía en este proceso, pero, igualmente, permiten la articulación de todos los elementos presentes y aquellos necesarios para la toma de soluciones (Drucker, 2003).

Muro (1998) imprime a la gestión universitaria un carácter constructivo y reconstructivo del sentido organizacional y de las relaciones de autoridad, sobre la base de principios y valores compartidos que incorporen mecanismos de participación en la toma de decisiones. Así, la gestión se traduce en un proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos epistemológicos, ideológicos, axiológicos, con el fin de garantizar el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización.

Con relación a la gestión en instituciones de educación superior, las transformaciones políticas y sociales del Estado han favorecido en su área administrativa o gerencial una dirección colegiada, asegurando la participación de los diversos actores en situaciones específicas, en la cual la centralización y la

descentralización son consideradas como procesos contradictorios entre sí, pero que conducen a una maduración de las instituciones, siendo la última de éstas la que adquiere mayor fuerza en la toma de decisiones, luego propicia la autonomía de funciones y se hace responsable con el compromiso alcanzado socialmente (Martín y colaboradores, 1997).

Sin embargo, es importante señalar que debe imperar un equilibrio armónico en el seno de las Universidades entre centralización y descentralización para facilitar el manejo de la complejidad y la incertidumbre, rasgos presentes en la gestión universitaria. Al respecto, Koontz y Weihrich (2002) se refieren a la centralización como el grado organizacional en el cual la toma de decisiones se concentra en un sólo punto de la organización a diferencia de la descentralización, la cual se presenta cuando hay aportes del personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer participación en la toma de decisiones.

Atendiendo a estas consideraciones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, es decir, hay mayor aporte de información, luego el personal tiene la posibilidad de hacerlo, disminuyendo los márgenes de incertidumbre o riesgos a una decisión equivocada que puede causar un daño, en algunos casos irreparable.

Lo anterior conduce a precisar que en las Casas de Estudios Superiores de acuerdo a la Ley de Universidades (1967), las funciones académicas están plenamente regladas y en ningún momento pueden ser desviadas en su accionar; es decir, la norma de la materia regula de manera directa las acciones, procesos, procedimientos, las cuales en su mayoría son aquellas de carácter académico, y por tanto, susceptibles a una autoridad centralizada.

Otro aspecto importante reseñado por Fuenmayor (2001), el cual debe ser tomado en consideración en la gestión universitaria, alude a los procesos de evaluación y autoevaluación de las diferentes dimensiones y actores del tejido institucional universitario, orientado al mejoramiento continuo de los procesos, productos e impacto. Aspectos como la pertinencia, calidad, eficacia, productividad y rendimiento están asociados a la efectividad, claridad y autenticidad de un sistema permanente de evaluación, con énfasis en la dimensión cualitativa del proceso.

Es por eso que desde hace varias décadas comenzó a manifestarse la crisis en las universidades, la cual abarca todas las áreas de su competencia, producto, precisamente, de una ineficiente gerencia.

El Director de la Escuela de Economía Raúl Huizi, de la Universidad de los Andes, Venezuela en (Octubre 4, 2001) ha destacado los principales obstáculos que impiden llevar a cabo una gerencia universitaria eficiente, entre los que subraya los siguientes: inexistencia de controles, duplicación de intereses, falta de coordinación entre los niveles que conforman la estructura organizativa, privación de intereses políticos en la toma de decisiones, y el no establecimiento de responsabilidades.

Por otra parte, los desafíos éticos que enfrentan las organizaciones hoy en día son reales y sustanciales; se ha afirmado que las conductas antiéticas prevalecen en todos los niveles organizacionales y se perpetúan por contranormas gerenciales y una cultura disfuncional. Se ha identificado que el comportamiento antiético es la principal causa de la ineficiencia operacional y de la deficiente calidad, lo que vislumbra una crisis occidental que socava las fortalezas competitivas (Bottorff, 1997).

No escapan de esta realidad las Universidades, las cuales, como organizaciones deben justificar su espacio en la sociedad y garantizar su permanencia; para ello, deben llevar adelante gestiones basadas en la excelencia. Las gestiones se fundamentan y nutren de una serie de valores contenidos en las misiones y visiones. En esta investigación se consultó la filosofía de gestión de la Universidad de Oriente; a fin de identificar los valores éticos que sustentan su gestión (Egilde Zambrano Van Beverhoudt, Noviembre 2007).

Atendiendo a esta serie de ideas la Universidad de Oriente no se escapa de estos factores y a continuación vamos a analizar su situación respecto a la transformación universitaria, mencionando primero su concepción. La Universidad de Oriente se define como un sistema de Educación Superior al servicio del país con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo.¹

La orientación general de la Universidad de Oriente, desde su creación, ha hecho de ella una institución de Educación Superior con organización diferente de las demás en Venezuela, con flexibilidad suficiente para ensayar diversos modelos estructurales y operacionales, desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contemplan sus programas educativos de pregrado y postgrado.¹

La estructura organizacional de la Universidad de Oriente está regida por una Junta Superior constituida por las Autoridades Rectorales. Esta Junta Superior es el ente que traza y supervisa la política de la institución. Las Autoridades Rectorales gerencian la Universidad con la cooperación de los Decanos de cada Núcleo y un cuerpo de Directores, seleccionados entre el profesorado universitario. A su vez, cada

¹ Pagina www.anz.udo.edu.ve

uno de los Núcleos es gerenciado por un Decano, y el Consejo de Núcleo es el ente superior de la gerencia de estos, pero la administración directa del mismo es responsabilidad exclusiva del Decano, quien ejerce sus funciones por medio del Coordinador Académico y del Coordinador Administrativo.¹

La Universidad de Oriente tiene como misión Contribuir a la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticos, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferentes áreas del conocimiento y desarrollando actividades de investigación, docencia y extensión para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana de la Región Oriental - Insular - Sur del país.¹

Además tiene como Objetivos:

- Formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo del país.
- Ampliar los recursos científicos y técnicos, para la solución de problemas económicos y sociales del país y en especial de la Región Oriental, Insular y Sur del país.
- Conservar e incrementar el patrimonio cultural y educativo e incorporarse a las tareas del desarrollo integral de Venezuela.
- Conducir el proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo, integrado, regionalizado y en proceso acelerado de transformación con base a una educación de calidad.
- Transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural, centrado en las personas y en los procesos, tendente hacia la modernización de la Institución.

- Rescatar la formación profesional de los alumnos mediante el desarrollo de la mística, dignidad, moral, creatividad, innovación y productividad, para que sean capaces de insertarse en el quehacer regional y nacional.
- Implantar Educación Superior de la más alta calidad, con el fin de obtener un profesional de excelencia.
- Generar un cambio de modelos y de funcionamiento basado en una reestructuración curricular.

En relación al cumplimiento de las funciones y de la misión de la Universidad de Oriente la Profesora María Coromoto Casado, decana del núcleo Bolívar destaca que “La Universidad de Oriente a lo largo de cinco décadas ha contribuido al desarrollo nacional, fomentando profesionales integrales, con profundos valores éticos y morales, críticos, creativos, que dejan en alto la excelencia académica y la vocación de servicio que inspiraron a nuestros fundadores”.²

Pero contradiciendo un poco lo dicho por la decana del núcleo Bolívar, el Dr. Gustavo Pereira, Fundador del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad de Oriente, apunta que la Universidad en su papel de graduar profesionales se ha olvidado de una cosa fundamental como lo es la formación de valores. “Hemos olvidado en las aulas los valores que son el fundamento de cualquier sistema educativo” insistió.³

Una de las principales preocupaciones de la gestión Universitaria del Núcleo Bolívar de la Universidad de Oriente, según la Profesora Maria Milagros Silva de Arrija Coordinadora Académica del Núcleo Bolívar, es la revisión de los programas

² <http://www.bolivar.udo.edu.ve/noticias.html#trabajo>

³ Revista gestión rectoral año II Septiembre 2008 N° 5 Pág. 18

curriculares y la constante actualización de personal docente. Por ello, las autoridades han gestionado distintos concursos por oposición de credenciales y han implementado cambios de metodologías que conlleven a fortalecer la academia y brindarle a los profesores todas las herramientas modernas para un mejor desempeño.²

Otra de las preocupaciones es el presupuesto reconducido con lo que ha funcionado la Universidad desde el año 2005, lo que significa hacer los mismos gastos con una inflación que llega al 30%. “Así nos hemos estado manejando desde hace tres años con la promesa de una asignación adicional, denominado crédito presupuestario por insuficiencia y del cual sólo recibimos el 25% de nuestras necesidades” Dra. Milena Bravo, Rectora de la Universidad de Oriente.⁴

En este sentido, el Profesor Francisco Rosa Coordinador del Consejo de investigación de la Universidad de Oriente, expresa que la inflación durante los últimos años ha limitado la capacidad de inversión en equipos, reactivos y materiales, esto no permite invertir la cantidad apropiada de recursos para cubrir los requerimientos de los laboratorios y desarrollar la investigación. Continúa diciendo: “Hay que motivar, profundizar y promover programas de incentivos a la actividad científica, sin olvidar jamás que la investigación es la esencia de la Universidad como fuente generadora de conocimientos.”⁵

Al respecto, el Dr. Humberto Calderón Berti, Segundo Director de la Escuela de Petróleo en la vida de la Universidad de Oriente, señala que la Universidad Venezolana en general ha estado muy rezagada a los cambios tecnológicos y una de las razones ha sido su extremada politización y la universidad no debe perder su norte

⁴ Revista gestión rectoral año II Septiembre 2008 N° 5 Pág. 13

⁵ Revista gestión rectoral año II Septiembre 2008 N° 5 Pág. 30

de ser centros de conocimientos, saber, desarrollo, investigación y por supuesto la formación de la gente.⁶

En relación a esto para el Dr. Antonio Marcano, Asesor Externo del Despacho Rectoral, expresa que: “Las autoridades tienen varios retos, y que son retos humanos. En principio trabajar por la excelencia tanto de la gestión administrativa como la académica, pero ese reto tampoco es fácil superarlo, porque muchas veces las necesidades de ese tipo requieren de la disposición de medios suficientes y esa no es una realidad que la universidad puede aportar hoy, porque no tiene suficientes recursos económicos”.⁷

Para solventar un poco esa carencia de recursos económicos la Dra. Milena Bravo Rectora de la Universidad de Oriente reveló “Hemos concretado varios proyectos a través de aportes de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI), donde la Universidad destaca con sus investigaciones y capta un cantidad de recursos para el fortalecimiento de su infraestructura de investigación y docencia de pregrado y postgrado”.⁸

Según, la delegación de información y comunicación de la Universidad de Oriente núcleo Bolívar, dice que Conquistar metas y objetivos dentro de una organización sólo puede alcanzarse cuando su personal está consustanciado con la misión y visión institucional, pero sobre todo, cuando el trabajo se realiza con mística, vocación de servicio y el compromiso de contribuir con una de las empresas más importante, la educación.²

⁶ Revista gestión rectoral año II Septiembre 2008 N° 5 Pág. 7-8

⁷ Revista gestión rectoral año II Septiembre 2008 N° 5 Pág. 40

⁸ Revista gestión rectoral año II Septiembre 2008 N° 5 Pág.13

Por todo lo expuesto anteriormente cabe preguntarse entonces: ¿Cómo puede garantizar la Universidad de Oriente llevar a cabo una gerencia que le permita cumplir con sus objetivos como organización?, ¿Cómo ser excelente en el quehacer universitario?, ¿Qué herramientas emplear? , y desde luego también están las siguientes interrogantes: ¿La comunidad estudiantil está satisfecha con el desempeño de la gerencia universitaria de la Universidad de Oriente?, ¿De qué manera ha afectado dicha gestión universitaria de la Universidad de Oriente a la comunidad estudiantil? Dar respuestas a estas interrogantes ha sido la principal motivación para la realización de este trabajo de investigación.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General:

Analizar el desempeño de la Gerencia Universitaria de la Universidad de Oriente en los últimos 4 años desde la perspectiva estudiantil.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Analizar los antecedentes y la normativa legal que rige a las Universidades Autónomas.
- Describir cómo ha sido el desempeño de la gerencia administrativa en la Universidad de Oriente en cuanto a los recursos económicos asignados por las entidades gubernamentales.
- Analizar cómo ha sido el desarrollo académico de la plantilla profesoral, de directivos y estudiantil dentro de la Universidad de Oriente en los últimos 4 años.

- Definir los criterios generales de una conducta ética con el fin de analizar el desempeño ético de la gerencia universitaria en la Universidad de Oriente según la perspectiva estudiantil estos últimos 4 años.
- Analizar el desempeño que ha tenido la Gerencia Universitaria en cuanto a sistemas de autogestión financiera y la opinión que tienen los estudiantes sobre el aprovechamiento de esos recursos.

1.3 Justificación e Importancia

Este tema es importante para la gerencia Universitaria de la Universidad de Oriente, en todos sus núcleos, ya que le permite medir el desempeño en la gestión, obteniendo información desde el punto de vista estudiantil, así como conocer sus alcances y limitaciones, eficiencias y deficiencias.

La Transformación Gerencial Universitaria abarca puntos claves como son: finanzas o recursos financieros, ya sean los asignados por entidades gubernamentales o provenientes de sistemas propios de autogestión adoptados por la Universidad de Oriente como medios de financiamiento; la academia o intereses académicos profesoral y estudiantil, la ética y la moral.

Dicho esto, expresamos que el interés sobre el tema es general en la comunidad estudiantil y es de suma importancia tanto interna para la Universidad de Oriente, ya que conlleva a determinar el compromiso del docente y estudiantil universitario con los procesos de transformación de la Gerencia Universitaria que ayuden a fortalecer la academia y brindarle a los profesores y a la comunidad estudiantil herramientas y conocimientos modernos para un mejor desempeño laboral y educacional, como externamente para el gobierno en relación al presupuesto universitario en cuanto a

recursos, a efectos de conocer las áreas cubiertas económicamente y las que necesitan respaldo financiero.

Además de lo antes escrito, otro punto cuya importancia es relevante, es que cumple como requisito para optar por el título universitario en Licenciatura de Contaduría Pública.

1.4 Delimitación

Para llevar a cabo ésta investigación surgieron distintos hechos, los cuales afectaron de manera negativa con la misma, pero no afectaron en gran escala las actividades propuestas, entre tales retrasos se encuentran:

- El tiempo de ejecución del mismo debido los problemas que se presentaron durante el período académico III-2008.
- Dificultad en el traslado a la sede del Rectorado, donde se encuentran los altos directivos de la Universidad, fue difícil por la distancia existente y por el desconocimiento de la disponibilidad de atención por parte de ellos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta la teoría asociada a la investigación la cual proporciona una visión integral de lo que se pretende investigar. Se hará referencia a los antecedentes históricos para hablar de manera breve sobre la Transformación de las Instituciones de Educación Superior y la Gerencia Universitaria. Así como también algunos conceptos relacionados con el tema.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para llevar a cabo esta investigación se quiso tener una visión general de los antecedentes que ha tenido el problema en cuestión.

2.1.1 Estudios Realizados por la Revista Venezolana Paradigma

Muro, X y Serrón, S (2007); en su estudio denominado La Agenda de Investigación en el Proceso de Transformación de las Instituciones de Educación Superior (IES) determinaron que:

La investigación desarrollada por estudiantes, docentes y autoridades de las instituciones de Educación Superior, como organizaciones socio-culturales, debe estar necesariamente vinculada e integrada con la problemática social del contexto en que se inscribe. La tensión social presente en los escenarios internos a las instituciones universitarias y sus áreas de influencia, se manifiesta en una

multiplicidad de situaciones que afectan de manera directa su pertinencia y por ende la imagen y credibilidad institucional. En el caso de las instituciones de formación docente, el punto crítico para dar respuesta, desde la investigación a las necesidades planteadas en el ámbito interno y externo, es la evaluación de los esfuerzos y las perspectivas expresadas por los actores institucionales y locales, las políticas de la Universidad, así como los planes estratégicos regionales y nacionales de entes del Estado vinculados al sector educación, entre otros. Para luego, avanzar en la concepción, diseño e instrumentación de una agenda orientada de investigación, la cual requiere de un enfoque integrador y articulador que analice en profundidad, las aspiraciones e intereses de las personas, los recursos, los obstáculos y las potencialidades institucionales. Con base en las anteriores consideraciones, este artículo a) discute la problemática de la transformación universitaria a la luz de los procesos de investigación; b) define el eje fundamental de una agenda orientada de investigación y sus implicaciones valorativas en torno a la producción y organización de los saberes; y c) propone una agenda de investigación necesaria para la transformación de las instituciones de educación superior.

2.1.2 Estudios Realizados por la Revista Venezolana de Gerencia

Ferrer, T y Guijarro, M (2007), en su estudio Alta Gerencia Universitaria. Su visión ética y de valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje, determinaron:

La investigación analizó el alcance y proyección de la ética y valores en el proceso de enseñanza aprendizaje de la educación superior, en el ámbito de la Universidad del Zulia, desde la visión de la alta gerencia universitaria. La metodología seguida es la confrontación entre la investigación de carácter documental y la aplicación de un instrumento recurriendo a la entrevista de cuatro ex rectores de la Universidad del Zulia como representantes de la alta gerencia universitaria. El

resultado refiere al imperativo ético que la Universidad del Zulia tiene la necesidad de facilitar los espacios, propiciar los ambientes, aportar instrumentos, promover discusiones y el debate para que cada persona se forme, cree sus propios valores y se desarrolle como sujeto ético lo cual coadyuva a un proceso de enseñanza-aprendizaje con sentido de responsabilidad, participación, compromiso e innovación conjugando aspectos afectivos conductuales y cognoscitivos.

2.1.3 Estudios Realizados por la Revista Universitaria de investigación (SAPIENS)

Fuguet y colaboradores (2005), La visión de la universidad en tiempos de cambios.

El propósito del artículo es presentar algunas reflexiones sobre la renovación universitaria ante la problemática del sector en tiempos de crisis y dificultades para afrontar los retos del futuro. Se inicia con planteamientos de una nueva tendencia de concepción y gestión universitaria en el marco de una renovación fundamentada en un nuevo humanismo. Luego se procede a analizar algunos protocolos sobre las características de estas instituciones, hoy en un escenario influenciado por megatendencias: globalización, tecnología y gestión. Por último se propone un conjunto de acciones de revitalización. Se concluye que la renovación universitaria formulada en un marco humanista permite destacar el valor de la persona, generar procesos de excelencia en la gerencia y en la dirección académica, afrontar retos del futuro al satisfacer demandas de profesionales altamente calificados y operar en un ambiente de plena participación y cooperación.

2.1.4 Estudio Realizado por Juan Carlos Delgado Barrios (2004) de La Universidad de los Andes. Los Desafíos de la Transformación Universitaria en Latinoamérica.

El objetivo general de esta investigación es analizar la transformación universitaria como respuesta de la universidad contemporánea a los desafíos y retos que le imponen la globalización y la sociedad del conocimiento, en un marco de cuestionamiento y construcción de estrategias metodológicas para gestionar el proceso de reforma, entendido éste como la operacionalización de la transformación institucional. Con tal propósito, los objetivos específicos están referidos al estudio de las demandas de transformación institucional que se le presentan a la universidad contemporánea en los escenarios que se proyectan hacia la construcción de la sociedad del siglo XXI; a la identificación de las tendencias y respuestas de la universidad dentro del proceso de reforma institucional que se han desarrollado a finales del siglo XX; a la construcción de una agenda de transformación universitaria y, finalmente, al diseño de un modelo de gestión de la reforma universitaria. En función de los objetivos propuestos, la investigación se estructura en tres partes: en la primera, se desarrolla un proceso de contextualización de la universidad contemporánea con el fin de identificar las tendencias del comportamiento de esta institución como respuesta a los cambios que suceden en la sociedad de su entorno. En la segunda, se analiza la reforma universitaria como respuesta institucional del subsistema de educación superior de los países a las demandas de la sociedad y, en la tercera, se desarrolla una agenda de transformación universitaria y se propone un modelo para gestionar la reforma.

2.1.5 Estudios Realizados por la Revista Venezolana de Gerencia

Guijarro de Chávez, Mayra y Chávez Sánchez, Jorge en su trabajo *Ética y Gerencia Universitaria* (2006), determinaron:

Determinó que el mundo de hoy, cada vez adquiere mayor relevancia la necesidad de una conducta ética en la gestión de las universidades que contribuya a asumir prácticas gerenciales congruentes en los distintos intereses que coexisten en el entorno académico. De ahí, que este trabajo se plantea a través de una labor documental, la revisión de la gerencia y organización de la universidad, asumiendo un enfoque sustentado en la necesidad de los principios éticos como ordenadores del nuevo esquema que prevalezca en las instituciones de Educación Superior Venezolanas en el siglo XXI. Los resultados apuntan a señalar que el papel de la Universidad Venezolana en este momento de cambio necesario y fundamental, representa una nueva expresión de la forma de vida del universitario, lo cual resulta una responsabilidad ineludible y prioritaria como venezolanos. El gran desafío de la Universidad Venezolana es proveer educación de calidad y el deber ético más importante de esta institución es iluminar a los estudiantes, demostrar que las sombras son sombras y que hay que recorrer el camino hacia la luz.

2.1.6 Estudios realizados por la Revista Visión Gerencial

Antonio José, Monagas, (2005) *La gerencia universitaria ante el cambio institucional*.

Estableció que si bien es cierto la complejidad que envuelve al significado de gerencia, no es menos interesante intentar revisar sus consideraciones e implicaciones no sólo a partir de la situación específica que representa la Universidad en tanto

institución movilizadora sobre la intelectualidad y por tanto la administración del conocimiento en términos del intenso proceso filosófico, ontológico y deontológico de búsqueda de la verdad. También, con base en la estructura funcional desde la cual se pretenden ordenar procesos académicos que comprometen la formación profesional, a lo interno, y la capacidad de coadyuvar a la orientación de problemas nacionales que tienen incidencia sobre el desarrollo regional y nacional, a lo externo. Esta doble condición institucional, destaca la particular razón que esgrime la gerencia (universitaria) toda vez que, como modelo o pauta de gestión soportada por las habilidades personales y las oportunidades del entorno para alcanzar los mayores objetivos institucionales, se desenvuelve en un ámbito cuya producción social se da en medio de múltiples criterios de eficacia, muchas racionalidades y distintas autorreferencias explicativas de cual es la Universidad.

2.1.7 Investigación de tesis de grado

Maideé D. Castillo Padilla. El Benchmarking como propuesta metodología a aplicable a la gestión administrativa de la Universidad de Oriente.

En este trabajo de grado presentado en febrero del 2004, expresa: “La Universidad y sus directivos deben revisar y evaluar sus estructuras y procesos en forma profunda, para comenzar a determinar donde están fallando e iniciar los cambios necesarios que con ayuda de herramientas actuales y viables, pondrán a nuestra institución en la vía correcta hacia la optimización y la localización”, y propone : “con el Benchmarking, se busca presentar una alternativa viable a la solución de la problemática planteada, siendo esta herramienta la que aplica el proceso fundamental de examinar la calidad y la eficiencia, igualmente ayuda a colocar los cimientos para emprender la construcción de una universidad de excelencia capaz de renovarse,

crecer y desarrollarse, que contribuya de manera determinante al fortalecimiento del tejido social venezolano, al convertirse efectivamente en formadora de recursos humanos de calidad y en vínculo inmediato entre el conocimiento y la aplicación del saber, para beneficio del desarrollo nacional”.

2.1.8 Otros Estudios

El Proyecto Venezuela, presentado por la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado, COPRE (1989), en la temática referida al desarrollo de las capacidades gerenciales del Estado, específicas al sector educativo titulado: “La descentralización de la educación: más y mejor democracia”, se hace una propuesta del sistema educativo descentralizado, cuya idea central está en el carácter protagónico de la gestión a nivel de institución educativa (Básica, Media, Universitaria, etc), en relación con el estilo gerencial tendiente al cambio que allí se ponga en práctica como origen; por otra parte revela la serie de limitaciones que existen en cuanto al alto grado de jerarquización y concentración de la estructura administrativa del país; y presenta a la vez una serie de alternativas revelantes.

De igual manera Prieto (1990), en su trabajo “El Estado y la Educación en América Latina”, destaca la necesidad que existe de formar buenos administradores en el campo educativo, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de nuestra época.

En concordancia con el planteamiento anterior Klisksberg (1991), expresó en el Congreso Mundial sobre Gerencia de Políticas y Programas Sociales que se ha subestimado la complejidad de los problemas gerenciales, que se han optado por esquemas muy tradicionales y se han encomendado las responsabilidades gerenciales, con frecuencia a recursos humanos carentes de preparación.

Sobre este particular Monagas (1991), en su trabajo “La Gerencia Pública como Problema de Gobierno”, señala que es urgente la profesionalización de la gerencia pública, a fin de aumentar la funcionalidad del Estado. En cuanto a las organizaciones públicas aduce, que éstas aparecen en medio de un ambiente de altísima complejidad normativa, administrativa, política y por tanto de criterios gerenciales que les dificulta responder con aciertos a sus misiones y objetivos.

Roosen (1991), al referirse al gerente venezolano tanto público como privado dice que éste por el hecho de provenir de un país politizado, comete el error de que en lugar de trabajar en función del logro, lo hace en función del poder, lo que el califica de error fatal en un buen gerente, a lo que sugiere, originar ideas como gerentes, señala además la importancia de la capacitación y especialización en la acción gerencial.

2.2 Aproximaciones sobre Gerencia

2.2.1 Concepto de Gerencia:

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresa que:

... El término es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los

trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...

Crosby (1988) define a la gerencia como "el arte de hacer que las cosas ocurran". Por su parte Krygier (1988) la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. De esta manera se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr.

2.2.2 Gerencia Moderna

En términos cualitativos se acepta que el modernismo cubre una época, aún no concluida, donde priva la racionalidad, el método científico para la búsqueda de las verdades universales, una época de verdades casi absolutas, de acumulación de conocimiento objetivo en oposición de los mitos y la religión. Brown (1992:96) resume el modernismo como "un movimiento no monolítico, ejemplarizado en su arquetipo por la arquitectura de Le Corbusier y Mies Van Der Rohe, las novelas de Lawrence y Joyce, el arte de Picasso, el modelo económico de Marshall y Keynes, la filosofía de Russell y Popper, las teorías gerenciales de Taylor y Ford, donde todo se caracteriza por la búsqueda de la objetividad, la racionalidad y la universalidad". De

allí que podamos asumir la época de la modernidad como un tiempo caracterizado por la idea de progreso, la investigación científica y la innovación tecnológica a través del raciocinio, de manera tal que “por medio de esas leyes y mecanismos, plenamente conocidos, podemos planificar y controlar tanto el mundo social como el mundo físico” (Smart, 1992:111).

Ahora bien, en el terreno de lo gerencial y desde la perspectiva de modernismo, Gephart (1996:34) identifica a la gerencia como una actividad que surge de la proyección de las prácticas feudalistas o patriarcales, a través del establecimiento de técnicas y bases racionales en la administración y toma de decisiones, entendiendo que en la época premoderna la autoridad y liderazgo estaban basadas en la herencia y fueron transmitidas de generación en generación, soportadas en la obediencia; de manera tal que la autoridad era esencialmente un asunto de propiedad personal, pero que el modernismo extrapola sobre una nueva concepción gerencial fundamentada en la racionalidad, con las jerarquías y la autoridad rígidamente especificadas en posiciones y funciones, dirigidas naturalmente y ostentadas por agentes seleccionados libremente sobre la base de sus calificaciones técnicas, convirtiéndose en agentes per se (Weber, 1947:45). Esta historicidad desemboca, en términos dialécticos, en una separación entre los dueños del negocio y los administradores de la burocracia, sustentadores de esa burocracia en sí misma, caracterizada por un apego a las técnicas de la planificación estratégica, y que a principios de la década de 1980 enfatiza los conceptos de las estrategias organizacionales basados en la misión y visión de la organización, expresada en los componentes de misión, ambiente, posicionamiento y metas estratégicas (Gerstein, 1996).

En administración y gerencia, al igual que en otras disciplinas, hay nuevos desarrollos, tendencias e incluso modas. Últimamente se habla de *outsourcing*, *coaching*, *benchmarking*, además de *calidad total*, *reingeniería*, etc... Incluso cabe

hacer notar que se trata de prácticas que siempre se han realizado, con otros nombres, procesos o de forma intuitiva... Sin embargo hay un aspecto básico y necesario que siempre está presente en cualquiera de estos enfoques: la creatividad del ejecutivo, ya que es esta – en última instancia – la que permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y oportunidades, mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas y en general el encuentro de ideas novedosas. Se ha dicho precisamente que la principal característica de una buena administración es la creatividad, que siempre habrá algo que innovar, no sólo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección.

George Terry, uno de los clásicos de la administración, hace más de treinta años decía que “la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas”, agregando que “un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y lo mejor” .

La creatividad es de hecho parte de la actividad normal, dice Crosby en su libro *Dinámica Gerencial*, y Ernest Dichter afirma que “La administración moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aún si esto se limita al resultado de recombinar elementos en forma diferentes”.

De ahí que la empresa o institución que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la creatividad, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente

la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar.

Por supuesto, que a todo ello se agrega, que el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades. Para ello son muy válidas las comentadas por Robert Katz (1983:393) las cuales se clasifican en:

Habilidad técnica: conocimientos especializados en el área específica de trabajo, capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.

Habilidad humanística (sensibilidad): capacidad para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), empatía y habilidades para la comunicación.

Habilidad conceptual: capacidad para entender la organización como un todo (en términos de sistemas), para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

Katz determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial.

En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores). Y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados.

La gerencia moderna debe estar plenamente identificada con su autoconocimiento de si mismo, saber en donde están sus debilidades, integrarse adecuadamente con su equipo de trabajo, manejar eficientemente los conocimientos del coaching, motivar, influenciar, persuadir, manejar adecuadamente su inteligencia emocional.

Siendo la motivación componente fundamental del desempeño laboral, el gerente debe tratar de conocer las necesidades más sentidas de sus subordinados para poder ofrecer incentivos que sean valorados por ellos, y obtener de sus trabajadores la conducta y el rendimiento esperados por la organización.

A todo ello se agrega también como lo comenta Romero, que en el mundo actual, las personas tienden a buscar oportunidades a través de las cuales puedan demostrar sus capacidades, crecer personal y profesionalmente, elevar su autoestima y participar en la toma de decisiones que puedan afectarlas. Es decir, buscan satisfacer necesidades de orden superior a través del trabajo.

Un gerente moderno reconoce estos deseos y ofrece oportunidades para que los trabajadores los satisfagan, generando, paralelamente, beneficio para la organización.

Tomar en cuenta la gerencia, que cada trabajador, independientemente de su posición en la organización, es un ser humano y, como tal, posee un conjunto de derechos inalienables.

Su vida, su salud, su integridad, su reputación, por ejemplo, deben ser garantizados. No puede darse a las personas el mismo trato que a los demás factores de producción. Un buen gerente asume tal concepción y trata con respeto y dignidad a toda persona con la que deba interactuar.

En el presente, la gerencia moderna debe además prever las reacciones de las personas que componen su equipo. Para ello es necesario conocer las reacciones de las personas, más si se pretende que se haga algo que no está hecho.

Tiene que "dirigir" las actividades con el fin de obtener los objetivos marcados. El gerente no sólo propondrá actividades, sino que además las dirigirá. Para todo ello, se nos comenta, es preciso que el gerente tenga la suficiente autoridad y poder, o matizando un poco, que el grupo perciba dicho poder. Es importante señalar que autoridad, en este caso, no se refiere a autoritario. El poder de un líder surge de su capacidad de influencia, y no de su capacidad de mando.

El gerente moderno, definitivamente debe pasar por un auto análisis, examinando sus creencias y comportamientos actuales, detectando todo aquello que interfiera con su deseo de lograr una auténtica transformación hacia un liderazgo efectivo.

Debe buscar adoptar actitudes más abiertas hacia el trabajo, la familia, las relaciones interpersonales, las perspectivas de vida y las responsabilidades en general.

"Stephen Covey" autor de una literatura muy interesante que hace referencia del éxito norteamericano de los últimos 200 años y a través de su obra nos expone estas siete normas que pueden ser aplicadas a todas las situaciones gerenciales y que nos toque asumir en nuestra vida.⁹

⁹ Libro los siete hábitos de Stephen Covey 1989.

Primer Hábito: Ser proactivo. La proactividad se refiere a que ante cada estímulo del medio ambiente tenemos la habilidad de decidir la respuesta que queremos dar, esto quiere decir que no somos esclavos de las acciones que sobre nosotros se efectúan, sino libres ejecutores de nuestra conducta. Un ejemplo práctico en nuestra vida es el de un chofer de un automóvil que nos grita una obscenidad o nos toca con insistencia la corneta. En este caso nuestra respuesta puede variar desde tomar un arma y dispararle para luego sufrir las consecuencias legales de nuestra conducta hasta simplemente ignorarlo y no dejar que altere nuestra tranquilidad. Lo importante es que la decisión es nuestra, que somos los responsables de nuestra conducta.

Segundo Hábito: Empiece con un fin en mente. Este hábito consiste en que nuestra conducta no la debe regir el capricho ni el azar, debemos tener objetivos precisos a los cuales acercarnos: Un título universitario, comprar una casa o un carro, mantener una relación armoniosa con nuestros familiares y compañeros de trabajo. Cada vez que tomemos una decisión importante debemos decidir si ésta nos acerca o nos aleja de nuestros objetivos.

Tercer Hábito: Establezca primero lo primero. El capítulo comienza con una frase del sabio alemán Goethe: " Lo que importa más, nunca debe estar a merced de lo que importa menos".Consiste en distribuir nuestro tiempo sobre la base de prioridades: El autor describe un método de organizar el tiempo sobre la base de cuatro cuadrantes en los cuales coloca las actividades: urgentes, no urgentes, importantes y no importantes.

Cuarto Hábito: Pensar en Ganar-Ganar. Este hábito indica que nuestras relaciones con otros seres humanos siempre deben ser de mutuo beneficio, que no

existe otra opción. Nuestra relación con un cliente debe ser ganar-ganar, si yo gano y mi cliente pierde, pierdo al cliente. No existe otra opción, aunque a corto plazo otros tipos de relaciones resulten en ganancias inmediatas, a largo plazo vemos que son ineficaces y perjudiciales para ambas partes. El autor explica que si después de razonar con nuestro interlocutor no logramos un acuerdo ganar-ganar, nos queda la opción de "no hay trato".

Quinto Hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido. Este hábito trata de ponerse primero en el lugar del otro, de ver las cosas desde su punto de vista. Se basa en el refrán popular de " Todo es del color del cristal con que se mire". Es quizás el más difícil de practicar, casi siempre pasamos más tiempo hablando que escuchando y creemos que las cosas sólo pueden ser de la manera en que nosotros las vemos.

Sexto Hábito: La sinergia. Algunas metas las podemos lograr solos, pero las empresas grandes sólo las podemos lograr con trabajo en equipo. Proyectos como la llegada del hombre a la Luna o la fabricación de la Bomba Atómica son el resultado del trabajo sinérgico.

Séptimo Hábito: Afile la sierra. Este capítulo comienza con la historia de un leñador que se encuentra tan inmerso en su trabajo de derribar árboles que olvida que dedicar unos minutos a afilar su sierra le haría ahorrar muchas horas de esfuerzo. Aplicado a nuestra vida afilar la sierra se refiere a dedicar un breve espacio de nuestra vida a mejorar nuestras condiciones físicas e intelectuales mediante el ejercicio físico y el estudio.

2.2.3 Gerencia Post-Moderna

El nacimiento del postmodernismo estuvo dado por una serie de factores que influían en quien se dejase introducir en una nueva ideología con diversas tendencias, "El Postmodernismo, viene siendo usado desde las artes, comenzando por la arquitectura y la danza, y el pensamiento científico. Desde corrientes filosóficas, literarias, sociológicas, antropológicas, el feminismo así como la politología...presenta un cuadro confuso, inasible" Castro (1999)

Es difícil separar dos teorías que permanecen unidas por rasgos parentales, pero estudiosos de uno y otro postulado refieren caracterizaciones que crean diferencias o atributos de una u otra tendencia; en este caso Ihab Hassan, representante del postmodernismo americano define la corriente postmodernista como un "movimiento de unmaking que podría entenderse como desconstrucción, descentramiento, desaparición, desmitificación, etc". ¿De qué? aparentemente de lo tradicional que "debe morir a costa de lo que sea" como el final de algo terrible dentro de los círculos del postmodernismo.

Follari (2000) menciona en un artículo llamado Estudios sobre Postmodernidad... que "sobre la postmodernidad no hay teoría. Es decir, ésta no aparece por si misma como objeto específico del análisis teórico", por esto muchas veces cuesta diferenciar un movimiento de otro.

Igualmente Perdomo (1999) en un artículo titulado "La condición postmoderna, fin de todo", menciona que casi todas las claves del discurso postmoderno invitan a abandonar el barco frente al inesperado naufragio de los valores modernos", continúa el autor expresando que "La inclusión moderna no le aclaro muchas cosas al hombre, tampoco el ruido postmoderno", entonces lo apropiado en estos casos es que cada

cual se apegue a la teoría que mejor crea conveniente y de esta manera estará siguiendo intuitivamente el hecho de forjar la identidad de la empresa de comunicación a la cual pertenezca.

"Los paradigmas que dominaron el conocimiento en los dos últimos siglos han tenido que ceder su puesto a los nuevos, que han revolucionado el pensamiento y generado su conocimiento totalmente opuesto a la tradición y costumbres impuestas por los dogmas del modernismo y las travesuras del llamado postmodernismo" Durand (2000).

El postmodernismo no se consolida como pensamiento sino más bien como un punto de vista: "Es el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo diferente" (Gerstein, 1996:78). El postmodernismo se comprende más fácilmente interpretándolo como una condición identificada por ciertas características que se expresan o se resumen en: incertidumbre, pluralidad, participación, caos, intuición, heterogeneidad, desorden, igualdad, permisividad, horizontalidad. Mientras que las particularidades que identifican al modernismo son: Certeza, Consenso, Contemplación, Control, Deducción, Futuro, Homogeneidad, Jerarquía, Orden, Regulación, Verticalidad. Esta lista de características contrapuestas conforma, entre otras, la identidad de la condición posmodernista que infiere en un modo de pensar divergente de lo que hasta el presente se identifica con la modernidad.

En tal sentido, Styhre (2002: 78) dice que, a la luz del postmodernismo, de las organizaciones y el estudio de ellas, se ha venido incrementando el sentido pluralístico tanto en lo teórico como en lo metodológico, promoviendo y facilitando un punto de vista más participativo en la organización y en las prácticas administrativas. El mismo Styhre establece la presencia de un "giro postmoderno" en la teoría organizacional que promueve la participación de los grupos marginales o

minorías excluidas de las organizaciones, dándole especial importancia a la participación de estas a la hora de establecer las estrategias de la organización.

Por su parte, Patterson (1998: 33) analiza las características de la gerencia en el fenómeno postmodernismo y el impacto de este en el mercadeo de las telecomunicaciones. Su principal conclusión, basada en trabajos previos de Cova (1997: 123), apunta en un declinamiento de la gerencia individualista y una emergencia de las neo-tribus, interpretando una gerencia más colectiva, donde la necesidad de compartir riesgos frente a un ambiente en permanente cambio, sea también la necesidad de compartir información y conocimientos.

Algunos autores como Rutgers (1999: 56) y Hannabuss (1999: 292), expresan que la complejidad y ambivalencia son características presentes en la gerencia de hoy, reconociendo una tendencia hacia la condición posmodernista basada en la experiencia cultural extrapolada de las condiciones que enfrentan las empresas frente a los aspectos bien identificados del consumismo. En este sentido, señalan las dificultades de un gerente a la hora de identificar lo real de lo virtual, la ironía de lo auténtico, que es lo realmente histórico y lo que ha sido extraído del verdadero contexto de la historia.

Así, Rutgers (1999) identifica al racionalismo como el concepto más influyente en el pensamiento gerencial y analiza las perspectivas históricas de la racionalidad y los paradigmas gerenciales, identificando el binomio objetivo–racionalidad caracterizado por la trilogía clásica de la economía, eficiencia y efectividad para contraponerlo al trinomio valor, razón y ética en términos de identificación, más hacia la condición posmodernista de la gerencia y el pensamiento estratégico de la misma.

Por otra parte, Gustavsson (2001: 354) se introduce en lo que denomina la epistemología de las organizaciones y destaca el sentido posmodernista de la gerencia del conocimiento en la formulación de las estrategias de la organización, en contraposición con el concepto modernista de la gerencia de la información. Argumenta que a “través de los conceptos tradicionales de la gerencia estratégica el único conocimiento que se puede obtener es el conjunto vacío”, proponiendo un enfoque posmodernista basado en las consideraciones de la conciencia individual y colectiva de la empresa para producir una ciencia de la conciencia que conduzca a un enfoque de mayor justicia y participación del vasto potencial del ser humano.

Desde el punto de vista de contar con un cuerpo monolítico de ideas, paradigmas y postulados, tanto el modernismo como el postmodernismo carecen de él. Una de las definiciones más expresivas del postmodernismo corresponde a Brown (1992: 92) quien expresa que en general se acepta que el postmodernismo está caracterizado por la celebración del escepticismo, subversión, ironía, anarquía, paradojas, estilo, espectáculo, auto referenciamiento, por encima de todo hostilidad a las generalizaciones. Gustavsson (2001: 358) coincide con Brown al decir que el postmodernismo rechaza cualquier intento de imponer orden y coherencia sobre el caos y la fragmentación que la realidad expresa. La adaptación de una postura teórica postmoderna supone negar la existencia de un conocimiento fundamental sobre la base de que no existe una realidad social cognoscible más allá de los signos del lenguaje, la imagen y el discurso y por lo tanto conduce a la existencia de patrones culturales limitados. Por ejemplo si existiesen dos modelos opuestos que van de una sociedad altamente permisiva, donde no existen limitantes culturales, a otra sociedad donde el control es total. En el primer modelo cada sociedad sigue su propio camino, priva lo aleatorio y difícilmente se puede interrumpir su curso natural, dado que posee un rasgo cultural de ningún modo determina la presencia de otros atributos. Los componentes culturales se relacionan al azar, porque en el modelo opuesto reina el

determinismo absoluto; sólo existen unos cuantos patrones culturales y cuando está presente un componente principal también lo están todos los demás elementos. Obviamente el primer modelo se ajusta a la condición postmoderna, mientras que el segundo se asocia más a un pensamiento modernista.

Por otro lado (Brown, 1993a: 98). Bajo un enfoque mercadotécnico afirma que la urgencia al consumo es una característica sintomática de la condición postmodernista. De allí se refuerza el concepto del mercadeo directo como una estrategia de las grandes organizaciones, en lucha con pequeños grupos organizados, para mercadear productos frente a una sociedad postmoderna ávida de productos y compulsiva en términos del consumo particularmente ubicados en la Internet Agarwal (2004: 76).

El postmodernismo tiene una aproximación filosófica basada en nociones complejas que encuentran su definición más por lo que rechazan que por lo que aceptan. Según Wilber (1988: 66) casi todos estos rechazos se asientan en tres creencias fundamentales: 1) la realidad no está, en modo alguno, predeterminada, sino que es, en muchos sentidos, una construcción o una interpretación: la creencia de que la realidad no es algo parcialmente construido sino simplemente un dato se denomina “el mito de lo dado”. 2) Todo significado depende del contexto y los contextos son limitados y 3) la cognición, en consecuencia, no es privilegio de ninguna perspectiva concreta.

A manera de resumen, en el Cuadro 1, se muestra una breve descripción de la condición posmodernista propuesta por Firat y Schultz (1997, citados en Patterson, 1998).

Cuadro 1 Características de la condición postmodernista	
Aceptación del desorden y el caos	Reconocimiento cultural de que más que el orden, la crisis y el desequilibrio son los dos estados comunes de existencia y por lo tanto se aprecia y acepta esta condición.
Descenramiento del sujeto	Remoción del ser humano de la importancia central que el hombre (él-ella) tiene en la cultura moderna.
Énfasis en la forma y el estilo	Creciente influencia de la forma y el estilo para determinar el significado y la vida en contraposición al contenido.
Fragmentación	Omnipresencia de momentos y experiencias disjuntas y desconectadas. Creciente aceptación de un dinamismo que conduce a la fragmentación de los mercados.
Hiper realidad	Constitución de una realidad social a través de la simulación que es poderosamente significada y representada.
Pérdida de voluntad de propósitos	Crecimiento de una falta cultural de deseo o ambición para emprender o alcanzar ideas, proyectos o grandes diseños.
Presente perpetuo	Propensión cultural a experimentar todo incluyendo lo pasado y lo futuro) en el presente, "Aquí y ahora"
Reversión de consumismo y la producción	Reconocimiento cultural de que el valor es creado por el consumismo (mercado) y no por la producción (como lo acepta el modernismo).
Tolerancia y apertura	Aceptación de las diferencias (en estilos y forma de vida) sin prejuicios o evaluaciones de superioridad o inferioridad.
Yuxtaposición paradójica	Propensión cultural a yuxtaponer todo con lo que sea, incluyendo lo opuesto, lo contradictorio y esencialmente elementos no relacionados.

Fuente: Firat y Schultz (1997, citados en Patterson, 1998).

El postmodernismo se comprende más fácilmente interpretándolo como una condición identificada por ciertas características que se expresan o se resumen en la contraposición de las particularidades que identifican al modernismo Cendrós (2003:25), tales como:

Cuadro 2	
Modernismo vs. Postmodernismo	
Certeza	Incertidumbre
Consenso	Pluralidad
Contemplación	Participación
Control	Caos
Deducción	Intuición
Futuro	Hoy
Homogeneidad	Heterogeneidad
Jerarquía	Igualdad
Orden	Desorden
Regulación	Permisividad
Verticalidad	Horizontalidad

Esta lista de características contrapuestas conforma, entre otras, la identidad de la condición posmodernista que infiere en un modo de pensar divergente de lo que hasta el presente se identifica con la modernidad.

2.2.4 Gerencia Pública

La gerencia pública, implica un rediseño de las organizaciones del Estado; de un innovador estilo de gerencia pública; de la implantación de avanzados mecanismos y sistemas de gestión del talento humano al servicio del Estado; de la incorporación de instrumentos de gerencia moderna; de la actualización de tecnologías de gestión, organizacionales y de información de los entes públicos, de la aplicación de nuevos sistemas de administración financiera y control; de la utilización de presupuestos modernos que se sustentan que planes anuales operativos y planes de mediano y largo plazo producto de procesos de planeamiento estratégico, propiciando la integración de trámites mediante sistemas como el de “ventanilla única” y la supresión de trámites innecesarios y la puesta en marcha de nuevos sistemas de calidad de servicios y atención al cliente, es decir con orientación al resultado. Asimismo aplicar una serie de técnicas y conocimientos que han tenido muy buenos resultados en el sector privado como la calidad total y el servicio al cliente. En nuestro estado social de derecho, la misión es la de servir eficiente y oportunamente a la comunidad, por tanto fortalece el derecho de la sociedad a exigir resultados de la gestión pública y de hecho hace responsables a los gerentes por la eficacia, eficiencia y economicidad en el accionar de los distintos entes públicos así como de la calidad de los servicios prestados, debiendo rendir cuentas por su desempeño, por lo que se debe establecer la adecuada rendición de cuentas que se puede definir como “La obligación de todos los que ejercen autoridad, de rendir cuentas sobre la manera en que han cumplido las responsabilidades que les han sido confiadas.”

La estrategia para el mejoramiento de la gestión pública, busca entonces que la acción de las entidades del Estado gire en torno a los intereses generales de la población y que tenga como propósito propiciar un cambio paulatino pero radical, en las entidades del Estado, hacia una nueva cultura de la “Gestión pública orientada a

resultados”, en la cual el ciudadano sea el eje del desempeño de la administración y se persiga permanentemente el mejor aprovechamiento de los recursos.

Respecto a otros aspectos sobre la materia gerencial se ha determinado que los directores y gerentes han venido cambiando, en su afán diario por demostrar mejores resultados en sus organizaciones, y recurren a un gran número de teorías administrativas, sin llegar a algo concreto.

Mucho se ha hablado en los últimos tiempos acerca de planeación estratégica, dirección, organización, calidad total, reingeniería, control, tendencias empresariales y gerenciales, pero se considera que antes de aplicar una serie de conocimientos importantes al interior de las empresas, es fundamental que el nivel directivo y gerencial, sean consciente de aspectos claves para realizar sus actividades y alcanzar los objetivos.

Es importante que el Gerente de hoy, el Directivo, sea flexible al cambio, y deje de creer que la organización funciona mecánicamente. Es decir, la rutina y los procesos continuos faltos de innovación matan las empresas. Es importante citar algunos aspectos claves para la Alta Gerencia, que invitan a reflexionar hacia el interior de las organizaciones y sus procesos:

- Enfrentar el cambio, ejecutarlo y sostenerlo.
- Ser abiertos al continuo aprendizaje y a los aportes de otros.
- Ser líderes en el manejo del tiempo, y los recursos. Asimismo utilizar el tiempo de manera que se le dé prioridad a lo realmente importante y no a lo urgente.

- Fomentar los cambios profundos, con el objetivo de liderar un futuro que permita ir un paso delante de la competencia. Las costumbres y hábitos pueden mejorar resultados cuantitativos pero condenan a la muerte pronta de la empresa. Peter Senge dice: “Cuando algo muere, se convierte en alimento para un nuevo ser viviente”.
- Gerenciar es dar resultados rápidamente, soluciones idóneas y estar preparado ante los desafíos inmediatos.
- Gerenciar es hacer grandes cambios que conduzcan transformaciones profundas y perdurables.

El gerente debe llegar a ser un líder de la empresa, de manera que pueda en conjunto con los funcionarios crear una visión. Es decir tener una visión del futuro de la empresa y comunicar la visión a los demás. “Si no hay visión no hay negocio”, indica Mark Leslie.

Finalmente, se recomienda:

1. La práctica de la comunicación para la productividad debe ser parte de la misión empresarial.
2. La gestión de la comunicación debe abarcar todos los niveles de la organización y requiere acción, planificación y comprensión en todas sus esferas.
3. La clave para la creación de un clima organizacional armónico y productivo, está en la interacción comunicativa que reduzca la posibilidad de malos entendidos y los niveles de incertidumbre.
4. La comunicación evita o disminuye las tensiones y roces entre las personas.

5. La verdadera diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización en materia de relaciones humanas, radica en la capacidad que tenga el nivel gerencial para hacer aflorar las energías y talentos de los funcionarios. Lo cual se logra con adecuados sistemas de información, que permitan una comunicación permanente y oportuna y un diálogo fluido y honesto.

Hay varios postulados que algunos estudiosos esgrimen para fortalecer el concepto de que la *gerencia es el órgano específico de la empresa*.

Dichos postulados son los siguientes:

Los gerentes administran la empresa

En toda empresa, sea pública o privada, la decisión de que una actividad, esfuerzo o acción se lleve a cabo o no, recae sobre el administrador. Administrar un organismo gubernamental significa tener dominio de todas las circunstancias económicas y poder alterar las mismas, en una acción racional y consciente. La acción se dirige hacia el logro de los objetivos a través de los cuales se espera alcanzar lo mejor para esa empresa gubernamental, e implícitamente para los consumidores de los servicios directos e indirectos de la misma. Administrar implica estar conscientes de que hay unas políticas, unas misiones y unos propósitos que le dan vida a la entidad gubernamental y que de éstos fluyen los objetivos generales que enmarcan las metas que se quieren lograr a corto y largo plazo. Administrar consiste en crear y conservar un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de objetivos comunes.

Los gerentes dirigen a otros gerentes

El administrador o jefe de una agencia gubernamental actúa como coordinador de toda la actividad organizacional y operacional, a través del grupo de supervisores o gerentes intermedios que le responden a él directamente. Es a través de ellos que él se hace sentir en todos los niveles de la organización. Por esto es esencial que los roles estén bien definidos y las líneas de autoridad claramente establecidas. Para que un gerente pueda coordinar con eficacia es necesario que desarrolle un sistema de comunicación efectiva con los gerentes subalternos y se reúna con ellos periódicamente tanto para impartir directrices o discutir aspectos inherentes al funcionamiento de la agencia, como para recibir de ellos toda la información que se necesita para la toma de decisiones.

Los gerentes dirigen el trabajo y a los trabajadores

Para realizar un trabajo el recurso esencial son los trabajadores, desde los conserjes hasta los jefes de departamento. Esto plantea que hay que organizar el trabajo para que el mismo se efectúe en la forma más adecuada para los seres humanos. Implica además la organización de la gente para que pueda trabajar en forma productiva y eficaz, lo cual conlleva tomar en consideración las características fisiológicas, las habilidades y las limitaciones del ser humano. El recurso humano necesita incentivos, recompensas y factores que lo motiven a la participación, y situaciones en que pueda ejercitar su liderazgo y la ejecución de sus tareas en forma satisfactoria. Solamente la gerencia y los administradores pueden satisfacer esos requerimientos.

2.3 Aproximaciones sobre Gerencia Universitaria

El término gerencia tiene varias acepciones las cuales corresponden al área donde se esté ejecutando. Así, se habla de gerencia empresarial, gerencia de servicios públicos, gerencia del conocimiento, gerencia académica, gerencia universitaria. Pero, de igual manera, se emplea el término gestión de la educación superior, como equivalente a gerencia de las instituciones universitarias (Llanos de la Hoz, 2000).

Partiendo de este concepto, la gerencia de las instituciones de educación superior está asociada a la búsqueda de una mayor y mejor calidad de servicio universitario y una mayor calidad del desempeño de sus órganos y actores en el entramado institucional, con el fin de dar respuestas a las carencias y expectativas institucionales y de la sociedad en general.

Se requiere para la gerencia universitaria del dominio de diferentes áreas del conocimiento como son la administrativa, política, económica, legal y con particular énfasis en el conocimiento de la cultura organizacional específica.

Instituciones y actores del mundo académico, como por ejemplo, la Universidad Central de Venezuela (2002), definen la gestión académica como aquel proceso sistémico de planificación, ejecución y evaluación, en la docencia, investigación y extensión. La planificación debe hacerse en función de la misión de las Universidades y de la planificación estratégica de las mismas, visualizándose el problema de la gestión académica desde el proceso de admisión hasta el egreso. Más sin embargo, la Universidad de Cali (2004) en la década de los '90 adelantó un ambicioso proceso de reforma curricular y de cambios de todos los procesos gerenciales, con el fin de concretar la idea de la formación integral.

No obstante, pese a la rectitud de los propósitos, no se aplicó de manera adecuada desde el punto de vista de los medios. No se hizo una evaluación de costos, de los impactos financieros de la misma o de la forma cómo esta reforma afectaba la estructura de la organización académica de la Universidad, lo cual condujo a hacer un planteamiento teórico de la gerencia universitaria, concibiéndola como el proceso por el cual se planifica, ejecuta y controla la vida académica en razón de sus medios y fines, pero atendiendo a las causas y efectos de todas las acciones.

Paralelamente, la Universidad del Valle (2003) inició un programa de revisión de las políticas académicas plasmadas en el Acuerdo 001 de 1993 del Consejo Superior, con el fin de redefinir sus fundamentos, estrategias y desarrollos programáticos y vida gerencial-administrativa. En esta labor, se planteó la gerencia universitaria, como la actividad que planifica, ejecuta y evalúa el encuentro de dos procesos contrarios y paralelos como es la academia y la función administrativa, de donde la primera señala un orden de resultados sociales, y la segunda un orden de exigencia de resultados financieros.

En torno a esto, la Universidad Autónoma de México (2002) señala que para poder cumplir con el gran reto académico del siglo XXI, debe redefinir su visión sobre la gerencia universitaria. En este sentido, el incremento de su población estudiantil pasa por un consenso ético de la vida financiera de la Universidad, en el cual se deberán sacrificar determinados factores, valiosos para la vida universitaria como los traslados de las autoridades a los diferentes eventos que se presentan, y en la cual debe hacer presencia la Universidad Autónoma de México, como primera casa de estudios de ese país, pero que impiden su crecimiento por la cantidad de recursos económicos invertidos en esas actividades.

Dentro de ese marco, Llanos de la Hoz (2000) concibe la gestión universitaria como un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales de gestión, a fin de lograr los objetivos de la organización. En esa gestión, los directivos utilizan principios de carácter administrativo, que les sirven de guía en este proceso, pero, igualmente, permiten la articulación de todos los elementos presentes y aquellos necesarios para la toma de soluciones (Drucker, 2003).

Esos principios bien pudieran ser los elementos que conforman los nuevos paradigmas, donde la organización vertical, la cual genera resistencias, no tiene lugar, surgiendo la necesidad de administrar en forma horizontal (Koontz y Weihrich, 2002), mientras gana terreno una nueva cultura organizacional que impone la elaboración de una visión compartida y una perspectiva creativa e independiente en la cual haya un acercamiento entre los líderes y el personal, con una comunicación integral que incluya el aspecto técnico, pero de igual manera los valores establecidos en la organización y los individuales (Drucker, 2003).

Del mismo modo, Muro (1998) imprime a la gestión universitaria un carácter constructivo y reconstructivo del sentido organizacional y de las relaciones de autoridad, sobre la base de principios y valores compartidos que incorporen mecanismos de participación en la toma de decisiones. Así, la gestión se traduce en un proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos epistemológicos, ideológicos, axiológicos, con el fin de garantizar el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización.

Sin duda, entender el concepto de gerencia dentro de las instituciones de educación superior, es un aspecto clave para poder señalar el cumplimiento de sus funciones sociales, luego ésta puede ser construida sobre la base de premisas o

supuestos diferentes como el significado que tiene para las autoridades como gestores universitarios, la relevancia para los otros actores de la comunidad académica, así como las implicaciones que tienen estos conceptos para la construcción y avance de las instituciones de educación superior.

El concepto de Gerencia de la Educación Superior plantea una dificultad inicial en relación con su alcance y sentido. Desde el punto de vista general, diferentes autores lo describen como la conjunción de procesos de organización y dirección en el ámbito educativo superior, la distribución y ejercicio de la autoridad y la relación entre el conjunto institucional y los niveles de gobierno real o racional (Díaz y colaboradores, 1997; Lanz, 2001 y Fuenmayor, 2001).

Tal y como lo señala Fuenmayor (2001), resulta importante considerar en el tema de la gestión universitaria, el significado especial de la variable política, particularmente en los procesos de transición democrática, que demandan la existencia de mecanismos eficaces de consenso y legitimación. Pero, otro factor crítico, de acuerdo a lo expresado por Lanz (2001) es el relativo a las formas de gobierno, bien sean colegiadas o jerarquizadas. Éstas, son objeto de análisis permanente, con el fin de replantear estructuras y procedimientos que contribuyan de manera efectiva a la integración de las funciones sustantivas de la Educación Superior.

No obstante, aspectos referentes al funcionamiento, como el relacionado con la coordinación institucional, resulta significativo condicionarlo por la especificidad del trabajo académico y sus formas de organización; de ahí, que el diseño de políticas y su efectiva coordinación requiere de acuerdos mínimos con los distintos actores de la comunidad académica (Koontz y Weihrich, 2002).

Con relación a la gestión en instituciones de educación superior, las transformaciones políticas y sociales del Estado han favorecido en su área administrativa o gerencial una dirección colegiada, asegurando la participación de los diversos actores en situaciones específicas, en la cual la centralización y la descentralización son consideradas como procesos contradictorios entre sí, pero que conducen a una maduración de las instituciones, siendo la última de éstas la que adquiere mayor fuerza en la toma de decisiones, luego propicia la autonomía de funciones y se hace responsable con el compromiso alcanzado socialmente (Martín y colaboradores, 1997).

Sin embargo, es importante señalar que debe imperar un equilibrio armónico en el seno de las Universidades entre centralización y descentralización para facilitar el manejo de la complejidad y la incertidumbre, rasgos presentes en la gestión universitaria. Al respecto, Koontz y Weihrich (2002) se refieren a la centralización como el grado organizacional en el cual la toma de decisiones se concentra en un sólo punto de la organización a diferencia de la descentralización, la cual se presenta cuando hay aportes del personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer participación en la toma de decisiones.

Atendiendo a estas consideraciones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, es decir, hay mayor aporte de información, luego el personal tiene la posibilidad de hacerlo, disminuyendo los márgenes de incertidumbre o riesgos a una decisión equivocada que puede causar un daño, en algunos casos irreparable.

Lo anterior conduce a precisar que en las Casas de Estudios Superiores de acuerdo a la Ley de Universidades (1967), las funciones académicas están plenamente regladas y en ningún momento pueden ser desviadas en su accionar; es decir, la

norma de la materia regula de manera directa las acciones, procesos, procedimientos, las cuales en su mayoría son aquellas de carácter académico, y por tanto, susceptibles a una autoridad centralizada.

Otro aspecto importante reseñado por Fuenmayor (2001), el cual debe ser tomado en consideración en la gestión universitaria, alude a los procesos de evaluación y autoevaluación de las diferentes dimensiones y actores del tejido institucional universitario, orientado al mejoramiento continuo de los procesos, productos e impacto. Aspectos como la pertinencia, calidad, eficacia, productividad y rendimiento están asociados a la efectividad, claridad y autenticidad de un sistema permanente de evaluación, con énfasis en la dimensión cualitativa del proceso.

Esto conlleva a repasar los factores reseñados por Díaz y colaboradores (1997), Lanz (2001) y Fuenmayor (2001), como elementos vitales en la gestión universitaria, los cuales son:

a) La globalidad, al considerar importantes todas las partes constitutivas del mundo institucional.

b) La contextualización, necesaria y enmarcada en un tiempo y espacio determinado, así como el reconocimiento de diferentes planos: políticos, sociales, económicos, ecológicos, tecnológicos, que inciden en el funcionamiento institucional.

c) La complejidad, referida a la multidimensionalidad, multicausalidad, contradicción y mundo de incertidumbre que determina el intercambio de relaciones en el entramado institucional.

d) La democratización, relacionada con los procesos de participación, relaciones de poder, rendición de cuentas, negociación y concertación de las diversas fuerzas.

e) La ética, como proceso reflexivo relacionado con el mundo de las virtudes propias de cada individuo y su forma de mediar en los diferentes encuentros; la ética asociada a la valoración de la condición humana desde un clima de respeto y reconocimiento del otro desde el propio yo.

Acerca de este último aspecto, el de la ética como elemento presente en la gestión universitaria, Lanz (2001) lo concibe como un componente integrador en la conducción de la academia, pero además, contribuye a impedir la búsqueda de beneficios personales, procurando al mismo tiempo el florecimiento de los beneficios institucionales universitarios.

Por tanto, se impone una racionalidad individual por encima de la racionalidad institucional, una concepción de evaluación que considere toda una perspectiva ética inscrita en una lógica distinta a la tradicionalmente concebida para evaluar la calidad (Cortina, 1999); es decir, un criterio que contemple beneficios institucionales, pero partiendo de considerar a todas las partes del sistema sin exclusión, y en el uso de los recursos de manera homogénea y en sí de todos los elementos que conforman los puntos clave cuali-cualitativos de la gestión en el mundo universitario.

2.3.1 Enfoques y técnicas gerenciales contemporáneas de las Universidades

En el ámbito de las universidades, éstas son instituciones conservadoras y quienes las gerencian deben liderar el cambio; ellas necesitan adoptar nuevos

enfoques que les permitan la mejora continua del producto que forma, así como hacer de la innovación un proceso sistemático; de allí, la necesidad de transformar sus estructuras en función de los cambios y de acuerdo al entorno (Soto, 1998: 35). Sobre la base de lo señalado anteriormente, los cambios en los procesos técnico-administrativos se expresan mediante los enfoques y técnicas gerenciales, tales como: la planificación estratégica, calidad total, benchmarking, reingeniería, organización virtual, empowerment y el cuadro de mando integral.

2.3.1.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica o gerencia estratégica consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos (David, 1994: 5). Por su parte, Rodríguez (1997) indica que la gerencia estratégica busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio competir de acuerdo a las oportunidades y amenazas del entorno. La planificación estratégica se desarrolla a través de un proceso que conlleva cinco tareas: 1) desarrollar un concepto de la organización, definir la misión y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización; 2) transformar la visión en objetivos específicos por resultados; 3) elaborar una estrategia; 4) implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada; 5) evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos (Thompson y Strickland, 1994).

La aplicación de la planificación estratégica puede ser implementada tanto en organizaciones públicas como privadas, lo cual le proporciona ventajas a dicha aplicación, por cuanto existen modelos a considerar según la naturaleza de la organización en estudio. Para la aplicación de la planificación estratégica en la organización se requiere: definir la misión, realizar el análisis sobre las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), establecer políticas y diseñar objetivos.

2.3.1.2 Calidad Total

El término calidad para la administración, significa agregar más valor a los productos y servicios y distinguirlos de la competencia (Deming, 1982). Según Gitlow (1991: 47), es el juicio hecho por los clientes o usuarios de un producto sin términos del procedimiento ampliado de una empresa o los procedimientos asociados de una organización, junto con aquellos otros procedimientos asociados con los clientes, proveedores, accionistas, empleados y la comunidad en general.

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios de una organización (Rico, 1992).

Este enfoque va más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en las normas, y al cumplimiento de requisitos y características de los productos o servicios, su interés apunta a una idea estratégica de una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

Para Rico (1997), debe fortalecerse con otras actividades de carácter estratégico como el benchmarking para obtener información comparativa de las mejoras prácticas del trabajo, incorporar el ciclo Shewhart (PHVA) referido a planificar, hacer, verificar, actuar. Planificar, visión de futuro, compromiso gerencial actual y futuro; hacer, conocer los procesos, rediseñarlos, aprender de los errores; verificar, detección

de los puntos fuera de los límites prefijados y correcciones; actuar, acción participativa y trabajo en equipo tanto al interior como al exterior de la empresa.

Deming (1982) y Soto (1998), adoptan enfoques específicos y detallados para la calidad total. Existen cinco ideas principales que ofrecen al contexto para estos enfoques y que al parecer se aplican a cualquier método: un enfoque cisternas, las herramientas de la calidad total, el enfoque dirigido al cliente, el papel de la dirección y la participación de los empleados.

Para Deming (1982), el ciclo de calidad incluye catorce pasos:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No depender más de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra, basándose exclusivamente en el precio.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicios.
6. Instituir la capacidad en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor, estar seguro de la calidad y productividad.
9. Derribar las barreras, trabajar en equipo.
10. Eliminar los slogans y las metas numéricas para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación y trabajar como equipo para ejecutar los trece pasos anteriores.

Para la aplicación del control de calidad se debe centrar el enfoque en la organización a través de: los procesos, los servicios, los productos y los clientes.

2.3.1.3 Benchmarking

La competitividad hizo que apareciera el benchmarking para decidir lo mejor que existiera dentro de la misma categoría de empresas (Méndez, 1998). Para Spendolini (1994), el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. El principio del benchmarking consiste en aprender de los mejores.

Para Koontz y Weihrich (1998), es un método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

El benchmarking permite desarrollar ventajas competitivas; estudiar las mejores prácticas en organizaciones de cualquier industria o país; comparar el desempeño de una organización con el de otras para obtener información que adaptada de manera creativa conduzca a mejorar su desempeño.

Desde una forma analítica pueden diferenciarse tres tipos de benchmarking (Spendolini, 1994): Interno, referido a las comparaciones que se realizan dentro de la misma empresa. Competitivo, referido a las comparaciones con actividades, funciones, procesos, productos o servicios de empresas competidoras nacionales o de otros países. Genérico, referido a realizar comparaciones entre funciones o procesos entre empresas de diferentes sectores de actividad económica. Para la aplicación del benchmarking, se debe centrar el enfoque en: los procesos, las actividades y los tipos.

2.3.1.4 Reingeniería

La reingeniería se define como el rediseño de procesos de trabajo de negocios y la implantación de los nuevos diseños (Morris y Brandon, 1994).

Para Soto (1998), consiste en una revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras sustanciales en medidas críticas contemporáneas de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicios y rapidez.

La reingeniería ha recibido diversidad de nombres, entre ellos modernización, transformación y reestructuración.

Sin embargo, independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos, este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios.

La metodología para aplicar la reingeniería según Morris y Brandon (1994), comienza con la determinación de los cambios que ayudarán a alcanzar ventaja competitiva y continúa a través de las diferentes actividades que conducen a cambios reales en los negocios. La metodología incluye lo siguiente: determinar metas y una nueva posición en el mercado; establecer un nuevo ambiente empresarial; elaborar el diagrama del negocio actual; rediseño: utilizar el diagrama como un modelo; construir los cimientos; implementar y operar el nuevo ambiente.

2.3.1.5 El Empowerment

Se define como compartir el poder a todo nivel con todos. Se desplaza del “poder de la posición” hacia el poder de la gente, es decir, liberar el potencial de la gente (Lynne y Mc Farland, 2000). Para Koontz y Wehrich (1998), el empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar las metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol, y, por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

El empowerment permite que los jefes de las organizaciones se concentren en necesidades más amplias como la formulación de nuevas visiones, la determinación de las estrategias y las prioridades, el entrenamiento de equipos y la configuración de una cultura que sustente la excelencia. Las organizaciones con empowerment son de conformación plana, flexible con equipos informales de colaboración, alta tecnología, redes de comunicación; de cultura participativa, inspirada, creativa, sensible; de liderazgo para el empowerment, responsabilidad descentralizada, participación del poder.

Cuando se aplica con efectividad el empowerment, se moviliza a los individuos y a los equipos autodirigidos, no sólo para ejecutar órdenes, sino también para innovar y mejorar los productos, los servicios y los programas, a menudo con resultados que abren nuevos caminos. El empowerment es compromiso, participación, conocimiento compartido, toma de decisiones, estímulo para que todos contribuyan con el máximo de su potencial. Para la aplicación del empowerment el

enfoque se debe centrar en: los procesos, las actividades y descentralización del poder.

2.3.1.6 Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Para Kaplan y Norton (1997), el Cuadro de Mando Integral es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos en los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, perspectiva del accionista; los clientes, perspectiva de la expectativa del cliente; los procesos internos, perspectiva de identificación de objetivos; la formación y crecimiento de la organización.

2.3.2 La Gerencia Universitaria y La Ética

No es suficiente hacer referencia al compromiso que pueda tener la Universidad dentro y fuera de sus componentes organizacionales. No es suficiente analizar el rol protagónico ni el trabajo realizado por sus directivos, si dentro del clima organizacional donde ellos actúan, no se le da cabida a la ética.

La ética ha sido siempre un tópico importante de discusión y conversación a lo largo de toda la historia de la humanidad. Son muchos los temas que emergen de ella,

pues el hombre en esencia lleva dentro de su devenir social un cúmulo de pasiones y necesidades que desbordan en un sentido de existencia moral, de virtudes y bondades, de maldades y defectos. Por ende, puede decirse que hay un juego de haberes y voluntades dentro del mundo del ser en existencia.

En ese sentido, Morin (1999b) concibe cuatro dimensiones de la experiencia humana en el devenir social y organizacional, consideradas como las claves para lograr la felicidad en el trabajo y proyectar una excelencia corporativa sostenida y constante, estas dimensiones son: a) la dimensión intelectual, que aspira a la verdad; b) la dimensión estética, que aspira a la belleza; c) la dimensión moral, que aspira a la bondad, y d) la dimensión espiritual, que aspira a la unidad.

Verdad, belleza, bondad y unidad son los elementos que estructuran la vida humana, por lo tanto, no deben ser omitidos en el quehacer organizacional de las instituciones, y, generalmente, el trabajo institucional se cumple omitiendo lo humano como dimensión existencial, sólo interesan los logros materiales y financieros, sólo se observan los resultados y no la constante del desempeño laboral, la cual debe puntualizar en la excelencia humana a través de la verdad, la belleza, la bondad y la unidad (Morin 1999a).

Por su parte, Martín (2000) señala que definir la ética requiere ubicarla desde diversos puntos de vista. Etimológicamente, ética, viene del griego “ethos”, significa costumbre y por eso se ha definido como la doctrina de las costumbres. Pero de igual manera, se le considera en su significado como, morada, hábitat, carácter, modo de ser. En este sentido, el concepto ha evolucionado y hoy se le reconoce como un conjunto de valores, como una posibilidad del hombre para alcanzar sus metas, movilizand o sentimientos y voluntades (Brow, 1998).

Para Aristóteles (2001), las virtudes éticas son aquellas que se desenvuelven en la práctica y van encaminadas en la prosecución de un fin, vinculadas al concepto de vida práctica, a un saber práctico donde el hombre en tanto ser social muestra acciones, puede elegir y demostrar conductas éticas y morales.

Cuando se habla de ética, no se hace referencia a normas externas impuestas a organizaciones, instituciones, oficios, empresas o individuos. La moral no proviene de afuera, es un conjunto de convicciones internas que inducen a un rendimiento y a una eficacia vital a cada uno de ellos (Cortina, 2000).

Resulta importante señalar que ética y moral se han venido usando indistintamente en la práctica, dada su dependencia recíproca. En este caso, la ética es distinta a la moral, siendo que Sánchez (2002) señala a esta última, como un sistema de normas, preceptos y deberes que regulan los actos humanos individuales y sociales en función a la bondad o malicia de los mismos.

Sobre este particular, Cortina (2000) sostiene que la ética tiene por objeto el estudio y análisis de la moral, no la hace ni la predetermina, muy por el contrario, se edifica a partir de la moral, surge del análisis y reflexión sobre la praxis, en fin, se basa en la experiencia moral.

Concebida la ética como una acción con dimensión externa o interna, ésta engloba a su vez la dimensión personal, construida por el individuo al recibir de la ética cívica, los valores morales compartidos, los cuales permiten avanzar a las sociedades, luego la ética moderna se desarrolla con una función integradora (Martín, 2000). En virtud de esto, Sánchez (2002) la identifica como la racionalización del comportamiento humano, mediante principios y normas, basadas en valores

universales, que buscan el desarrollo óptimo para el hombre como individuo y como grupo, donde impere la verdad, justicia y bondad.

Por otra parte, Cortina (2000) plantea que está presente la ética aplicada, aquella que transforma y revitaliza las instituciones modernas, generando cambios positivos en la empresa o institución y, en última instancia, en la sociedad general.

Adicionalmente, Martín (2000) señala dentro de la clasificación para la puesta en escena de estudios y enfoques acerca de la ética, a la metaética, la cual estudia los principios de la ética, sus orígenes, significados y alcances.

Según Cortina (2000), también se encuentra la ética normativa, cuyo propósito es establecer estándares y pautas para la conducta moral, dentro de regulaciones sociales, y por último, se debe mencionar la ética aplicada, la cual permite una reflexión ética sobre problemas controversiales, moralmente significativos y prácticos.

En la ética aplicada se ubica la ética de las organizaciones, la cual está relacionada con la conducta humana en el campo social y cultural, tales como: la médica, la empresarial, la sexual, la social, la educativa, entre otras. Por lo tanto, la ética se hace un saber práctico, estrictamente humano.

Agrega este autor, que el concepto de ética debe estar vinculado al concepto de vida práctica, de la vida moral como un saber encomiado de los principios, valores y morales del hombre; además, la ética hace énfasis en la responsabilidad y en las conductas, las cuales deben ser comunicadas, deliberadas, discutidas para llegar a acuerdos con resultados y decisiones acertadas dentro del contexto organizacional, situación que casi nunca se establece en las instituciones universitarias.

Por el contrario, en los centros de educación superior se destaca la imposición de normas y reglamentos generalmente no asimilados ni cumplidos por el personal, como una manera de sentir los procesos bajo un compromiso de conciencia y constancia, de acciones demostradas con responsabilidad, comunicación, orientación y acuerdos, conduciendo al establecimiento de una organización de convivencia (Morin, 1999a).

Todo lo anterior, lleva a enfocar la ética como un tipo de saber práctico preocupado por averiguar cuál es el fin de las acciones, para así decidir qué hábitos pueden asumirse, cómo ordenar las metas intermedias, cuáles son los valores que sirven de orientación, qué modo de ser o carácter van a ser incorporados, a fin de obrar con prudencia, es decir, tomar decisiones acertadas (Cortina, 2000).

Sin duda alguna, esta definición que hace la autora describe la práctica, la acción, los hábitos, las metas, los valores, el modo de ser, la prudencia y la decisión acertada, como una vía sencilla de actuar en la vida para alimentar la razón de permanencia a través de una vida útil dentro de espacios compartidos.

Por tanto, el concepto de ética debe estar destinado hacia la acción, es decir, hacia la conducta, ya que la norma o el código no señalan las actitudes de las personas, ello surge de la combinación de estos factores, pero con la ética marcando la integración de los mismos. La ética se logra por medio de un proceso de formación social sostenida y activa, del día a día, donde los valores sean representados dentro de una práctica observable, tangible y dispuesta a mejorar las condiciones de vida social.

En ese sentido, la ética no puede ser considerada como un conjunto de reglas y castigos; más bien, debe ser un proceso para decidir lo que debe hacerse, y así tener

un sistema justo que respete los derechos donde los grupos tengan el poder para hacer lo correcto (Brown, 1998).

Las organizaciones, como parte de la sociedad, están llamadas a vincularse, cada vez más, a las exigencias que la misma requiere. Sociedad, organización e individuo deberán mantener un equilibrio de crecimiento y desarrollo que permita dar una imagen de integración, cooperación, colaboración y formación del individuo, en tanto ser físico, espiritual y moral.

Sobre la base de estos conceptos, Cortina (2000) hace énfasis en que las organizaciones requieren una misión y una visión dentro de su cultura y dentro de la sociedad. Esto se logra apuntalando el trabajo dentro de una perspectiva de ética aplicada, como debería ser toda ética de las organizaciones y de profesiones, en el sentido, no sólo de aplicar los principios generales, sino averiguar a la vez, cuáles son los bienes internos que cada una de las actividades deben proporcionar a la sociedad, qué metas debe perseguir y qué valores y hábitos incorporar para alcanzarla.

En todo caso, la gerencia es el lugar de decisión donde se orienta la acción. Es el proceso de hacer que las actividades se cumplan con eficiencia y eficacia por medio de otras personas (Robbin y Coulter, 2000). En razón de esto, la función gerencial se orienta de una manera direccional y directorial, es decir, que señala la orientación a la meta y dirige el proceso para alcanzarla (Díaz, 2000).

Es precisamente en la gerencia -como señala Díaz (2000)- donde se toman las decisiones, trayendo consigo la deliberación, la preferencia, la valoración; es allí donde reposa la responsabilidad, la cual dibuja en ese momento con quién y hacia quién dirige la acción de la misma toma de decisiones. Es aquí donde coinciden la ética y la gerencia, precisamente en la responsabilidad social.

Si bien es cierto, se está transitando y viviendo en la sociedad de las organizaciones, donde la empresa constituye el paradigma de todas las restantes, en ese sentido la organización debe ser y actuar para contrarrestar los defectos y problemas de la viejas instituciones, considerando en su quehacer las siguientes características: ser éticamente impecable, es decir, cumplir estrictamente con los elementos éticos, satisfacer las necesidades humanas, contar con la agilidad y la iniciativa, determinando que a todos los mueve un interés común, además de tener presentes la solidaridad, el riesgo razonable y la corresponsabilidad de todas las acciones.

Esto lleva a pensar que las organizaciones están marcadas por el liderazgo-directivo; en consecuencia, un directivo que ejerza un liderazgo integral, debe tener ciertas características que lo identifiquen. Según Quinn (1996), existe un modelo de “competencia de valores”, el cual relaciona los roles del liderazgo directivo con sus respectivas competencias bajo un enfoque integral. Resulta interesante este modelo porque orienta el trabajo directivo, de manera tal, que se ocupa de los diferentes campos organizacionales. Los roles serían, según este autor, el de coordinador, promotor, agente, director, innovador, productor, monitor y facilitador.

Además de estos roles y sus competencias, Cortina (1999) identifica entre las cualidades del directivo: saber actuar, tener agilidad para hacerlo, demostrar la capacidad para proyectar e ilusionar con sus proyectos, además de poseer la habilidad para colocar a los miembros de la empresa en el lugar oportuno; la imaginación, la capacidad de innovar para adaptarse mejor a una realidad social siempre cambiante; reconstruir la legitimidad de la organización; comprender la organización como un proceso organizativo; poner énfasis en la toma de decisiones; interrelacionar un conjunto de elementos que configuran el proceso de constitución de la organización y la comprensión de sus finalidades como clave para comprender los procesos.

Con esta caracterización puede orientarse una discusión reflexiva para la formación de un componente de gestión dentro de un saber práctico, éticamente comprometido con la institución, asociado a la vida personal, profesional y organizacional como un punto de acción de la vida social.

Todo conlleva a que las universidades venezolanas, en el ejercicio constante de sus funciones, operaciones, procesos, puedan adecuar su visión en razón de su contexto y, en consecuencia, ejecutar sus estrategias incorporando la responsabilidad social como factor clave del éxito y como elemento ético, donde la justicia en la organización sea el punto de apoyo de gestión y toma de decisiones.

2.3.3 Los valores en la Educación Superior

Los valores en términos generales pueden definirse como el convencimiento de determinadas creencias, acuerdos, principios y actúan como criterios para la toma de decisiones. La palabra valor tiene tres dimensiones, una dimensión económica, una dimensión ético-estratégica y una psicológica (Díaz, 2000: 28). Los valores individuales se constituyen y se aprenden fundamentalmente en la infancia y la adolescencia a partir de modelos sociales, padres, maestros y amigos en general, del entorno familiar.

Por su parte, la Universidad en el marco de las organizaciones de educación superior construye comunicativamente acuerdos como estrategia de incorporación de actores, quienes comparten valores de compatibilidad (estudiantes-docentes), valores de construcción de un saber de integración, reconoce la diversidad y tolerancia, se descubre la complementariedad, todo ello para construir una vida mejor. Al respecto, Flores (2005) refiere que la Universidad resulta un espacio cosmopólita para formar

valores e incorporar nuevos conocimientos, habilidades, hábitos y capacidades que preparan al egresado para la vida.

El modelo de formación de valores durante el proceso de enseñanza–aprendizaje en la carrera, determina el sistema de valores éticos, morales e ideopolíticos, que se corresponden con el modo de actuación profesional para cumplir el encargo social, los valores rectores son los éticos profesionales que tienen una incidencia directa en los objetivos educativos y en los contenidos de todas las asignaturas, las cuales son evaluadas mediante el control sistemático, pero durante la práctica laboral se observan y evalúan de manera directa en la vinculación con la actividad profesional.

Por su parte, la función de extensión universitaria garantiza la formación de valores éticos en los estudiantes al ponerlos en contacto con el entorno laboral y social, mediante la realización de actividades en la comunidad y el cumplimiento de los programas socio-culturales; las jornadas, actos de participación de los estudiantes, se constituyen en un marco propicio para su formación axiológica.

En la formación docente y del investigador académico universitario debe privar la ética de la responsabilidad, destacando como fundamento mínimo internalizar que el destino del hombre no está sujeto a su actuación intrasubjetiva particular, sino más bien está imbricada en su hacer intersubjetivo (Nolivar, 2001: 29).

En todo el proceso de gestión universitaria, la ética expresada por cada uno de sus miembros, debe reflejar valores en el mantenimiento de una conducta digna en cuanto al respeto y estima de la condición humana-académica, dentro y fuera del recinto universitario, así como debe estar en correspondencia con las normas establecidas por cada universidad en particular.

2.3.4 Financiamiento de la educación superior

En comparación con otros países, no solamente de América Latina sino del mundo, los gastos del Estado venezolano en educación son elevados. Desde hace muchas décadas en Venezuela se dedica gran parte del Presupuesto Público Nacional en la inversión educativa, tanto a nivel básica como universitaria. Para el año 2005 uno de los gastos públicos sociales de mayor consideración es el de educación, junto con salud, vivienda, ciencia y tecnología, por representar el 12,54% del PIB (2,86%) de la Ley del Presupuesto Público del año 2005, y 40,6% del gasto presupuestado. (Metroeconomica, 2005).

Las razones de este fenómeno pueden explicarse por la riqueza petrolera del país, el carácter populista de los gobiernos de la etapa democrática y el hecho histórico de que en 1870 el Ejecutivo Nacional presidido por Antonio Guzmán Blanco dictó un decreto estableciendo la gratuidad de la instrucción pública en todo el país. Este principio se fue aplicando progresivamente en todos los niveles de la educación pública, hasta quedar consagrado para la educación superior. En consecuencia, hasta mediados del siglo XX el financiamiento de la educación superior en Venezuela provino exclusivamente de fondos del Estado.

Porque, a diferencia de la mayoría de otros países, en este país la presencia de educación privada es muy reciente, al punto de que las primeras instituciones de educación superior no oficiales aparecieron en 1953, pero una vez iniciada la experiencia, que lo fue con dos universidades, ella creció a gran velocidad desde la década de los ochenta, de manera que en 1990 atendió al 33% de la población estudiantil y para el año 2001 el 40,5%. Lo anterior significa que para comprender

cuánto invierte el país en educación superior hay que tener presente no solamente el aporte estatal sino también el del sector privado.

Muchos especialistas indican que la inversión en educación superior por parte del Estado en los países subdesarrollados no es rentable socialmente, dado que genera beneficios privados a las clases más altas de la sociedad, Cabrera, (2005), y el Estado debería dedicar la gran parte del presupuesto a financiar la educación básica. Pero este argumento, según López (1998), carece de fundamento dado que los elevados costos de la educación superior deben estar armonizados con los avances tecnológicos y científicos mundiales; sin embargo, el creciente presupuesto universitario, en términos reales, presenta múltiples causas las cuales, según López, pueden ser listadas como:

- 1) Crecimiento matricular y la oferta de nuevas carreras o áreas de estudio y especialización,
- 2) Proliferación de unidades académicas y administrativas, muchas de las cuales innecesarias por duplicar funciones y servicios, con fines netamente clientelares,
- 3) Incremento de los costos de nómina y
- 4) Populismo exacerbado que incrementa la burocracia y el paternalismo desmedida.

La Ley Orgánica de Educación (1980) ratifica el principio de la gratuidad de la educación superior pública y sólo establece la no gratuidad para el caso de las “personas provistas con medios de fortuna”. Para normar con precisión esta disposición, esta Ley se remite a una futura Ley Especial para la Educación Superior, la cual debía promulgarse rápidamente, pero que hasta el presente no ha ocurrido, a pesar de que se han presentado varios proyectos al Poder Legislativo Nacional.

Además de ser relativamente gratuita la educación que se imparte en las universidades públicas, la Ley obliga a una política de protección social y mejoramiento tanto para los estudiantes como para sus profesores. Ello explica el hecho de que todas las instituciones de educación superior del país hayan establecido sistemas de previsión social para todos los profesores y para los alumnos de escasos recursos.

En el caso de los miembros del personal docente dichos sistemas (que cubren los riesgos por cirugía, hospitalización o muerte) son costeados en partes iguales por los interesados y por la institución correspondiente.

En síntesis, se puede decir que por disposiciones legales y factores de tipo social y político las instituciones de educación superior del sector oficial dependen para su funcionamiento de tres fuentes de financiamiento: los aportes del Estado, las donaciones de entes privados y los llamados ingresos propios.

Pero, en general, más del 90% del presupuesto de las instituciones de educación superior oficial proviene del presupuesto nacional. Desde luego, la mayoría de las instituciones tiene algunos ingresos propios, producto principalmente de investigaciones, bienes y servicios especializados, cursos de extensión y de postgrado; pero el monto de estos ingresos es poco significativo. En efecto, ellos representan apenas un porcentaje del presupuesto total que nunca llega al 10% del aporte estatal. Las donaciones por personas privadas o empresas son casos excepcionales.

En este marco se ofrecen varias propuestas, como la creación de un fondo de financiamiento para la educación superior, bajo el control del Estado, para el financiamiento de la investigación, equipamiento, formación de recursos humanos, y

otras actividades especiales, el cual podría ser alimentado, según López (1998) en principio, por 1% del PIB, y aportes anuales no inferiores al 0,5% del PIB, aportes de los egresados de las universidades como una porción de los ingresos que perciban como profesionales empleados o en ejercicio, donaciones del sector privado con la rebaja en ISLR correspondiente, y capitalizaciones del fondo mismo.

También pueden establecerse sobre tasas de impuestos a las empresas en las que presten sus servicios los egresados universitarios, en consideración del tamaño de la empresa o monto de utilidad (esta alternativa podría ocasionar obstáculos para la contratación de profesionales universitarios en las empresas privadas).

Otra modalidad de financiamiento, es el cobro de impuestos sobre ganancias fortuitas, por productos lujosos que involucren desarrollo y dependencia tecnológica, y el consumo de alcohol y cigarrillos. Estas dos primeras alternativas aseguran cierto grado de equidad, pero no aseguran eficiencia. Igualmente se podrían establecer matrículas a los alumnos asunto complejo por cuanto suele incrementar las diferencias sociales entre los aspirantes a la educación universitaria pues se daría preferencia a la propiedad de recursos materiales y no al talento de los aspirantes, como una discriminación perversa como un instrumento economicista, lo cual no resuelve los problemas de burocracia y de financiamiento universitario. Esta alternativa, según Cabrera (2005), asegura en cierta forma la eficiencia y suficiencia, pues el estudiante generalmente no valora los servicios gratuitos, en detrimento de la equidad; sin embargo, existen estudios los cuales demuestran que la demanda en la educación superior venezolana es relativamente inelástica (constante o disminuye en poca proporción frente a un incremento de cobro de matrícula lo cual no condiciona el ingreso dadas las posibilidades de pago de los estudiantes).

Existe alternativamente otra salida, el cobro de matrículas a estudiantes con posibilidades económicas, o a los egresados (estudiantes con otras carreras concluidas), lo cual permitiría becar a estudiantes de escasos recursos económicos y, según las estimaciones de López (1998), generaría además un remanente superior al 10% capaz de sufragar gastos de funcionamiento de esta manera se cobraría una matrícula menor a un tercio del costo al 60% de los estudiantes y becando al 40% restante. Dentro de la modalidad de pago de las matrículas pueden a su vez generarse otras alternativas, como lo son, mensual, semestralmente o diferida hasta que el estudiante egrese y se incorpore al mercado laboral a través de un impuesto incorporado como graduado (semejante a la alternativa 1); también podría ser de forma anual durante la escolarización del estudiante, mediante el pago de una tasa de impuesto incorporado a la declaración de rentas de sus padres. Según García (1996), en un foro realizado en Caracas "Mesa de Actores y Expertos para la Reforma de la Educación Superior", se debería implementar un triple esquema donde algunos paguen todo el costo al tiempo que cursan su educación (estudiantes provenientes de familias de altos ingresos), otros que reciban un crédito educativo para pagarlo progresivamente después de graduarse mediante tasas de impuesto sobre la renta, otros que no paguen nada y que en lugar reciban un subsidio siempre que demuestren buen rendimiento. Se piensa que con esta alternativa se incrementará la equidad, y el problema se reduciría a los criterios y la aplicación transparente y objetiva de los mismos para seleccionar a los alumnos con posibilidades económicas o no. También se debe estar consiente de que esta alternativa podría tener beneficios colaterales como la exigencia de los estudiantes hacia los profesores, la planta física, mayor racionalidad del costo, rendimiento estudiantil, entre otros. Para incrementar el pago de matrículas de los estudiantes en el corto plazo provenientes de clases altas (se trata de incremento porque en la actualidad todos pagan una matrícula muy ínfima y de colegios privados educación media y diversificada) podría comenzarse mediante el

cobro de la misma matrícula de los colegios de donde provienen, mientras que cada Universidad realiza sus cálculos.

En todo caso, cualquiera de las alternativas anteriores pareciera más equitativa que el sistema de financiación universitaria actual, dado que éste, pese a su gratuidad absoluta, funciona como un sistema que impide la entrada de estudiantes de bajos recursos y de alto rendimiento, por el embotellamiento y la masificación, del inconsistente régimen de permanencia y de los recortes presupuestarios.

Pero el dilema de la financiación universitaria no es sólo de disminuirle la asignación presupuestaria al sector superior y repartírselos a los inferiores, en dárselo al superior, o que lo financie el sector productivo, sino en distribuirlo de acuerdo a las necesidades y a la eficiencia de cada sector. El problema no es de fuentes sino de racionalización del gasto, a la eficiencia en el gasto, mediante el seguimiento de marcadores como relación profesor/alumno, tasa de repitencia, tiempo promedio de permanencia ausencia o consistencia de profesores y otros funcionarios, relación investigación/profesor, entre otros. A las Universidades y centros educativos les corresponde gestionar los recursos eficientemente, implementar mecanismos más eficientes para el uso del tiempo, regímenes de permanencia, eliminar la burocracia, vigilar las horas de clases y actividades por profesor, sustituir las normas de homologación por un régimen de remuneración basado en la meritocracia docente e investigativa, hacer más exigente el régimen de permanencia y repitencia estudiantil, para permitir que otros alumnos puedan estudiar.

Según el Banco Mundial el financiamiento del gobierno a las instituciones debe estar vinculado a resultados concretos, o al rendimiento de la misma. Hasta ahora el Ejecutivo Nacional ha tenido un criterio paternalista, desvinculado de todo criterio basado en la evaluación de la calidad y eficiencia, y ha iniciado una estrategia de

aprobación de recursos insuficientes e inoportunos, con créditos adicionales también insuficientes y tardíos, asignando recursos para cumplir convenios laborales y negar los recursos para funcionamiento e investigación, mientras que los universitarios se desgastan en reclamo de mayores presupuestos con pocas posibilidades de éxito.

2.4 Gerencia en la Universidad de Oriente

La Universidad de Oriente, está conformada por cinco Núcleos y cada uno de ellos es Gerenciado por una Autoridad llamada Decano(a), a continuación vamos a señalar las promesas que han dispuesto las diferentes autoridades para el periodo 2007-2010.

El Profesor Ernesto Hurtado Decano del Núcleo Monagas para el periodo 2007-2010, señala que una gestión decanal efectiva y de calidad se fundamenta en una serie de propuestas, de planes pertinentes y acordes con las necesidades de la institución, enmarcados en ese “nuevo reto de excelencia”, continua diciendo que esta gestión también debe basarse en una gerencia proactiva, que demuestre claro dominio de las nuevas tecnologías de la información y esté en consonancia con la visión y rumbo de la institución universitaria en general y, en particular la Universidad de Oriente.¹⁰

El decano no oculta su preocupación ante las dificultades que se observan para la Universidad de Oriente, a juzgar del recorte presupuestario que reduce sus ingresos para el año 2008 a menos de la mitad de los recursos solicitados. Ante esta situación, enfatiza la necesidad de fortalecer y ampliar las alianzas estratégicas, como una forma de paliar el pronunciado déficit presupuestario. “Estamos consientes y nos

¹⁰ Revista la Academia Hoy, edición N° 9, (Diciembre 2007: 7).

preocupamos mucho por la situación presupuestaria, pues afectara todo lo que tiene que ver con infraestructura, personal, dotación y servicios, lo cual obstaculiza el camino hacia la excelencia e incide negativamente en el equilibrio entre la cantidad, producto de la masificación, y la calidad académica de los estudiantes, que son la razón de ser de la Universidad. No obstante, advierte que, desde que fue electo, viene explorando la posibilidad de alianzas estratégicas con el gobierno nacional, regional y municipal; así como otros organismos oficiales, empresas del sector petrolero y entes privados, algunas de cuyas gestiones han derivado en resultados positivos.⁹

Por su parte la decana del Núcleo Bolívar María Coromoto Casado tendrá como prioridades en su gestión la “estabilidad docente, democratizar el sistema de ingreso estudiantil, fortalecer la infraestructura física e incentivar para incrementar la producción científica con un alto sentido de pertenencia y contenido social, donde desde nuestras aulas y talleres debemos dar respuestas a las peticiones del colectivo guayanés y venezolana en general”.¹¹

Para el profesor William Senior, en su gestión como nuevo Decano del Núcleo de Sucre son prioridad: la automatización, ordenación y programación de esta casa de estudios, que actualmente presenta problemas graves a nivel general. Señala, en primera instancia, que hay que revisar y evaluar las condiciones actuales del Núcleo para desarrollar los nuevos planteamientos que como gerente de la misma desempeñará por estos tres años (2007-2010).¹²

La gestión del gobierno de la Decana del Núcleo Anzoátegui Sherleen Mitchell para el periodo 2007-2010, está orientada en siete áreas estratégicas de acción muy

¹¹ Revista la Academia Hoy, edición N°9, (Diciembre 2007: 8).

¹² Revista la Academia Hoy, edición N°9, (Diciembre 2007: 10).

bien definidas, ellas son: Clima organizacional, procesos académicos, investigación, entorno, capital humano, recursos financieros y estructura física. Al profundizar sobre los aspectos considerados en cada una de estas áreas, la Decana destaca que las acciones para mejorar el clima organizacional estarán sustentadas por un plan de seguridad integral con énfasis en la educación y la reubicación y atención sanitaria del comercio informal. Para optimizar los procesos académicos, plantea gestionar recursos financieros para la dotación de la academia, tecnología y planta física, fortalecer las actividades de atención integral al bachiller de nuevo ingreso y ampliar la capacidad de respuesta para la atención de salud. En materia del entorno se buscará fortalecer las actividades culturales y de extensión, y consolidar las actividades deportivas, así como crear la Unidad de Atención al Atleta de Alta Competencia. En investigación, se fortalecerán los grupos y las líneas de investigación pertinentes a la solución de los problemas regionales. El capital humano ocupa un lugar fundamental en el nuevo trienio decanal, previniendo la realización de acciones conjuntas gremios-autoridades, en la obtención de recursos financieros suficientes para el logro de la estabilidad laboral, la formación de postgrado y para optimizar la productividad, motivación, sentido de pertenencia y los valores éticos y morales de la comunidad universitaria. En cuanto al manejo de los recursos financieros, se garantizará el uso transparente, racional y eficiente de los mismos, y se establecerán los mecanismos de control y evaluación de la gestión administrativa. Para el mantenimiento de la infraestructura, se plantea desarrollar estrategias de mantenimiento preventivo y proactivo, y gestionar los recursos para la culminación de los edificios y así solucionar los problemas de hacinamiento.¹³

La profesora Luisa Marcano de Montaña inició su nueva gestión como Decana del Núcleo de Nueva Esparta con un plan de gestión conformada por cuatro líneas

¹³ Revista la Academia Hoy, edición N°9, (Diciembre 2007: 12,13).

maestras: Docencia, Investigación, Extensión y Postgrado, pero sin olvidar el apoyo que requiere el personal administrativo y obrero, porque siempre ha dicho que la universidad es un sistema donde todos deben trabajar con mucho cariño y armonía, para que la gestión sea efectiva. En docencia, se ha propuesto ofrecer a los profesores la oportunidad de actualizarse en su propio Núcleo, para aprovechar al máximo los recursos. En investigación, va ha darle todo su apoyo a los profesores, para que desarrollen sus trabajos en las diferentes áreas del conocimiento en que se trabaja en el núcleo de Nueva Esparta, incluidas las ciencias sociales, campo donde hay un material humano importante que se debe explotar para darle respuestas a las comunidades. En cuanto a la tercera línea maestra de su gestión, dice que, es necesario ampliar la oferta académica ofreciendo otros estudios, como es el caso de un postgrado en el área informática. En extensión, considera que se ha hecho un buen trabajo en esta área esencial de la institución, pero opina que es necesario desarrollarla más, de manera tal que en el Núcleo de Nueva Esparta lleve sus eventos a las diferentes casas de la cultura del estado, que traigan personas que hablen sobre cultura, fortalecer el teatro, etc. Igualmente expresa que se ha reunido con todos los sectores que hacen vida en la institución, particularmente con los estudiantes, obreros y empleados, y a todos les han manifestado que tienen muchas expectativas con ella y que están dispuestos a apoyarla para que desarrolle una gestión exitosa.¹⁴

En la mitad de su gestión, la Rectora Dra. Milena Bravo, señaló que en lo que lleva de mandato como máxima autoridad de la Universidad de Oriente ha tenido logros bien significativos que destacan a pesar de las limitaciones. Se ha desarrollado la planta física para de esta manera aumentar la infraestructura universitaria, además del número de profesores que han logrado su estabilidad laboral; asimismo se ha concretado importantes proyectos a través de aportes de la Ley Orgánica de Ciencia,

¹⁴ Revista la Academia Hoy, edición N° 9, (Diciembre 2007: 14, 15).

Tecnología e Innovación donde la universidad destaca con sus investigaciones y capta una cantidad considerable de recursos para el fortalecimiento de su infraestructura de investigación y docencia de pre y postgrado. También reveló que ya se han dado los primeros pasos para que la Universidad de Oriente cuente con un Aula Magna, adelantó que el proyecto será construido en el Estado Anzoátegui. De igual manera apunta que se ha fortalecido la relación rectorado-decanatos, se ha propiciado desde todas las instancias del equipo rectoral una relación de unidad con todos los núcleos, la cual se traduce en armonía institucional, siempre comprometidos con el reto asumido con la excelencia académica, manteniendo, a pesar de contar con un presupuesto insuficiente, la calidad de nuestros egresados. Asegura que la Universidad de Oriente puede pararse con orgullo al lado de cualquiera de las universidades nacionales centenarias y dar la talla.¹⁵

En relación a la situación económica de la Universidad de Oriente la Rectora Dra. Milena Bravo admitió estar muy preocupada “el escenario es el siguiente: desde el año 2005 la Universidad ha funcionado con un presupuesto reconducido, lo que significa hacer los mismos gastos con una inflación que llega al 30%, Así nos hemos estado manejando desde hace tres años con la promesa de una asignación adicional que la han denominado Crédito Presupuestario por Insuficiencias. Este año se estimó la cantidad de un mil ochocientos millones de BsF (1.800.000 BsF) para las universidades, por lo cual todas presentamos nuestros presupuestos de crédito por insuficiencia, siendo sometidos a la consideración del Vicepresidente de la República, quien lo recortó a 1,4 millones y de la Vicepresidencia pasó a manos del Presidente de la República. El Ministro del Poder Popular para la Educación Superior nos informó que el crédito presupuestario había sido autorizado por el Presidente y aprobado por la Asamblea Nacional. Sin embargo el día 2 de septiembre recibimos la

¹⁵ Revista Gestión Rectoral, año II, N° 5 (Septiembre 2008: 13)

información oficial, vía telefónica por parte de la OPSU que de los 295 millones solicitados por nuestra Universidad, se nos aprobó un crédito por 58.636.769 BsF., lo cual significa menos del 25% de nuestras insuficiencias”.¹⁶

En relación a esto hay que recordar que la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) avaló sólo Bs.F 659.223.028 para el funcionamiento de los núcleos Anzoátegui, Sucre, Bolívar, Monagas y Nueva Esparta. El monto aprobado es igual al asignado para los ejercicios fiscales de 2006, 2007 y 2008, pese a que lo solicitado en 2009 fue de Bs.F 1.272.189.829. La instancia no presentó argumentos. Lo cierto es que la Vicerrectora Administrativa de la UDO, Tahís Pico, denunció en octubre-2008, que la OPSU no tomó en consideración los porcentajes de incrementos salariales por aplicación de las normas de homologación 2008-2009 del personal docente, administrativo y obrero de la institución.

Refiriéndose a la insuficiencia presupuestaria demandada por las autoridades universitarias de la Universidad de Oriente, el Ministro del Poder Popular para la Educación Superior señala “entiendo que el sector universitario reclama más recursos, ahora no creo que alguien se pueda quejar de la respuesta que el gobierno del presidente Hugo Chávez le ha dado a la universidad venezolana. El aporte del ejecutivo nacional a este sector de educación superior es incomparable al que se registra en años anteriores. Ahora que aún consideren que es poco es otra cosa. Entendemos que hay una deuda de muchísimos años, e invertir en la universidad para lograr que todas las edificaciones y todas las dotaciones se pongan a tono con los nuevos tiempos estaríamos hablando de cantidades que posiblemente superan el Presupuesto Nacional. En la medida que se pide debemos estar en condiciones de dar

¹⁶ Revista Gestión Rectoral, año II, Nº 5 (Septiembre 2008: 12, 13)

más compromiso con la institución, la extensión, la investigación, la docencia, con los trabajos de ascenso. La misma universidad debe revisarse y adecuarse a los nuevos tiempos, transferir poder a la gente y promover la contraloría social, con el presupuesto en línea -como un aditivo- para que todos tengan acceso a conocer cómo se ejecuta el presupuesto universitario”.¹⁷

Al preguntársele a la Rectora que opinaba sobre la urgencia de una transformación universitaria, respondió señalando que “una Universidad además de generar conocimientos y confrontar problemas académicos, se fundamenta en valores. Debemos conducirnos hacia esa formación de valores y preocuparnos no sólo por el educando, sino también por quién educa. El docente juega un papel fundamental dentro del proceso enseñanza-aprendizaje y de alguna manera modela la conducta de sus alumnos”. Concluyó diciendo que “estamos simplemente en un mundo donde se prevén cambios y la educación venezolana no escapa de ellos. La situación planteada es preocupante, si se sigue con la idea de la masificación, sin vigilar la calidad de la formación académica de los futuros profesionales de la República. En la Universidad de Oriente estamos orgullosos de la calidad de nuestros egresados, porque aunque tengamos algunas carencias no quiere decir que seamos deficientes. Pero más allá de eso, nos preocupa que merme a calidad de los profesionales idóneos que exige la nación, por lo tanto, no se puede seguir pensando en la masificación sin planes estratégicos; sin planificación está en riesgo la calidad del profesional universitario que egresa.”¹⁸

En relación a esto el Dr. Gustavo Pereira, fundador del departamento de humanidades y ciencias sociales de la Universidad de Oriente señala que no sólo la

¹⁷ Revista Gestión Rectoral (2007: 28)

¹⁸ Revista Gestión Rectoral, año II, N° 5 (Septiembre 2008: 14)

Universidad de Oriente debe replantearse, todas las universidades deben hacerlo ya que indica “las personas piensan que el papel de las universidades es graduar profesionales y no estoy de acuerdo con eso. El papel de la universidades no es sólo graduar profesionales, porque los profesionales que nuestras universidades gradúan son para servir y no para servirse. Entonces, muchos estudiantes al recibir un título universitario creen que eso significa per se alcanzar un status social y una forma de vida superior que lo va a elevar socialmente. Pero eso ocurre porque la Universidad se ha olvidado de una cosa fundamental como es la formación de valores, hemos olvidado en las aulas los valores que son el fundamento de cualquier sistema educativo. Sin valores ninguna sociedad se sostiene en el tiempo”.¹⁹

Por otra parte la Universidad de Oriente como uno de los centros de enseñanza superior más ambiciosos y trascendentes creados en Venezuela a finales de los años 50 del siglo XX, no escapa a las exigencias de Nuevas Tecnología de la Información y la Comunicación. Por ello, ejecuta diversas acciones para estar a tono con los nuevos tiempos.

Una de las acciones más relevantes es la puesta en marcha del Programa de Enseñanza Virtual, que ha permitido modernizar significativamente el esquema educativo de nuestra Casa Más Alta, incorporando las herramientas que ofrece ese tipo de enseñanza como apoyo a la enseñanza tradicional.

El Programa de Enseñanza Virtual, que coordina la profesora María Bravo de Padrón, fue aprobado por el Consejo Universitario el 29 de enero de 2004, y su objetivo es optimizar o garantizar la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje, y la eficiencia de los procesos académico-administrativos que se ofrecen en la UDO, a

¹⁹ Revista Gestión Rectoral, año II, N° 5 (Septiembre 2008: 18)

través de la aplicación de las TIC's. Su avance es constante, y los resultados obtenidos hasta ahora son exitosos.

Fases del Programa

Al informar acerca de los logros obtenidos, la Coordinadora del Programa de Enseñanza Virtual indica que están divididos en tres fases, enmarcadas cada una de ellas en diferentes hechos, que han definido nuevas estrategias de acción y fortalecido el Programa.

Fase 1: formalización del Proyecto, según oficio CU-068 de fecha 29-01-2004, actividades de motivación y capacitación, creación del portal <http://ev.udo.edu.ve>, en el Departamento de Informática del Núcleo de Sucre, publicación de cursos virtuales en dicho portal, con información sobre los cursos digitalizados en el Núcleo de Sucre, organización y desarrollo del I Encuentro Udista de Enseñanza Virtual y del I Encuentro Regional de Enseñanza Virtual (Núcleo de Bolívar), publicación del Programa de Enseñanza Virtual en la página Web de la UDO y su inclusión en el POA 2006.

Fase 2: selección de la plataforma de software libre MOODLE, creación del portal <http://aulavirtual.udo.edu.ve>, bajo la implementación MOODLE, presentación de esa plataforma en los Núcleos, prueba piloto del taller de capacitación para profesores en MOODLE, adquisición de los recursos tecnológicos mínimos requeridos para dotar los Laboratorios Virtuales y Oficinas de Apoyo al Docente contratación y capacitación de recurso humano instalación de Laboratorios Virtuales y Oficinas Virtuales de Apoyo al Docente en las principales sedes de la UDO, capacitación y formación de profesores en el uso de las TIC`s, publicación de cursos digitalizados, adaptación de la primera parte del curso “Medios y Tecnologías

Aplicadas a la Educación a Distancia” para ser utilizado en la capacitación de 30% de los docentes a través de la plataforma MOODLE, instalación de servidores locales en los Núcleos de Anzoátegui, Monagas, Nueva Esparta y Sucre aplicando la información almacenada en el servidor del Rectorado e inclusión de Programa de Enseñanza Virtual en el POA 2007 en su II Etapa.

Fase 3: incorporación de los cursos digitalizados que ofrece la UDO en el portal <http://aulavirtuaLudo.edu.ve>, capacitación del personal docente en el manejo de la plataforma MOODLE, integración del Programa Enseñanza Virtual con la Biblioteca Digital, a través de Sistema Alejandría de la UDO, participación activa en el Plan Nacional de Alfabetización Tecnológica que coordina el Ministerio de Ciencia y Tecnología, propuesta del Programa de Enseñanza Virtual para el POA 2008, como proyecto recurrente de la UDO y proyectos para el fortalecimiento del Programa en la Institución.

Para el año 2007, la Coordinación del Programa se propuso las metas siguientes: capacitar 600 profesores activos, publicar, al menos, 420 cursos digitalizados en las aulas virtuales disponibles en la UDO, y realizar y presentar 72 reportes que reflejaran, entre otros aspectos, el número de usuarios inscritos en la plataforma y el número de cursos publicados en la misma.

Para satisfacción de quienes laboran en este Programa y de la propia Institución, las metas fueron superadas. «Las actividades realizadas - informa Bravo de Padrón- permitieron experimentar un crecimiento continuo desde el inicio de la gestión 2007 hasta el final, alcanzándose, satisfactoriamente los objetivos y metas planteadas, tal y como se refleja en los resultados obtenidos para cada una de las Delegaciones».

Precisa que se capacitaron y formaron 647 profesores en el uso de las TIC's a través de talleres para el uso de la plataforma MOODLE; se publicaron y digitalizaron 562 cursos, y el número de reportes estadístico fue de 72.

Sobre los resultados de la segunda meta destaca: «Gracias al proceso de capacitación y formación de docentes en el uso de las TIC`s, día a día se han ido sumando muchos más cursos a la larga lista de cursos virtuales publicados en las aulas virtual través de la plataforma MOODLE.²⁰

Otro aspecto importante y necesario para la realización y ejecución de este trabajo de investigación, es la orientación de la normativa legal que rige a las Instituciones de Educación Superior y las políticas públicas.

2.5 Políticas Públicas

Según Lahera (2004: 8) las Políticas públicas son "cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado".

Para Nelson (2001: 800), las políticas públicas son "una aproximación al estudio de la política que analiza el gobierno a la luz de los asuntos públicos más importantes".

Por su parte, Dery (1984: 21-36) entiende las políticas publicas como un ciclo, partiendo de varios problemas o posibles problemas, se debe seleccionar el que será

²⁰ Revista La Academia Hoy, edición N° 10 (Mayo 2008: 4,5)

tratado bajo el sistema de políticas públicas, luego documentarnos y empaparnos de lo planteado, se desarrollan políticas de solución estas deben ser aprobadas por los interesados, se evalúan en las diferentes etapas del ciclo dichas políticas, se mejoran y al final se utilizan solo las que funcionaron las que no, se descartan.

Por todo lo antes expuesto, es necesario desarrollar políticas públicas que estudien los problemas presentes en la educación superior para así encontrar la solución más acertada y esas políticas deben constituir una prioridad del Estado para de esta manera lograr la construcción de modelos alternativos de educación y alcanzar un desarrollo constante.

Según Guadilla (2004: 01-02) en su obra, logros y tensiones en las Políticas Públicas de Educación Superior en Venezuela (1999-2004).

Las políticas públicas de educación superior, se pueden clasificar en dos períodos: el período de 1999-2004 caracterizado por contar con un equipo gubernamental en las políticas de educación superior, de bastante legitimidad en el mundo académico. Ese equipo conformó políticas dirigidas, por un lado, al mejoramiento de la estructura establecida; por otro lado, a crear nuevas instituciones marcadas por lo ideológico-político. Esta última tendencia crece en el segundo período (a partir de finales del 2004), se congelan las políticas de mejoramiento de las instituciones establecidas; y se orientan los mayores esfuerzos a reforzar la nueva institucionalidad con orientación político-ideológica, siendo el principal objetivo de estas políticas lograr mayor inclusión de la población.

En su análisis, Guadilla (2004: 13-14), destaca que el período 1999-2004 ha sido muy particular en cuanto a las políticas públicas de educación superior ya que

estas políticas se diseñaron desde espacios diferentes, con concepciones diversas, esas diferentes concepciones fueron:

- Enfoque sustentado en el discurso de la UNESCO. Este discurso se observa en las políticas del Viceministerio de Educación Superior del Ministerio de Educación Cultura y Deportes (MECD) en el período 2000-2001 y del Viceministerio de Políticas Académicas del Ministerio de educación Superior (MES), hasta el 2004. Es un discurso que apunta a la equidad y la pertinencia tanto como a la calidad. Desde ese espacio se elaboraron políticas importantes, como las redes regionales; los programas de desempeño académico y desempeño profesoral, entre otros.
- Enfoque sustentado en inclusión, calidad y reformas en la asignación del financiamiento. A través del programa Alma Mater, muchas de políticas llegaron a concretarse y tuvieron bastante visibilidad. Sin embargo, faltó mayor esfuerzo en el ordenamiento y elevación de la calidad del sistema, para lo cual se debió apoyar más contundentemente el SEA (Sistema de Evaluación y Acreditación).
- Enfoque ideológico-político. A través de Programas especiales, como la Universidad Bolivariana, los Fondos Zamoranos, la Misión Sucre, las Aldeas Universitarias. Este enfoque se sustenta en la pertinencia, la inclusión, y los valores de la revolución, frecuentemente a expensas de la calidad.

Se puede llegar a la conclusión que las políticas de educación superior en Venezuela se han producido en dos instancias gubernamentales: a) en el Viceministerio de Educación Superior, perteneciente al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD), cuando todavía no se había creado el Ministerio de

Educación Superior; y, a partir de Enero del 2002, desde el Ministerio de Educación Superior (MES), pasando a ser éste el órgano rector del sistema de educación superior; y b) la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

2.6 Bases legales

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) declara en su constitución que la promoción de la educación “Constituye un deber sagrado que todas las naciones han de cumplir con un espíritu de responsabilidad y de ayuda mutua”.

Así mismo establece la “Necesidad de asegurar a todos el pleno e igual acceso a la educación, la posibilidad de investigar libremente la verdad objetiva y el libre intercambio de ideas y de conocimientos”.

Por su parte, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y, en particular, el párrafo 1 de su artículo 26, declara que “toda persona tiene derecho a la educación y que el acceso a los estudios superiores será igual para todos en función de sus méritos respectivos”.

La UNESCO en su Declaración Mundial sobre la Educación Superior celebrada en Octubre de 1998, hace referencia sobre la autonomía de las Universidades en su artículo 13, literal b) el cual establece que “Los establecimientos de enseñanza superior deben gozar de autonomía para manejar sus asuntos internos, aunque dicha autonomía ha de ir acompañada por la obligación de presentar una contabilidad clara y transparente a la autoridades, al parlamento, a los educandos y a la sociedad en su conjunto”. En cuanto a la financiación de la educación superior como servicio público, la misma declara que el estado conserva una función esencial en el aporte de

los recursos públicos y privados que requiere tal financiación a fin de garantizar el desarrollo de este tipo de enseñanza (Art. 14 de la UNESCO en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior).

En lo que refiere a nuestra Constitución también se ven reflejados los mismos intereses en cuanto a la educación es decir, lo antes expuesto por la UNESCO concuerda así con la Constitución de la República Bolivariana, Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860 que establece en su artículo 3 que “la educación y el trabajo son los procesos fundamentales” para alcanzar los fines de la sociedad y del Estado y los artículos 102 y 103 declaran la educación como un “derecho humano y un deber social” el cual todos los ciudadanos pueden tener acceso con igualdad de condiciones de calidad, oportunidad y gratuidad (hasta el pregrado universitario), sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. Establece así mismo que el Estado asumirá la Educación como función indeclinable en todos sus niveles y modalidades, para lo cual realizará una inversión prioritaria, por cuanto ella es instrumento para la formación de la personalidad y el aprovechamiento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico.

En el artículo 109, por su parte, declara, con relación a las Universidades, que el Estado “reconoce la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a la comunidad académica dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación para beneficio de la Nación”. En este sentido, las Universidades tienen autonomía para darse sus normas de gobierno, planificar, organizar y elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión y para la administración eficiente de su patrimonio, bajo el control que, a tales efectos, establezca la ley.

De esta manera se establece por una parte, la autonomía universitaria y por la otra el control y vigilancia que el Estado debe ejercer para garantizar la calidad y pertinencia social de las actividades docentes de investigación y extensión y la eficiencia en la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros que el Estado otorga a las instituciones de Educación Superior.

La Ley Orgánica de Educación en Gaceta Oficial No. 26035 Extraordinario, de 2 de julio de 1980, por su parte, establece que “Las directrices y bases de la Educación como proceso integral, organiza y planifica el sistema educativo y norma el funcionamiento de los servicios que tengan relación con este” (Art. 1). Además de ratificar que el derecho a la educación es un derecho permanente e irrenunciable de la persona (Art. 2) “La educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática” (Art. 3) y constituye un servicio público y factor primordial del desarrollo nacional (Art.4) al ser este un servicio público, la educación que se imparte en los institutos oficiales será gratuita en todos sus niveles y modalidades (Art. 8)

Esta Ley igualmente expresa en su artículo 27, que los objetivos de la educación superior son:

- Continuar el proceso de formación integral del hombre, formar profesionales y especialistas y promover su actualización y mejoramiento conforme a las necesidades del desarrollo nacional y del progreso científico.
- Fomentar la investigación de nuevos conocimientos e impulsar el progreso de la ciencia, la tecnología, las letras, las artes y demás manifestaciones

creadoras del espíritu en beneficio del bienestar del ser humano, de la sociedad y del desarrollo independiente de la nación.

- Difundir los conocimientos para elevar el nivel cultural y ponerlos al servicio de la sociedad y del desarrollo integral del hombre.

La mencionada Ley también señala que la docencia en la educación superior se hará siempre mediante el sistema de concursos. (Art. 29)

La Ley Orgánica de Educación señala sobre la Administración educativa que el Ministerio del Poder Popular para la Educación es el Órgano competente del Ejecutivo Nacional para todo cuanto se refiere el sistema educativo (Art. 107).

Por su parte la Ley de Universidades de Gaceta Oficial N° 1.429, de 8 de Septiembre de 1.970, establece que “La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre” (Art. 1) y “Son Instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales” (Art. 2). Además en su artículo 3 insta que “deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso”.

Así mismo establece que “Como parte integral del sistema educativo, especialmente del área de estudios superiores, las Universidades se organizarán y funcionarán dentro de una estrecha coordinación con dicho sistema”. (Art. 5),

teniendo como finalidad “atender las necesidades del medio donde la Universidad funcione” respetando la libertad de iniciativa de cada Institución. (Art. 6).

Esta Ley al igual que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela señala que las Universidades son autónomas, ya que gozan de “Autonomía organizativa, en virtud de la cual podrán dictar sus normas internas; Autonomía académica, para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docente; Autonomía administrativa, para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente; Autonomía económica y financiera para organizar y administrar su patrimonio. (Art. 9).

En ella se ratifica el principio de inviolabilidad del recinto universitario pero deja a las autoridades nacionales y locales de la vigilancia del orden público. (Art. 7).

Cabe precisar que para “asegurar el cumplimiento” de esta Ley por parte de las Universidades, se define al Consejo Nacional de Universidades como un organismo encargado de hacer cumplir esta Ley y debe “coordinar las acciones de las universidades entre sí y con el resto del sistema educativo, de armonizar sus planes docentes, culturales y científicos y de planificar su desarrollo de acuerdo con las actividades del país” (Art. 18) y le asigna nuevas y más amplias funciones en lo referente a responsabilidades, normativas y distribución del presupuesto de las Universidades Públicas. En esta Ley se introduce la idea de planificación nacional, por lo cual se crea la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), como organismo de Asesoría técnica del Consejo Nacional de Universidades (CNU).

Esta Ley también señala que los rectores tienen entre sus atribuciones: Presentar al Consejo Universitario el Proyecto de Presupuesto Anual de la Universidad; Autorizar la recaudación de los ingresos y de los pagos que deba hacer

la Universidad; Informar semestralmente al Consejo Universitario y anualmente al Consejo Nacional de Universidades acerca de la marcha de la Universidad; Presentar anualmente al Ministerio de Educación, previa aprobación del Consejo Universitario, la Memoria y Cuenta de la Universidad. (Art. 36)

Por otro lado, Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (Gaceta Oficial N° 37.606) tiene por objeto regular la administración financiera, entendida como el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen en la captación de ingresos públicos y en su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado, bajo los principios constitucionales. (Art. 1,2).

De tal manera que, al ser las Universidades Nacionales instituciones de carácter público a través de las cuales el Estado presta el servicio de educación e invierte recursos públicos que en definitiva deben satisfacer derechos esenciales de los ciudadanos, son también sujetos de la LOAFSP. El régimen presupuestario aplicable a las universidades nacionales, según lo previsto en el artículo 24 de la citada Ley, es el que corresponde a la República y sus entes descentralizados sin fines empresariales, establecido en el Título II, Capítulo II, ya que atendiendo a la naturaleza de sus actividades y a la forma de financiamiento, se incluyen en este capítulo todos los entes que dependen fundamentalmente del presupuesto de la República y no realizan actividades empresariales.

En todo caso, en el tratamiento presupuestario de las universidades nacionales debe atenderse a las características propias de la institución y al principio de autonomía y sus alcances, habida consideración de que a pesar de estar sometidas al régimen presupuestario indicado precedentemente, no son entes adscritos a ningún Ministerio, ni están sometidos a controles de tutela, de manera que será necesario

tener en cuenta y armonizar las disposiciones de la LOAFSP y sus Reglamentos con las atribuciones que el artículo 20 de la Ley de Universidades, antes citado, confiere al Consejo Nacional de Universidades como “organismo encargado de asegurar el cumplimiento de la Ley de Universidades, de coordinar las relaciones de ellas entre sí y con el resto del sistema educativo, de armonizar sus planes docentes, culturales y científicos y de planificar su desarrollo de acuerdo con las necesidades del país.

Esta también establecido en el artículo 315 de la Constitución que “en los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de gobierno, se establecerá de manera clara para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se esperan obtener y los funcionarios públicos responsables para el logro de tales resultados”. Asumidos éstos, como lo expresa esa misma disposición, en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible.

En la parte de la evaluación, cabe señalar que los numerales 1 y 2 del artículo 59 de la LOAFSP, establecen la obligación de llevar los registros de información de la ejecución física del presupuesto, sobre la base de los indicadores previstos y de acuerdo con las normas técnicas correspondientes, así como la obligación de participar los resultados de la ejecución física a la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE). Esta información, en el caso de las Universidades Nacionales, deberá proporcionarse a la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU). La evaluación de resultados y la transparencia en la información de éstos supone y procura la profundización de mecanismos de responsabilización, no sólo por el resultado, sino por las medidas correctivas que permitan crear instituciones más eficientes y efectivas.

También las Universidades forman parte del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación, ya que son instituciones que generan y desarrollan conocimientos científicos y tecnológicos, como procesos de innovación. Este Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación, define los lineamientos que orientarán las políticas y estrategias para la actividad científica, tecnológica, de innovación y sus aplicaciones, con la implantación de mecanismos institucionales y operativos para la promoción, estímulo y fomento de la investigación científica, la apropiación social del conocimiento y la transferencia e innovación tecnológica, a fin de fomentar la capacidad para la generación, uso y circulación del conocimiento y de impulsar el desarrollo nacional (Art. 1,2 de la Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación, Gaceta Oficial N° 38.242).

Las acciones en materia de ciencia, tecnología e innovación, están dirigidas a formular, promover y evaluar planes nacionales a corto, mediano y largo plazo; Estimular y promover los programas de formación necesarios para el desarrollo científico y tecnológico del país; Establecer programas de incentivos a la actividad de investigación y desarrollo y a la innovación tecnológica; Estimular la capacidad de innovación tecnológica del sector productivo, empresarial y académico, tanto público como privado.

Con el objeto de establecer normas que rijan la conducta de los funcionarios y funcionarias públicos, a los fines de salvaguardar el patrimonio público, garantizar el manejo adecuado y transparente de los recursos públicos, con fundamento en los principios de honestidad, transparencia, participación, eficiencia, eficacia, legalidad, rendición de cuentas y las sanciones que deberán aplicarse a quienes causen daño al patrimonio público, se creó la Ley Contra la Corrupción, Gaceta Oficial N° 5.637 de fecha 07 de abril de 2003. La Universidad como institución pública y al considerarse sus directivos funcionarios públicos están sujetos a esta ley (Art. 3). En la

administración de los bienes y recursos públicos, los funcionarios y empleados públicos se regirán por los principios de honestidad, transparencia, participación, eficiencia, eficacia, legalidad, rendición de cuentas y responsabilidad.

2.7 Agencias encargadas de establecer Políticas Públicas en materia de Educación Superior en Venezuela.

2.7.1 Políticas diseñadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior es el órgano de la dirección estratégica de la educación superior en Venezuela y como tal le corresponde formulación, adopción, seguimiento y evaluación de las políticas y acciones dirigidas a garantizar una educación superior de calidad y tiene como visión impulsar y regular la transformación de la educación superior venezolana para garantizar el derecho de todos y todas a la participación en la generación y socialización del conocimiento.²¹

Antes de crearse el Ministerio de Educación Superior (MES), ahora llamado Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, se diseñó un conjunto de políticas desde el recién creado Viceministerio de Educación Superior, que formaba parte del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte ahora llamado Ministerio del Poder Popular para la Educación. Estas políticas quedaron recogidas en la publicación “Políticas y estrategias para el desarrollo de la educación superior en Venezuela” del año 2001. En este conjunto de políticas tenían como objetivo: Estructurar el sistema de educación superior; Elevar la calidad académica de las instituciones a partir de las funciones de docencia, investigación y extensión; Mejorar

²¹ Pagina Web <http://www.mes.gov.ve/mes/>

la equidad en el acceso y en el desempeño de los estudiantes; Lograr una mayor pertinencia social de las instituciones, los programas y los currículos; Lograr una mayor interrelación de las instituciones con los distintos sectores de la sociedad y con los otros niveles del sistema escolar; Promover y fortalecer la cooperación nacional, regional e internacional; Seguir con los proyectos en marcha: Proyecto de mejoramiento de la calidad y equidad de la educación superior; Proyecto actualización de las universidades para la pertinencia social; Proyecto modernización de los institutos universitarios de tecnología y de las escuelas técnicas.

Entre los proyectos de mayor relevancia se pueden señalar ¹⁸:

2.7.1.1 Redes Regionales de Cooperación de la Educación Superior

Estas redes están integradas por ocho Institutos de Educación Superior; la Universidad Central de Venezuela, Universidad Simón Bolívar, Universidad Experimental Marítima del Caribe, Universidad Nacional Abierta, IUT región capital, Colegio Universitario de Caracas y el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”. El objetivo de las redes era impulsar la articulación y vinculación entre instituciones de educación superior regionales, así como con los gobiernos regionales y locales, con el sector productivo y con las comunidades del entorno.²²

2.7.1.2 La Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV):

El diseño de esta universidad se elaboró entre enero de 2002 y parte del 2003, y fue presentado al CNU en Julio de 2003, fue recibido con bastante entusiasmo. Esta universidad se orientó a captar estudiantes que habían sido excluidos por el sistema

²² <http://www.mes.gov.ve/mes/proyecto.php>

de selección de las opciones regulares. Uno de los principios fundamentales de la Universidad Bolivariana de Venezuela es responder a las necesidades de las comunidades de estratos menos favorecidos.

2.7.1.3 Fondos Zamoranos Universitarios:

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior los ha definido como “un sistema de relaciones académicas comunitarias, de orientación socioproductiva y cultural, en el cual la Unidad de Producción Agroalimentaria tiene su centro de acción. Su finalidad fundamental es contribuir con los planes de desarrollo rural y de seguridad alimentaria del Estado”. Su objetivo es ofrecer un estímulo a los bachilleres de las zonas rurales del país para que se incorporen a las carreras agroalimentarias, y simultáneamente, a las actividades asociadas a la producción de alimentos. Además del Ministerio de Educación Superior, participan otros ocho Ministerios, más el Instituto Nacional de Tierras, la Gobernación del Estado Falcón, y FOGADE.²³

2.7.1.4 Misión Sucre:

Fue creada en Septiembre 2003, tiene como objetivo universalizar el acceso a la educación superior. Facilita el que bachilleres que han sido excluidos del sistema, puedan continuar sus estudios. En Junio del 2004 habían sido otorgadas más de 70.000 becas a través del Programa de Iniciación Universitaria (PIU) en el cual se imparten tres materias para nivelar los conocimientos adquiridos en el bachillerato: Matemáticas, Lenguaje y Comunicación y Venezuela en el Contexto Mundial. Se utilizan espacios educativos mediante convenio con el Ministerio del Poder Popular

²³ <http://www.mes.gov.ve/mes/proyecto.php>

para la Educación, con sus Escuelas Técnicas y Granjas, y con otras instalaciones del Estado, facilitando esos ambientes durante las noches y fines de semana.

De acuerdo con información que aparece en la página Web del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior la Misión Sucre es el “proyecto bandera” de ese Ministerio, “de carácter estratégico, no permanente”. Su objetivo es disminuir las desigualdades sociales en el área de la educación superior. También pretende desarrollar las competencias y actitudes para el ejercicio de una ciudadanía responsable, comprometida con los problemas, necesidades y exigencias del país. Entre sus objetivos están: elevar el nivel educativo del venezolano y su acceso a la formación integral y a lo largo de toda la vida, fortaleciendo de manera coherente, las capacidades nacionales, regionales y locales. Sus propósitos son: a) impulsar las indispensables transformaciones académicas y docentes, para hacer pertinente el aprendizaje de estos jóvenes; b) Potenciar la sinergia interinstitucional y la participación comunitaria en la resolución de la problemática del cupo universitario; c) Fortalecimiento del movimiento estudiantil bolivariano y la base de apoyo de masa al proceso revolucionario en curso.

2.7.1.5 Aldeas Universitarias:

Dentro de la Misión Sucre se encuentran las Aldeas Universitarias, que están orientadas a ubicarse en lugares lejanos de los centros educativos. Se tiene previsto la creación de 400 Aldeas Universitarias que abrirán nuevos espacios para los estudios superiores en el país, mediante un plan ambicioso que tendrá una cobertura de más de 300 municipios de todo el territorio nacional. Para su funcionamiento se aprovechan las ofertas de instituciones ya establecidas que, de acuerdo con su especialidad, ofrecen los servicios que necesita una zona específica. Estas aldeas constituyen un punto de referencia para la municipalización y contarán con estructuras entre uno y

tres pisos, donde convergerán estudiantes de diversas instituciones educativas. Asimismo, no tendrán un tren directivo como tradicionalmente lo tienen las instituciones universitarias, sino que contarán con un coordinador y un equipo de apoyo para su funcionamiento.

2.7.1.6 Actualización de las universidades para la pertenencia social

Este proyecto es ejecutado por el Viceministerio de Políticas Académicas entre sus objetivos están: Capacitar al personal docente y de servicio de Universidades Nacionales; Rediseñar y armonizar los currículos y planes de estudio ofrecidos en dichas casas de estudio; Articular redes de interacción entre las universidades y demás centros de educación superior y los gobiernos regionales; Aportar la dotación e infraestructura necesaria para el funcionamiento eficiente de las Universidades Nacionales.

Sus dispositivos son: Administración del proyecto; Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) y gastos de ejecución; Formación de Formadores; Capacitación del personal docente, administrativo, técnico y de servicios; Estudios de pertinencia de los currículos; Red de instituciones de educación superior y gobiernos regionales; Dotación de Infraestructura.

2.7.1.7 Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación superior

Este proyecto, esta a cargo de la Oficina de Planificación del Sector Universitario y está compuesto por la calidad de la educación superior y la equidad de todos dentro de la educación superior.

Tiene como Metas: La Creación del programa nacional de orientación profesional; Modificación del Sistema nacional de admisión.; Racionalización del auxilio económico de los estudiantes en los programa de becas y apoyo académico al rendimiento estudiantil (PRODES); Gerencia y monitoreo del programa de mejoramiento de la calidad y equidad de la educación superior; Diseño e implantación de un sistema de asignación, distribución, ejecución y control presupuestario en las universidades nacionales; Diseño e instrumentación de la carrera académica en las universidades nacionales; Fortalecimiento Institucional del Sector universitario con la ampliación de la matrícula, financiamiento y adecuación de los postgrados; Fortalecimiento de los servicios de apoyo académico como lo son los servicios de biblioteca; Fortalecimiento de los servicios de apoyo académico a través de salas de computación.

2.7.1.8 Proyecto Contraloría Social Estudiantil

La ejecución del proyecto plantea la formación permanente de estudiantes de las Instituciones Oficiales de Educación Superior (IOES) en la elaboración, seguimiento de la ejecución, evaluación y control de los presupuestos, como una manera de ejercer la Contraloría Social dentro del ámbito universitario. De esta manera, se espera fortalecer la participación de los comités de usuarios o beneficiarios en el diseño e implantación de políticas destinadas a mejorar los servicios, contribuyendo así con la formación ciudadana del estudiante universitario en el ejercicio de la construcción de una sociedad verdaderamente democrática, participativa y protagónica.

Se plantea la creación de la Contraloría Social Estudiantil (CSE), como una manera de optimizar la ejecución del presupuesto destinado a las providencias estudiantiles, cuya inversión hace el Estado Venezolano para elevar la calidad de vida

del estudiante universitario. La creación de esta figura permitirá hacer un seguimiento y control minucioso de los fondos destinados al estudiantado, además se espera recabar la información requerida para la planificación de inversiones futuras.²⁴

2.7.2 Políticas diseñadas por la Oficina de Planificación del Sector Universitario

Según su página Web la Oficina de Planificación del Sector Universitario²⁵ es una oficina técnica auxiliar del Consejo Nacional de Universidades, que se encarga de instrumentar las políticas y estrategias para la educación superior señaladas en los Planes de la Nación. Creada a raíz de la reforma parcial que sufriera la Ley de Universidades en septiembre de 1970 y tiene las siguientes atribuciones:

1. Servir como oficina técnica del CNU;
2. Hacer el cálculo de las necesidades profesionales del país a corto, mediano y largo plazo;
3. Proponer alternativas acerca de la magnitud y especialización de las universidades y de los modelos de organización de las mismas;
4. Asesorar a las Universidades Nacionales en la elaboración y ejecución de sus presupuestos programa, a cuyo efecto, mantendrá contacto permanente con las oficinas universitarias de presupuestos, y preparará los instructivos y formularios que le sirvan de guía;
5. Las demás que le señalen las leyes y reglamentos.

A la vez persigue los siguientes propósitos;

- Elevar la excelencia académica de las universidades.

²⁴ <http://www.mes.gov.ve/mes/proyecto.php>

²⁵ <http://www.opsu.gob.ve/?ir=opsu>

- Mayor pertinencia social de las instituciones universitarias.
- Promover una mayor eficiencia de las instituciones en el uso de sus recursos.
- Corregir, dentro de los límites que establece la Ley, las distorsiones y desviaciones existentes en las instituciones de educación superior.

Estimular la cooperación internacional

Esta oficina llevo a cabo un conjunto de políticas estructuradas alrededor de un programa llamado Alma Mater. Este programa Alma Mater para el Mejoramiento de la Calidad y la equidad de la educación universitaria, se concibió a ejecutarse en el 2001 a través de varios componentes:

Elevación de la calidad: Se estructuró una propuesta para crear un Sistema de Evaluación y Acreditación (SEA) de las universidades, concebido con cuatro niveles: Nivel estatal, con carácter obligatorio; Nivel de las universidades, a través de un proceso de autorregulación; Nivel intrauniversitario, realizada autónomamente por dependencias por debajo del nivel de Facultades; Nivel de acreditación, sería la evaluación que permitiría reconocer y certificar la excelencia de los programas o carreras de las universidades, considerada voluntaria, ocasional y limitada en cuanto a la validez de la certificación (CNU/OPSU/SEA, 2004). El aporte más importante del SEA fue de tipo conceptual, contribuyendo con foros y publicaciones a resaltar la importancia de la rendición de cuentas. Sin embargo, a pesar que en el 2003 se había adelantado una metodología para la evaluación de proyectos de creación de universidades y carreras de pregrado, ésta no pudo ponerse en práctica, debido a desacuerdos entre las distintas instancias que debían aprobarla.

Elevación de la excelencia académica: Esta política se dirigió al fortalecimiento de la carrera académica, así como de los doctorados y la investigación, dentro del

contexto de consolidación del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología. También se apoyaron programas de dotación de Bibliotecas.

Mejoramiento en las condiciones en el ingreso: Entre los proyectos que el gobierno se planteó para mejorar el ingreso de los estudiantes de la educación superior, se pueden señalar: incremento de la asignación de cupos a través de la OPSU a un 50% en las universidades y 70% en institutos y colegios universitarios; e incrementar los cupos a nivel nacional en un 10%. Este proyecto es importante por la falta de equidad que tienen las dinámicas de selección de los estudiantes debido a múltiples factores, que han sido analizados en otras oportunidades. Esta propuesta del ejecutivo, lamentablemente, fue aceptada por muy pocas instituciones en el periodo 2001-2007. En relación a esto para el año 2007 se eliminó la prueba de Aptitud Académica y el nuevo sistema de ingreso para el 2008 según el Doctor Antonio Castejón, director de la OPSU explicó; “se aprobó que la asignación de los cupos fuera mixta, 30% de los cupos lo asigna la OPSU a través del RUSNIES y el 70% las diversidades, a través de mecanismos tales como las pruebas internas”. Resaltó que el sistema aprobado busca combatir la exclusión, por lo que se habló con los sectores para que cada universidad incorpore la mayor cantidad posible de estudiantes.

Mejoramiento del financiamiento público: Desde el comienzo de la gestión de los directivos de la OPSU, se planteó la necesidad de establecer un “modelo de presupuesto calculado sobre bases técnicas” tendiente a fortalecer el modelo de “aplicación de fórmulas”, para superar las limitaciones del modelo incremental o asignación histórica negociada, que ha sido muy criticado. También se consideraron otros objetivos importantes tendientes a racionalizar los recursos y a garantizar un presupuesto adecuado a las necesidades de las instituciones establecidas.

A finales del 2004 se había logrado avanzar significativamente en esta política, y se presentó a mediados de ese año la asignación y distribución de la cuota presupuestaria correspondiente al 2005, con un sistema de indicadores que incorporaba cuatro coeficientes: 1) Número del personal pasivo (docentes, administrativos y obreros) dándole un peso del 30%, 2) Relación estudiantes por docentes con un peso del 20%, 3) Agrupación de las universidades por su desempeño (en enseñanza, investigación y extensión) con un peso del 30%, 4) Relación del personal no-docente por docente (20%). También se definió una metodología aplicada para el incremento de las ayudas directas a estudiantes (becas en efectivo, ayudantías, y preparadurías) (CNU/OPSU, 2004).

2.7.3 Políticas diseñadas por el Ejecutivo Nacional.

2.7.3.1 Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación

En las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación del periodo 2001-2007, se establece que la política de educación superior esta orientada al aumento de la pertinencia social de la educación, al mejoramiento de la equidad de acceso y en el desempeño estudiantil, al mejoramiento de la calidad y la eficiencia, al fortalecimiento de la función de extensión, a la instrumentación de una negociación estratégica con las universidades oficiales y al desarrollo de un sistema nacional de educación superior. Para el siguiente periodo 2007-2013 las políticas sobre educación superior enmarcadas en las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación siguen siendo las mismas.

2.7.4 Políticas diseñadas por el Ministerio de Ciencia y Tecnología

2.7.4.1 Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

El Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación es el instrumento de planificación u orientación del Ejecutivo Nacional, para establecer los lineamientos y políticas nacionales en materia de ciencia, tecnología e innovación y se orientará fundamentalmente a; la investigación y desarrollo para mejorar la calidad de vida; generación de conocimientos y fomento del talento humano; fomento de la calidad e inversión productiva: inversión de la gestión pública y articulación social de la ciencia y la tecnología. (LOCTI Art. 11, 12,14).

Los aportes para inversión en la actividad científica, tecnológica y de innovación se obtendrán de la siguiente manera (LOCTI Art. 34):

- Aportes provenientes de aquellos integrantes del sistema que comercialicen propiedad intelectual de bienes y servicios, deberán aportar entre 0,1% y 0,5% de sus ingresos brutos.
- Aportes provenientes de empresas de hidrocarburos, deberán aportar anualmente una cantidad correspondiente al 2% de sus ingresos brutos.
- Aportes provenientes de empresas destinadas a la actividad minera y eléctrica, deberán aportar anualmente 1% de sus ingresos brutos.
- Aportes provenientes de empresas en otros sectores productivos, deberán aportar anualmente 0,5% de sus ingresos brutos.
- Aportes provenientes inversión extranjera donde su sociedad, comunidad o entidades constituidas y domiciliadas en el exterior o constituidas en el exterior y domiciliadas en Venezuela deberán aportar según su actividad,

hidrocarburos, minera y eléctrica, otros sectores el 2%, 1%, 0.5% respectivamente.

El Ministro de Ciencia y Tecnología será el coordinador y articulador del sistema nacional de tecnología e innovación (LOCTI Art. 20), así mismo evaluará y seleccionará los programas y proyectos susceptibles de financiamiento, determinando las líneas prioritarias de desarrollo o necesarias para el progreso social y económico del país (LOCTI Art. 21, Gaceta Oficial N° 38.242).

Las actividades consideradas como inversión en ciencia, tecnología, innovación por el Ministerio de ciencia y tecnología son los siguientes (LOCTI Art. 42):

- Inversión en proyectos de innovación que involucren la obtención de nuevos conocimientos o tecnologías en el país, la participación, Investigación y Desarrollo de las universidades
- Inversión en actividades de investigación y desarrollo que incluyan; Financiamiento a proyectos de investigación y desarrollo de carácter individual, o realizados con participación de Universidades o Centros de Investigación y Desarrollo a través de convenios o contratos; Creación de bases y sistemas de información de libre acceso, que contribuyan con el fortalecimiento de las actividades de la ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones; Promoción y divulgación de las actividades de ciencia, tecnología, innovación realizadas en el país; Creación de premios o estímulos de programas de fomento a la investigación, el desarrollo o la innovación; Financiamiento para la organización de reuniones o eventos científicos.
- Inversión en actividades de fortalecimiento de talento humano nacional que incluyan; Organización y financiamiento de cursos y eventos de formación, actualización y capacitación tecnológica en el país; Fortalecimiento de

Centros de Investigación y Desarrollo, así como a post grados, maestrías, doctorados o equivalentes, en universidades o instituciones de educación superior en el país; Financiamiento de becas para estudios a nivel técnico, de mejoramiento, capacitación, actualización y de post grado; Financiamiento a programas de movilización de investigadores, creación de post grados integrados a nivel nacional, de redes de investigación nacionales e internacionales; Programas para fortalecer la capacidad de la gestión nacional pública y privada en ciencia tecnología e innovación; Financiamiento de tesis de post grado y pasantía de investigación de estudiantes de educación superior en Universidades o en centros de investigación y desarrollo.

2.7.5 Políticas diseñadas por la Universidad de Oriente

La Universidad de Oriente en su Reglamento General Interno (Gaceta Oficial N° 279.990) establece que es un “Instituto de Educación Superior, dedicado especialmente al desarrollo de estudios y profesiones técnicas”. Teniendo como finalidades (Art. 1 del Reglamento Interno de la UDO):

- Promover y realizar la investigación científica,
- Formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo de Venezuela.
- Aplicar los recursos científicos y técnicos a su disposición para la solución de los problemas económicos sociales del país y en especial de las regiones Nororiental y Guayana.
- Conservar e incrementar el patrimonio cultural y educativo e incorporarse a las tareas del desarrollo integral de Venezuela.

La Universidad de Oriente dedicará sus labores al ensayo e implantación de modernos sistemas estructuras y métodos docentes, científico y de investigación, los cuales serán sometidos a evaluación periódica. Para cumplir esta función, su labor se orientará fundamentalmente a dar al estudiante el dominio de los métodos de estudios y de los principios y relaciones básicas del área del conocimiento respectivo, la capacidad y destreza necesario para el ejercicio de su carrera y los conceptos de interrelación de su campo profesional como medio social. (Art.2 del Reglamento General Interno de la UDO).

Así mismo la Universidad de Oriente es un ente descentralizado funcionalmente sin fines empresariales, cuya principal fuente de ingresos proviene fundamentalmente del presupuesto de la República, razón por la cuál su normativa interna sobre la recaudación, administración y control de los ingresos propios, donaciones y aportes debe ser adaptada a las propuestas de modernización de la administración financiera, con el fin de generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones, promover la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos y el acatamiento de las normas legales en las operaciones del Estado, así como posibilitar la implantación de un sistema mediante el cual los funcionarios que administran recursos públicos deban rendir cuentas por el uso económico, eficiente y eficaz de los mismos.

La Universidad de Oriente como ente autónomo y con la flexibilidad que le permite su estructura, puede y debe profundizar la orientación de la vida Institucional para enfrentar con solvencia y en forma sostenida los nuevos retos y exigencias. Para lograr este propósito las nuevas Autoridades Rectorales asumieron el reto de liderar un proyecto bien fundamentado, colectivo, participativo y transparente que permita a la Universidad de Oriente ejercer su autonomía y consolidar su papel como

institución de carácter público regional pero con proyección nacional, en el marco del Sistema de Educación Superior Venezolano y acorde con la Ley de Universidades.

Es por ello que en su discurso²⁶ la Nueva Rectora de la Universidad de Oriente, Dra. Milena Bravo, refirió que propiciar y promover la excelencia y calidad de la educación superior es entonces una tarea de urgente e inaplazable necesidad que nos compete a todos -dijo-, por ello; estamos dispuestos a realizar cambios pero no a la ligera; El Nuevo Equipo Rectoral se ha preocupado por recoger el sentir de la comunidad dentro y fuera de la universidad, con miras a orientar algunos aspectos importantes de la nueva política académica y administrativa sobre la base de aquello que constituye fortalezas comparativas de la Universidad de Oriente. En ese sentido aseguró la Nueva Rectora; no cometeremos el error frecuente de desechar o desconocer, sin evaluación alguna aquello que se viene desarrollando, por el contrario, exploraremos escenarios de acciones posibles, mediante consultas y compromisos con los sectores involucrados dentro y fuera de la Universidad; Para ello el Equipo Rectoral asumió el Reto hacia la Excelencia Institucional, a través de la calidad de sus docentes-investigadores como base fundamental del quehacer universitario; propiciando el crecimiento sostenido en el número de investigadores; garantizando una mejor atención al sector estudiantil; apoyando al invaluable recurso humano que representa para la Universidad el docente-investigador jubilado; auspiciando la integración entre las actividades de investigación y las de postgrado; vinculando las actividades de extensión a las actividades de docencia de pregrado, postgrado e investigación; profundizando la incorporación de las nuevas tecnologías de la información; orientando la administración universitaria como función de apoyo a las actividades académicas y con una gestión administrativa comprometida con una

²⁶ Discurso toma de posesión como nueva Rectora para el periodo 2006-2010 realizada el 12/10/2006

optimización de los recursos y una transparencia en los procesos. Con relación al carácter de eficiencia y transparencia de la administración universitaria el Reto lo constituye hacer de la evaluación externa y de la rendición de cuentas una rutina institucional, subrayó la Dra. Milena Bravo de Romero.

2.7.5.1 Planes desarrollados por la Universidad de Oriente con apoyo de otras organizaciones.

2.7.5.1.1 Plan Siembra Petrolera

El plan siembra petrolera a través del Programa Campus, permite contribuir con las Universidades que forman el recurso humano requerido por la industria, mediante convenio con PDVSA, donando salas de Geociencias, hasta ahora a favorecido seis Universidades, incluida entre ellas la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar y están pendientes otras cuatro. Estas salas cuentan con 17 CPU, 19 monitores pantalla plana, proyector de video beam, todo el mobiliario y Aire acondicionado. Más que un aporte de responsabilidad social, es un aporte de integración entre la industria, PDVSA y las universidades, para formar un recurso de excelencia, con las mejores tecnologías.²⁷

2.7.5.1.2 Programa de Promoción del Investigador (PPI).

El Programa de Promoción del Investigador (PPI) es ejecutado por el Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Investigación (ONCTI), mediante convocatorias anuales, en atención a tres categorías: Candidato, Investigador y

²⁷ Revista la Academia Hoy, edición N°11, (julio 2008: 27).

Emérito. A su vez, cada una de estas categorías comprende cuatro niveles: I, II, III, IV.

Los investigadores seleccionados son acreditados a partir de enero del siguiente año a la convocatoria, y la duración de la acreditación depende de la categoría.

Los objetivos del programa son: contribuir al fortalecimiento, desarrollo y apoyo al investigador en todos los ámbitos de las instituciones de educación superior y de investigación de los sectores público y privado, de manera que la investigación científica y tecnológica sea atractiva; promocionar la investigación científica y tecnológica de alta calidad en las instituciones de educación superior y de investigación en los sectores público y privado; estimular el crecimiento efectivo del número de investigadores, preservando los existentes; estimular la eficiencia y calidad de la productividad de investigación en las instituciones de educación superior y en las empresas de los sectores público y privado; e integrar y actualizar la información científica y tecnológica por disciplina en la comunidad científica y tecnológica.

Los investigadores acreditados conforme a los criterios definidos en el Programa gozan de los siguientes beneficios: son calificados de acuerdo a las categorías o niveles establecidos por el periodo que corresponde a cada una de ellas; perciben, por la duración de su nombramiento, una beca como premio a su productividad, de acuerdo a la categoría y al nivel asignado dentro del Programa y tienen acceso a aquellos beneficios que se deriven de los convenios que suscribe la Fundación con el objeto de promover y facilitar la actividad de sus adscritos.²⁸

²⁸ Revista GREMIUM N° 11, mayo 2008.

Para el año 2007 la Universidad de Oriente contaba con 250 Investigadores en el Programa de Promoción del Investigador.²⁹

2.7.5.1.3 Plan Quinquenal de Formación Del Personal Docente de la Universidad de Oriente.

Los objetivos fundamentales de ese Plan son tres: 1) Organizar las salidas del profesor de acuerdo con las necesidades del departamento y del docente; 2) Evitar que los docentes realicen estudios de postgrado que no cumplan con las certificaciones del Consejo Nacional de Universidades y de la Oficina de Planificación del Sector Universitario, y 3) Tener una base de datos del personal docente, relacionada con su formación de pregrado y sus necesidades de postgrado.

Como su nombre lo indica, el plan tiene una vigencia de 5 años, con facilidad de actualización al inicio de cada año. Informa el Profesor Russvelt Noriega, Coordinador de la Comisión de Formación de Recursos Humanos, que el relanzamiento del plan se inició en febrero de 2007, cuando el Vicerrector Académico, profesor Jesús Martínez Yepez, solicitó a los Decanos de los cinco Núcleos de la UDO que aplicaran la normativa del caso.

A raíz de esa solicitud, la Comisión que coordina Noriega se dio a la tarea de buscar la forma más segura y expedita de lograr la recopilación de la data. “Esto se logró mediante el diseño y desarrollo de un sistema de base de datos, que se llevó a cabo en tres fases” indica.

²⁹ Visión sinóptica de la Academia, edición Marzo 2008 N° 2.

Explica que la primera fase consistió en un llamado al personal docente fijo, para que se inscribiera en la línea en el sistema; la segunda, en solicitar a los jefes de departamento que llenaran en la base de datos la información del respectivo departamento y cada uno de los profesores adscritos al mismo; y la tercera, en pedirle a los titulares de los diferentes departamentos que conforman el cronograma probable de salida de cada docente, con base en las solicitudes individuales y las necesidades de formación en áreas específicas afines a dichas unidades académicas.

Una vez cumplidas esas tres fases, a los jefes de departamento se les proporcionó una planilla electrónica, para que indicaran el momento de la salida de cada uno de los profesores.

Una vez dado este paso, las tramitaciones de las solicitudes de formación del personal docente se harán conforme al plan incluido en el sistema, con lo cual se organiza el proceso, agrega.

Según informa el Coordinador de la citada Comisión, el sistema creado organiza el Plan Quinquenal de Formación del Personal Docente en cuatro bloques: 1) Profesores que solicitan beca sueldo; 2) Profesores que solicitan beca matrícula; 3) Profesores que solicitan permiso de beca, modalidad mediante la cual los docentes consiguen becas en otras instituciones, y 4) Profesores que no solicitan becas, o sea, aquellos que sólo requieren la autorización del Consejo Universitario para darle validez legal interna a los estudios realizados con recursos propios.

El profesor Noriega adelanta que se espera que muy pronto se pueda disponer de los planes quinquenales de todos los Núcleos, para ser elevados a la consideración del Consejo Universitario, con lo cual se podrá saber a ciencia cierta

las necesidades de formación del personal docente, en consonancia con las áreas prioritarias de cada unidad académica.

Opina que esa información será la base para proceder a evaluar alternativas dirigidas a satisfacer dichas necesidades, y resalta que se aspira un importante impulso hacia la mejora en el nivel de formación de la planta profesoral de la Institución.

“El Plan no sólo le facilita a los docentes de la UDO la posibilidad de formarse” subraya, sino que también permite que la institución pueda contar con un personal calificado, eficiente y adaptado a las necesidades de la unidad académica a la cual están adscritos, así como formular presupuestos y distribuir los recursos de manera organizada y más adaptadas a la realidad.³⁰

2.7.5.1.4 Convenios a través de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación

2.7.5.1.4.1 Noel Motors Cumaná y Autocamiones Real

Las Empresas Noel Motors Cumaná y Autocamiones Real, interesados en algunos proyectos universitarios, se unen a los esfuerzos de la Universidad de Oriente para lograr mayor eficiencia en la productividad académica, lo cual redundará en beneficios económicos y sociales para el Estado Sucre.

³⁰ Revista La Academia Hoy, edición N° 10, Mayo 2008.

En cumplimiento con el artículo 42 de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Investigación (LOCTI) las empresas Noel Motors Cumaná y Autocamiones Real hacen su aporte a proyectos de la UDO que califican dentro de las actividades consideradas como inversión en las áreas que establece la ley. “Planes Estratégicos para el Desarrollo Turístico sustentable en el Estado Sucre” y “Automatización de las dependencias del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente”, son los proyectos a financiar por Noel Motors Cumaná y Autocamiones Real, respectivamente.

La firma de estos convenios de cooperación por parte de los representantes de las empresas aportantes y la Dra. Milena Bravo, rectora de la UDO, busca forjar los lazos de cooperación técnica y científica en el sector académico, así como el fomento de la inversión en ambas áreas, fortaleciendo de esta manera la apertura del sector académico a las opciones tecnológicas.

La Universidad de Oriente tiene la obligación de destinar e invertir en su totalidad el aporte para el financiamiento en su respectiva ejecución, si quedare un remanente, podrá destinar esos fondos en otros proyectos que estén enmarcados en las actividades que establece el artículo 42 de la LOCTI.³¹

2.7.5.1.4.2 Cinascar y Hyunday de Abi Motors, C.A

Las Empresas Cinascar y Hyunday de Abi Motors, C.A de la ciudad de Cumaná otorgan a través de un convenio interinstitucional una importante subvención para el financiamiento del proyecto denominado “Planes Estratégicos Prospectivos para el Desarrollo Turístico Sustentables de Estado Sucre”, promocionado por la Universidad

³¹ Revista Gestión Rectoral año II, N° 5 (septiembre 2008:58)

de Oriente a través de su oficina para la coordinación de Proyectos para la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI).

Dentro de las actividades consideradas en el artículo 42 de la LOCTI como inversión en ciencia, tecnología e innovación, se encuentra el financiamiento a proyectos de investigación y desarrollo de carácter individual o realizado con la participación de investigación y desarrollo a través de convenios o contratos.

Tanto para la Universidad de Oriente, representada por su Rectora, la Dra. Milena Bravo, como para Miroslav Marcinko Dujmovic, presidente de Abi Motors, C.A, la firma de este convenio reviste especial interés por cuanto busca unir esfuerzos para lograr mayor eficiencia en la productividad académica.³²

2.7.5.1.4.3 Abi Motors

La empresa Abi Motors y la Universidad de Oriente acordaron suscribir un convenio de cooperación para el financiamiento de investigación y desarrollo como aporte que deben realizar los integrantes del sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y las empresas. “La automatización de las dependencias de Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente” será el proyecto a financiar por la empresa Abi Motors y la Universidad de Oriente asigna como responsable del proyecto al profesor William Senior, actual decano del Núcleo de Sucre.³³

³² Revista Gestión Rectoral año II, N° 5 (septiembre 2008 :58)

³³ Revista Gestión Rectoral año II, N° 5 (septiembre 2008 :59)

2.7.5.1.4.4 Moytoca

El convenio suscrito entre la Universidad de Oriente y la empresa Moytoca tiene como fundamento la satisfacción de los supuestos establecidos en la Ley Orgánica de Ciencia y Tecnología. En esta oportunidad la empresa Moytoca hace un significativo aporte al proyecto de la Universidad de Oriente presentado bajo el nombre de “Establecimiento y Estandarización de Cultivos Axénicos y Cultivos Celulares para la producción de Antígenos de *Tripanosoma Cruzi*”. La Universidad de Oriente recibirá una subvención destinada al financiamiento del proyecto, el cual deberá destinar para su total ejecución.³⁴

2.7.5.1.4.5 Corporación Parque Tecnológico de Oriente.

La Corporación Parque Tecnológico de Oriente (CPTO), perteneciente a la Universidad de Oriente, recibió mediante la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) el financiamiento parcial de cuatro proyectos, provenientes de tres empresas ubicadas en Cumaná. Las empresas financieras son: Proserpi Cumaná, CVG CONACAL y Clínica de Especialidades Carúpano. Los proyectos serán administrados por el CPTO y las investigaciones le corresponderán al personal del Instituto de Investigaciones en Biomedicina y Ciencias Aplicadas (IIBCA). Los proyectos son: “Epidemiología de las Infecciones causadas por Bacilos Gramnegativos no Fermentadores Aislados en los Pacientes Hospitalizados en Ambulatorios de Sucre y Nueva Esparta”. Caracterización Molecular de Capas Aisladas de Pacientes Sépticos recién Nacidos en la Unidad Neonatal del Servicio Autónomo Hospital Universitario Antonio Patricio de Alcalá”. El tercer y cuarto proyecto se corresponden con la creación del Centro de Servicios de Tecnologías de

³⁴ Revista Gestión Rectoral año II, N° 5 (septiembre 2008 :59)

Información y Comunicación (CESTICOM) y el Centro de Capacitación para la Innovación, Gestión y Tecnología Empresarial (CCIGTEM). El financiamiento parcial de estos proyectos permitirá su prosecución para el 2008, los cuales generarán por un lado nuevos conocimientos científicos y por otro, el fomento de actividades que inicien el fortalecimiento del tejido empresarial de la región.³⁵

³⁵ Revista Gestión Rectoral año II, N° 5 (septiembre 2008 :59, 60)

CAPÍTULO III

ANÁLISIS CUANTITATIVO

En este capítulo se dará a conocer la situación actual sobre el desempeño de la gerencia universitaria, específicamente, nuestra casa de estudios, la Universidad de Oriente estableciendo comparaciones entre sus cinco núcleos en cuanto al desempeño administrativo-financiero, académico y ético, cuya información será recopilada en base a la opinión de los estudiantes cursantes del 8vo,9no y 10mo semestre de las diferentes carreras que se ofrecen en sus distintos núcleos ,a través de la encuesta, en su modalidad de cuestionario, donde cada tipo de respuesta será valorada en relación a las variables en estudio, a fin de obtener indicadores que nos lleven a las conclusiones más acertadas que ayuden al desarrollo estadístico de nuestra investigación, contribuyendo así a la ampliación del material existente sobre Transformación de la Gerencia Universitaria.

Otro propósito de esta investigación en cuanto a metodología a utilizar es capacitarnos acerca del uso de una herramienta que permita el procesamiento de datos a través de un programa estadístico computarizado, en este caso, se ha de emplear el Programa SPSS, Versión 11.5 para el procesamiento de la información y su posterior análisis. Durante el desarrollo de este capítulo será necesario el uso de otros programas tales como Word y Excel, sobre los cuales se plasmarán los resultados luego de ser procesados por la herramienta SPSS y analizados por nosotras.

Por consiguiente, se presentan a continuación, la población, la muestra, el diseño de investigación, el tipo de instrumento utilizado para la obtención y comprobación de los datos y procedimientos considerados pertinentes a los objetivos de la investigación.

3.1 Población:

La población es el conjunto de seres que poseen la características o evento a estudiar (Hurtado, 2000).

Según Morales, V. (1994) se define como población "El conjunto para el cual serán válidas la conclusiones que se obtengan de los elementos o unidades, personas, instituciones o cosas involucradas en la investigación.

Hernández Sampieri y otros, (2002) explican que población o universo es cualquiera conjunto de unidades o elementos como: personas, fincas, municipios, empresas, etc., claramente definidos para el que se calculan las estimaciones o se busca la información". Deben estar definidos las unidades, su contenido y extensión.

La población en esta investigación se conformó por los estudiantes de la Universidad de Oriente y el cual asciende a unos 73.016 estudiantes aproximadamente. En tal sentido el total de la población es de 73.016 personas.

3.2 Muestra:

La muestra es definida por Morales, V. (1994) como "Un sub conjunto representativo del universo o población". Para la selección de la muestra se siguieron los mismos mecanismos para la escogencia de la población, a través de un muestreo piloto ya que el estudio fue aplicado a una muestra dirigida o probabilística, pequeña en relación a su tamaño.

La muestra estudiada fue determinada utilizando el software de cálculos estadísticos "SPSS" Statistical Package for Social Science versión 11.5.

Se trabajó con mil (1.000) bachilleres cursantes de los últimos semestres de diferentes carreras, divididos en los cinco Núcleos que conforman la Universidad de Oriente, los cuales fueron seleccionados al azar, considerándose este estudio piloto. (Ver Tabla N° 1).

Tabla n° 1 Distribución de la Muestra según los Núcleos

	Frecuencia	Porcentaje
Anzoátegui	200	20,0
Bolívar	200	20,0
Monagas	200	20,0
Nueva. Esparta	200	20,0
Sucre	200	20,0
Total	1000	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a la Comunidad estudiantil de la Universidad de Oriente. Diciembre 2008

Del 100% de los encuestados se puede evidenciar en la Tabla n° 1 que existe igualdad ya que en cada núcleo se tomó una muestra de 200 personas para un total de 1.000.

3.3 Diseño de la Investigación

Se adoptó como diseño de investigación, la Investigación de Campo por cuanto permite obtener información y datos en forma directa de la realidad donde se está presentando. La cual define Arias, F. (1991) como; "aquella caracterizada porque los

problemas que estudia surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de ella".

Según Ander, Ezequiel (1992) "consiste en la observación directa o in situ del problema objeto de investigación, es decir, exige la participación efectiva del investigador en el terreno o sitio donde estos se desarrollan".

Esta investigación se efectuará directamente en la población Estudiantil de la Universidad de Oriente conformada por los estudiantes de los últimos semestres de los cinco núcleos.

3.4 Tipo de Investigación:

Para la realización efectiva de esta investigación se tomó como tipo de investigación la Descriptiva; ya que ésta permite la investigación de registro, análisis e interpretación del problema estudiado, así como establecer comparaciones y descubrir las relaciones, causas y efectos presentes.

Según Selltiz (1965) dice: "Una investigación es descriptiva cuando se centra en medir con la mayor precisión posible. En esta clase de estudio el investigador debe ser capaz de definir que se va a medir y como lograr precisión en esa medición" (pág 17)

Está ubicada a nivel descriptivo ya que se dio a conocer la opinión de los estudiantes de los últimos semestres de las diferentes carreras impartidas dentro de la Universidad de Oriente, con respecto al desempeño de la Gerencia Universitaria de la Universidad de Oriente.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información

La técnica de recopilación de datos a utilizar es la encuesta en su modalidad de cuestionario con el objeto de registrar, recolectar, analizar y proporcionar información relevante sobre el problema de investigación.

La utilización de los cuestionarios cada vez es más frecuente tanto en el ámbito de la asistencia como en el ámbito de la investigación. Junto con las entrevistas, el cuestionario es la técnica de recolección de datos más empleada en investigaciones, porque es menos costosa, permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis, aunque también puede tener otras limitaciones que puede restar valor a la investigación desarrollada.

Antes de entrar propiamente en el tema deberíamos definir que se entiende por encuesta y cuestionario.

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos; su finalidad es conseguir la comparabilidad de la información.

Según Arias (2006) “la encuesta es la técnica que pretende obtener información que suministre un grupo o muestra de sujetos a cerca de sí mismo en relación con un tema en particular” (p. 72).

Por otro lado Arias (2006) define al cuestionario como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel

contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador” (p. 74).

La encuesta es un método excelente para la investigación cualitativa, este método fue el implementado para determinar la opinión de los estudiantes de la Universidad de Oriente, sobre el desempeño de la Gerencia Universitaria de la Universidad de Oriente en los últimos 4 años y estos fueron ordenados por los cinco núcleos para la fácil comprensión de datos. Al llevar a cabo la aplicación de las encuestas a los estudiantes del núcleo Sucre, se encontró con la suerte de que estaban en el proceso de inscripción y se logró aplicar la encuesta en un periodo de tiempo relativamente corto aproximadamente cinco horas congregando a la vez diferentes carreras para que de esta forma los resultados que arrojen dichas encuestas sean lo más real posible.

Los objetivos que se persiguen en este capítulo son los siguientes:

Objetivo General:

Analizar el desempeño de la Gerencia Universitaria de la Universidad de Oriente los últimos cuatro años desde la perspectiva Estudiantil de la Universidad de Oriente, empleando las herramientas del paquete estadístico computarizado SPSS Versión 11.5

Objetivos Específicos:

- Analizar la opinión de los estudiantes sobre el desempeño de los recursos económicos los últimos cuatro años con respecto a los Núcleos.

- Analizar la opinión de los estudiantes sobre el desempeño Académico los últimos cuatro años con respecto a los Núcleos.
- Analizar la opinión de los estudiantes sobre el desempeño Ético los últimos cuatro años con respecto a los Núcleos.
- Analizar la opinión sobre el desempeño en los aprovechamientos de los recursos los últimos cuatro años con respecto a los Núcleos.

3.6 Definición de los Indicadores o Variables de estudio:

Según Arias (2006); las operalización de las variables “es aquella que establece los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición” (p. 63).

Sabino (1987) establece: "entendemos por variable cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere puede tener un valor fijo".

Briones (1982: 34) define: "una variable es una propiedad, característica o atributo que puede darse en ciertos sujetos o pueden darse en grados o modalidades diferentes. . . son conceptos clasificatorios que permiten ubicar a los individuos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición".

Según su escala de medición, en esta investigación se trata de una variable Cualitativa ya que son aquellas variables que expresan distintas cualidades, características o modalidad. Cada modalidad que se presenta se denomina atributo o categoría y la medición consiste en una clasificación de dichos atributos. También se califica como Variable cualitativa ordinal ya que la variable puede tomar distintos

valores ordenados siguiendo una escala establecida, aunque no es necesario que el intervalo entre mediciones sea uniforme, por ejemplo en esta investigación se utilizaron: Bueno, Regular, Deficiente.

La Variable Independiente: es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. En investigación experimental se llama así, a la variable que el investigador manipula.

La Variable Dependiente: es el factor que es observado y medido para determinar el efecto de la variable independiente.

La variable independiente en esta investigación es la gerencia universitaria y las variables dependientes son: el desempeño administrativo, desempeño académico, desempeño ético y desempeño en el aprovechamiento de recursos obtenidos a través de sistemas propios de autogestión. En el Cuadro nº 1 se podrá observar la operacionalización de la variable.

Cuadro 3 Operacionalización de la Variable

Objetivo	Instrumento	Variable	Dimensión	Etiqueta
Analizar el Desempeño de la Gerencia Universitaria de la Universidad de Oriente en el periodo 2004-2008 desde la perspectiva estudiantil	Cuestionario estructurado de respuesta cerrada.	Gerencia Universitaria	Desempeño Administrativo	1: Bueno 2:Regular 3: Deficiente
			Desempeño Académico	1: Bueno 2:Regular 3: Deficiente
			Desempeño Ético	1: Bueno 2:Regular 3: Deficiente
			Desempeño en el Aprovechamiento de Recursos	1: Bueno 2:Regular 3: Deficiente

Fuente: Elaboración propia. Febrero 2009

3.7 Análisis Estadístico de los indicadores

Para mayor facilidad y claridad al momento de mostrar los datos y efectuar el análisis de los mismos, éstos se organizaron de manera lógica y secuencial en tablas expresados en porcentajes los cuales indican cada una de las variables estudiadas para su posterior análisis.

El análisis de datos, según la (UPEL) 1990 "es donde se describen las técnicas, estadísticas o de otro tipo, utilizadas para el procesamiento de los datos y la información recopilada para la información."

Los hallazgos se calcularon con los estadísticos (frecuencia y porcentajes) realizándose un análisis cualitativo conforme a los objetivos propuestos.

3.8 Análisis Estadístico de las variables

Para analizar la información necesaria se requirió de la codificación, clasificación y cuantificación de la información obtenida, para presentarla en tablas de distribución de frecuencias y cruzando porcentajes elaboradas a través del programa SPSS versión 11.5. Su interpretación servirá de referencia para extraer las conclusiones atendiendo a los resultados del diagnóstico efectuado.

Lo que se indica a continuación son los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección a los diferentes grupos de personas que conforman la muestra estudiada.

Tabla N° 2 Desempeño de la Administración de los Recursos Económicos según los Núcleos

			Núcleo				Total	
			Anzoátegui	Bolívar	Monagas	Nva. Esparta		Sucre
Desempeño Administración	Bueno	Frecuencia	7	15	11	31	19	83
		% del total	,7%	1,5%	1,1%	3,1%	1,9%	8,4%
	Regular	Frecuencia	94	87	136	132	125	574
		% del total	9,5%	8,8%	13,7%	13,3%	12,6%	57,8%
	Deficiente	Frecuencia	99	98	48	35	56	336
		% del total	10,0%	9,9%	4,8%	3,5%	5,6%	33,8%
Total	Frecuencia	200	200	195	198	200	993	
	% del total	20,1%	20,1%	19,6%	19,9%	20,1%	100,0%	

Fuente: Cuestionario aplicado a la Comunidad Estudiantil de la Universidad de Oriente.
Diciembre 2008

Del total de los Bachilleres encuestados, se observó que el 57,8% piensa que el desempeño que ha tenido la gerencia universitaria en cuanto a la administración de recursos asignados por el gobierno ha sido regular, obteniendo el Núcleo de Monagas el mayor porcentaje en esta categoría 13,7%, por su parte 336 bachilleres el cual representa el 33,8% opinan que el desempeño ha sido deficiente siendo el Núcleo de Anzoátegui quien registra el mayor índice con el 10,0% y sólo el 8,4% de los estudiantes encuestados indican que el desempeño de la gerencia universitaria en cuanto a la administración de los recursos económicos asignados por el gobierno es bueno el cual corresponde al Núcleo de Nueva Esparta con el 3,1%.

Tabla N° 3 Desempeño Académico según los Núcleos.

			Núcleo					Total
			Anzoátegui	Bolívar	Monagas	Nva. Esparta	Sucre	
Desempeño Académico	Bueno	Frecuencia	49	84	51	61	41	286
		% del total	4,9%	8,4%	5,1%	6,1%	4,1%	28,7%
	Regular	Frecuencia	136	111	131	130	147	655
		% del total	13,6%	11,1%	13,1%	13,0%	14,7%	65,6%
	Deficiente	Frecuencia	15	5	16	9	12	57
		% del total	1,5%	,5%	1,6%	,9%	1,2%	5,7%
	Total	Frecuencia	200	200	198	200	200	998
		% del total	20,0%	20,0%	19,8%	20,0%	20,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a la Comunidad estudiantil de la Universidad de Oriente.
Diciembre 2008

En lo que se refiere a desempeño académico el 65,6% de los bachilleres encuestados opinan que ha sido regular ocupando el primer lugar el Núcleo de Sucre con 14,7%, por otro lado el 28,7% indicó que ha sido bueno, obteniendo el Núcleo de Bolívar el mayor porcentaje con 8,4%, mientras que el 5,7% los bachilleres señala que ha sido deficiente alcanzando el Núcleo de Monagas el 1,6%

Tabla N° 4 Desempeño Ético según los Núcleos

			Núcleo				Total	
			Anzoátegui	Bolívar	Monagas	Nva. Esparta		Sucre
Desempeño Ético	Bueno	Frecuencia	23	80	50	50	39	242
		% del total	2,3%	8,1%	5,0%	5,0%	3,9%	24,4%
	Regular	Frecuencia	126	98	113	131	119	587
		% del total	12,7%	9,9%	11,4%	13,2%	12,0%	59,1%
	Deficiente	Frecuencia	51	22	33	16	42	164
		% del total	5,1%	2,2%	3,3%	1,6%	4,2%	16,5%
Total	Frecuencia	200	200	196	197	200	993	
	% del total	20,1%	20,1%	19,7%	19,8%	20,1%	100,0%	

Fuente: Cuestionario aplicado a la Comunidad estudiantil de la Universidad de Oriente.

Diciembre 2008

En relación al desempeño ético 587 de 1.000 bachilleres opinan que ha sido regular, esto abarca el 59,1%, donde el Núcleo de Nueva Esparta representa el mayor índice con el 13,2% del total, seguidamente 242 bachilleres; es decir 24,4%, señalan que es bueno arrojando el valor más alto el Núcleo de Bolívar con 8,1% y sólo 164 Bachilleres opinan que la gerencia universitaria durante los últimos años no ha actuado éticamente, esto representa el 16,5% donde se destaca el Núcleo de Anzoátegui con 5,1%.

Tabla N° 5 Desempeño en el Aprovechamiento Recursos a través de la LOCTI, POA y sistemas propios de autogestión según los Núcleos.

		Núcleo					Total	
		Anzoátegui	Bolívar	Monagas	Nva. Esparta	Sucre		
Aprovechamiento Recursos	Bueno	Frecuencia	13	9	27	27	19	95
		% del total	1,3%	,9%	2,7%	2,7%	1,9%	9,6%
	Regular	Frecuencia	99	87	115	117	121	539
		% del total	10,0%	8,8%	11,7%	11,9%	12,3%	54,7%
	Deficiente	Frecuencia	88	104	49	51	60	352
		% del total	8,9%	10,5%	5,0%	5,2%	6,1%	35,7%
Total		Frecuencia	200	200	191	195	200	986
		% del total	20,3%	20,3%	19,4%	19,8%	20,3%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a la Comunidad estudiantil de la Universidad de Oriente.

Diciembre 2008

Por último tal como se evidencia en la tabla n° 5 se observa que en relación al desempeño en cuanto al aprovechamiento de recursos obtenidos por la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI), el Plan Operativo Anual (POA) y sistemas propios de autogestión, la mayoría de los bachilleres encuestados piensa que ha sido regular con un 54,7%, donde el mayor valor lo representa el Núcleo de Nueva Esparta con 11,9%, luego se tiene que el 35,7% señala que ha sido deficiente, ocupando el porcentaje más alto el Núcleo de Bolívar con el 10,5% y sólo el 9,6% opinan que ha sido bueno y cuya distribución de porcentajes coinciden los Núcleos Monagas y Nueva Esparta con el 2,7% cada uno.

3.9 Discusión:

Los hallazgos de esta investigación con respecto al desempeño de la Administración de los recursos económicos asignados por el gobierno coinciden en parte con el estudio realizado por Maideé D. Castillo Padilla (2004) en su tesis de grado, donde llevó a cabo una encuesta sobre la Gestión Administrativa de la Universidad de Oriente, la interrogante era la siguiente: ¿Cree usted que la Gestión Administrativa de la Universidad de Oriente es eficiente? Y los resultados fueron que el 88,57% de los encuestados respondieron que NO. Si sumamos los porcentajes de la tabla n° 2 de nuestra investigación relacionada a las opciones regular y deficiente (regular 57,8% y 33,8% deficiente) da como resultado un 91,6% el cual es muy parecido al 88,57% obtenido por Maideé Castillo (2004). Esto demuestra que a pesar de transcurrir aproximadamente cuatro años, la gestión administrativa de la Universidad de Oriente no ha mejorado y muestra deficiencias que le han sido difícil resolver, la solución pudiera ser evaluar el resultado de la Gestión Administrativa anualmente y aplicar los correctivos pertinentes.

Por otra parte, en una tesis realizada por Omar Betancourt Bracho, en septiembre del 2004, llevó a cabo una investigación de campo igual a esta investigación y realizó unas encuestas a estudiantes de los últimos semestres de la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui, específicamente en la Escuela de Ciencias Administrativas donde una de las preguntas de la encuesta era la siguiente ¿Cómo cree usted que ha sido la preparación académica recibida hasta ahora en la Universidad de Oriente?, el resultado fue el siguiente: Cuatro personas de las 50 encuestadas (8%), calificaron la preparación académica recibida en la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui, como mala, 20 (40%) personas piensa que fue regular , 24 (48%) bachilleres califica la preparación académica dentro de la institución como buena y sólo 2 (4%) personas creen que esta preparación fue excelente. Si

comparamos los resultados con los arrojados por esta investigación se puede decir no son del todo parecidos ya que el porcentaje mayor está en la opción de regular con el 65,6% y de segundo lugar está la opción de buena con el 28,7% de los encuestados.

Un estudio realizado por la Economista Dulce Monagas, Profesora de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes sobre “Los procesos de Gerencia Universitaria en la Escuela de Economía de la Universidad de los Andes” en Junio del 2003, implementó encuestas aplicadas al personal docente que ocupó cargos gerenciales, así como al estudiantado de la Escuela y llegó a unas conclusiones que pueden ser comparadas con este trabajo de investigación, esas conclusiones fueron:

En relación a la gestión administrativa, no existe una clarificación y reglamentación de la política de evaluación continua que actualmente se aplica.

Con respecto al desempeño académico no existe un nivel de exigencia elevado en cuanto al rendimiento estudiantil, ni mecanismos que lo incentiven, inexistencia de mecanismos de exigencia para los profesores, ausencia de programas de capacitación y desarrollo para el personal en general.

Acerca del desempeño ético concluyó que para la planificación no se toman en cuenta las necesidades de la Escuela ni las variables internas y externas. Y cuando las consideran sólo se restringen a las de tipo político y a las de recursos financieros. No se trabaja en equipo ni se toman en cuenta la Misión ni la Visión para la delimitación de las políticas que rigen a la Escuela. Sino que son decisiones exclusivas de las autoridades en forma individual (Decano y Director de Escuela). En relación a la fijación de objetivos y metas de la Escuela tampoco se trabaja en equipo, ni mucho

menos se toman en cuenta las políticas trazadas y no se realizan asambleas periódicas en el Departamento que conforma la Escuela.

Esta problemática de la ineficiencia o no eficacia de la gerencia universitaria no sólo afecta a nuestra casa de estudios, se puede apreciar en el párrafo anterior que afecta a otras universidades nacionales y no sólo termina allí si no que trasciende las fronteras afligiendo a Universidades internacionales, este es el caso de una publicación sobre la gestión universitaria realizada por tres docentes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) del Perú ,donde el profesor Luís Francisco Delgado expone su punto de vista sobre la forma en que hasta ahora se ha ido manejando las diferentes actividades que operan en su universidad cuyas medidas de gestión y planes estratégicos no van acorde a las actuales necesidades y afirma que "a pesar del cambio social, el crecimiento explosivo, la diversificación del tipo de demanda de los servicios educativos, el cambio de las estructuras institucionales y la modernización tecnológica, lejos de resolver los problemas acarreados del pasado, hacen más ardua nuestra labor." el profesor Luís Delgado da algunas respuestas a la siguiente interrogante: ¿Cómo alcanzar una buena gestión en una universidad en tales condiciones? "no cabe duda que se tiene que establecer un esquema de prioridades basándose en los fines y objetivos de cada institución, considerando el entorno, es decir, las políticas tanto nacionales como regionales". También afirma que "tenemos un gran reto, encontrar un nuevo modelo que permita a la universidad cumplir con sus fines, hallar mecanismos de gestión de la educación acordes a la modernidad que incorporen las respuestas a la necesidades de cada entorno respectivo. No olviden que nuestra misión como universidad nos obliga a crear, a asimilar y a defender el saber a través de la investigación, la enseñanza y la extensión". Y es por esto, que "en esa búsqueda de perfección, de excelencia educativa, nadie debe quedar excluidos, hemos de participar todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria". Es importante destacar "como en todo tipo

de gestión tenemos que preocuparnos por la racionalización de recursos humanos y financieros, encarar una política de reestructuración del marco normativo y organizativo, asignar de manera racionalmente planificada estos recursos para el cumplimiento de nuestras metas”. “En términos generales, una buena gestión significa usar los recursos disponibles de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos institucionales; al decir recursos tengo en mente todos; alumnos, docentes y no docentes. Quienes tienen la responsabilidad de conducir a la universidad deben aprender el cómo y el porqué de todos los integrantes de la comunidad universitaria. Una nueva forma de gestionar las universidades debe responder a los retos que tienen hoy planteados. Si se apuesta por eficiencia, eficacia y responsabilidad en la toma de decisiones es imprescindible apostar por equipos que realicen su gestión con agilidad, eficiencia y responsabilidad”.

Después de realizar el análisis de todas las variables de estudio llegamos a las siguientes conclusiones:

El Núcleo que ha tenido mejor desempeño en cuanto a la administración de recursos según los estudiantes es el núcleo de Nueva Esparta con el 3,1% del total de 8,4% de los que respondieron esa opción y el que ha sido más deficiente de acuerdo a esta encuesta realizada a los estudiantes es el Núcleo de Anzoátegui con el 10,0% seguido del Núcleo de Bolívar con 9,9%, de un total de 33,8%, mientras que el Núcleo de Monagas ha tenido un desempeño regular según esta encuesta con el 13,7% de 57,8%.

El núcleo que mejor desempeño académico ha tenido según los estudiantes es el de Bolívar con un 8,4% del 28,7%, mientras que el núcleo que con mayor porcentaje en cuanto a desempeño regular es el de Sucre con 14,7% del 65,6% total, y el núcleo

con el desempeño Académico más deficiente de acuerdo con los bachilleres es el de Monagas con el 1,6% de un total de 5,7%.

De acuerdo al 8,1% de bachilleres encuestados en base al desempeño ético el núcleo que ha actuado de manera más ética es el Núcleo de Bolívar, mientras que 13,2% bachilleres señalan que el núcleo que ha tenido un desempeño ético regular es el de Nueva Esparta y el 5,1% piensa que el núcleo que ha sido más deficiente en cuanto al desempeño ético es el de Anzoátegui.

Y por último en cuanto al aprovechamiento de los recursos y sistemas de autogestión se pudo observar que de manera general los estudiantes piensan que el desempeño es regular con el 54,7%. De esta opción el núcleo que ha tenido un desempeño regular más alto es el núcleo de Nueva Esparta con el 11,9%, por su parte el Núcleo con el desempeño más eficiente según los estudiantes es el núcleo de Bolívar con el 10,5% del total de 35,5% que escogieron esa opción.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

A través de esta investigación y mediante la comparación de estudios anteriores relacionados con el tema. Hemos concluido que la gerencia como proceso, abarca los aspectos más importantes de una organización de cualquier índole. En nuestro caso, nos referimos a la gerencia de las Instituciones de educación Superior, específicamente, la Universidad de Oriente.

En el estudio de la Gerencia Universitaria, pudimos conocer los ámbitos que requieren ser administrados a nivel de educación.

Nos destacamos en el análisis de las principales funciones que se llevan a cabo por medio de procesos administrativos y dirigidos por altos representantes de nuestra casa de estudios; la Universidad de Oriente, entre ellos, Rector(a), Vicerrector(a), Decanos (as), Funcionarios (as) y Docentes.

Mediante estos conocimientos, pudimos comprender aún más de qué forma son manejados este tipo de organizaciones sin fines de lucro, coincidiendo con muchos autores que “la universidad es una de las instituciones imprescindibles y permanentes en toda la sociedad” y que “la gerencia de las instituciones de educación superior está asociada a la búsqueda de una mayor y mejor calidad de servicio universitario y una mayor calidad del desempeño de sus órganos y actores en el entramado institucional, con el fin de dar respuestas a las carencias y expectativas institucionales y de la

sociedad en general”. Todo, su creación, su visión y objetivos deben ir enfocados al buen desempeño de cada una de sus funciones.

No tenemos dudas de que entender el concepto de Gerencia dentro de las instituciones de Educación Superior, es un aspecto clave para poder señalar el cumplimiento de sus funciones sociales, y que luego ésta, puede ser construida sobre la base de premisas o supuestos diferentes como el significado que tiene para las autoridades como gestores universitarios, la relevancia para los otros actores de la comunidad académica, así como las implicaciones que tienen estos conceptos para construcción y avance de las instituciones de educación superior.

Otro aspecto que consideramos importante y necesario para la realización y ejecución de este sistema administrativo, es la orientación de la normativa legal que rige a las Instituciones de Educación Superior. Es por ello, que su estudio fue fundamental para conocer qué leyes respaldan este grado de educación y de qué forma intervienen en el buen desempeño de las Instituciones de Educación Superior. Nos enfatizamos en las premisas de la UNESCO, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y la Ley de Universidades, las cuales establecen primeramente a la educación como uno de los pilares fundamentales de los derechos humanos, por lo cual ésta, debe ser accesible para todos, sin distinción alguna.

Gracias a esta investigación, logramos intercambiar puntos de vista con los principales dirigentes y responsables de la gestión administrativa de la Universidad de Oriente. También, tuvimos la oportunidad de relacionarnos con estudiantes de otros núcleos, donde pudimos captar sus opiniones y pensamientos sobre cómo ha sido el desempeño de la gerencia universitaria, y donde muchas inquietudes fueron expuestas por la comunidad Udista. Tal información, fue obtenida a través de una

encuesta, basada en la problemática gerencial, la cual nos permitió llegar a un buen número de participantes y fue de gran ayuda para analizar e interpretar el problema a raíz de los resultados, así como establecer comparaciones, semejanzas; reconocer las causas y estudiar los efectos producidos por el tópico en estudio.

Igualmente pudimos integrarnos como parte de la comunidad Udista, en los problemas que obstaculizan llevar a cabo una buena gestión universitaria, estimulando así, nuestro compromiso con la Universidad, entendiendo que somos nosotros, los estudiantes, la primera razón de la existencia de las instituciones educativas, y que tenemos el deber de contribuir con el bienestar general de nuestra casa de estudios mediante el aporte de nuevas ideas de desarrollo, descubriendo mediante técnicas estadísticas, cuales son los puntos más afectados, los departamentos cuyas funciones son deficientes y a qué se debe la falta de eficiencia y calidad en la búsqueda de la excelencia de la institución.

Muchos de estos aspectos fueron manejados en cuanto el análisis del desempeño gerencial universitario, y a la vez, estudiado a partir de estos enfoques: desempeño de los recursos económicos, desempeño académico y desempeño ético. Al utilizar estas variables para medir el nivel de desarrollo gerencial que ha tenido la Universidad de Oriente en sus cinco núcleos, obtuvimos un diagnóstico que nos permitió conocer desde la perspectiva estudiantil, su situación en cuanto los aspectos ya mencionados, tales resultados definieron que el desempeño de la gerencia universitaria es “regular”. Esto nos demostró que hay deficiencias en el proceso, por lo que recomendamos, basándonos en estudios realizados relativos al tema, que la Universidad debe iniciar un programa de revisión de las políticas académicas apegadas a las normas y acuerdos legales de educación superior, con el fin de redefinir que fundamentos, estrategias y desarrollos programáticos y vida gerencial-administrativa, tomando en cuenta que la gerencia universitaria, es la actividad que

planifica, ejecuta, evalúa el encuentro de dos procesos contrarios y paralelos como es la academia y la función administrativa, donde la primera señala un orden de resultados sociales y lo segundo, un orden de exigencia de resultados financieros. Esto, aunado a un profundo estudio de la problemática, pueden ser herramientas muy útiles para acelerar el proceso de transformación gerencial de nuestra Universidad, facilitando la búsqueda de soluciones adecuadas a las universidades, y por ende, poder llevar a cabo su misión, visión, objetivos y funciones de manera satisfactoria en pro al bienestar de los miembros que integran la comunidad estudiantil Udista.

4.2 Recomendaciones

Una vez culminado este trabajo, el cual se titula “Análisis del Desempeño de la Gerencia Universitaria en la Universidad de Oriente durante los últimos años desde la perspectiva estudiantil”, como instrumento clave para evaluar la gestión adoptada por esta casa de estudios y basándonos en los resultados, se hace necesario proponer ciertas recomendaciones, las cuales se presenta a continuación:

- Promover la revisión de los programas curriculares y la constante actualización del personal docente, implementando cambios de metodologías que conlleven a fortalecer la academia y brindarle a los profesores todas las herramientas modernas para un mejor desempeño.
- Establecer una gestión de calidad que integre todas las actividades universitarias que satisfagan las expectativas y respondan a las nuevas exigencias que requiere impartir una educación de excelencia.
- Establecer políticas de carácter institucional basado en un diagnóstico serio de la realidad, orientadas a la solución de los problemas que afectan directamente el desempeño gerencial de la universidad.

- Concientizar a las autoridades competentes de la Universidad de Oriente para la revisión de las estadísticas realizadas en este trabajo de todos los núcleos que la integran y se haga un diagnóstico para que se evidencien las deficiencias, y así, poder orientar una planificación y política racional de crecimiento para cada institución, desde los órganos gubernamentales que otorgan los recursos y asignar de manera racionalmente planificada estos recursos para el cumplimiento de sus metas.
- Plantear un proyecto educativo basado en el Proyecto Nacional a fin de establecer claramente cuáles y de qué calidad son los recursos humanos que precisa el país con el objetivo de preparar profesionales de acuerdo a las nuevas exigencias que se requieren en el campo laboral.
- Intensificar los valores éticos, morales e institucionales que fijen en el alumnado el sello de la Universidad, ofreciéndole una formación íntegra, crítica, creativa y moral, reiterándole su compromiso con la institución.
- Describir sus propias formas de generación de ingresos que eleven a la universidad cada vez más por la ruta del autofinanciamiento.
- Incentivar aún más la relación Universidad-Empresa, promoviendo proyectos universitarios que sean materia de interés en los sectores productivos y avanzar en la posibilidad de trabajar en la búsqueda y concreción de actividades de consultoría y prestación de servicios a empresas privadas e instituciones u organismos públicos, donde los estudiantes además de mostrar y promocionar sus capacidades, podrán adquirir conocimiento directo y en terreno de lo que pasa en las empresas. Conocimiento que a su vez, luego se puede capitalizar hacia el interior de la universidad en programas de su capacitación, mejora de planes de estudio y actualización de contenidos prácticos de las diferentes asignaturas.
- Crear en los alumnos, docentes, autoridades y demás personal Udista una conciencia crítica con profundas raíces de valores con identidad nacional e

institucional a fin de cubrir la necesidad que hay de una conducta ética en la gestión administrativa.

- Continuar la evaluación del Desempeño de la Gerencia Universitaria de la Universidad de Oriente a través de instrumentos de medición estadístico basados en las variables de administración de recursos, académica, sistema de autogestión financiera y ética a fin de conocer los avances o atrasos en la gestión en los próximos años.

BIBLIOGRAFÍA

Agarwal, J.; Wu, T. (2004). "China's entry to WTO: global marketing issues, impact, and implications for China". *International Marketing Review*.

Álvarez Juan, Convenios LOCTI, Sección Noticias y Anuncios de la revista *Gestión Rectoral*, Año II, Nov. 2007 paginas 58-60.

Aristóteles (2001). *Ética de Nicómaco*. México: Editorial Pentagrama

Aná, S. et. Al. (1992). *Modernity and its Futures*.

Arias F. (2006). "El Proyecto de Investigación" *Introducción Metodológica*. 5^{ta} Edición. Editorial Episteme

Arias G. Fernando, (1991), *Introducción a las técnicas de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*, 5^a ed, México, Trillas

Betancourd, O. (2004) *Alternativas para el Mejoramiento de la Formación Académica y laboral del Contador Publico egresado de la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui*. Tesis de pregrado, en la Escuela de Ciencias Administrativa de la Universidad de Oriente, núcleo Anzoátegui.

Bottorff, D. (1997) *La ética para mejorar el éxito empresarial*. Extraído el 20 de Noviembre del 2008 desde <http://www.transparencia.org.py/inicio.html>

Briones, Guillermo (1982) *Métodos y Técnicas de Investigaciones para las Ciencias Sociales*, México, Editorial Trillas.

Brown, S. (1993). "Postmoder marketing: Principles, practices and Premises".
The Irish Marketing Review.

Brown, S. (1993). Postmodern Marketing. European Journal of Marketing.

Cambría, D. (2007). Políticas públicas: La educación superior como pilar del desarrollo. Extraído el 20 de Noviembre del 2008 desde <http://www.eco.unrc.edu.ar/postgrado/Expositores/M%C3%B3dulo%202/Diego%20Jos%C3%A9%20Cambr%C3%ADa/Cambria%20B4s%20Paper.pdf>

Castillo P. Maideé D. (2004). "El Benchmarking como propuesta metodológica aplicable a la gestión administrativa de la Universidad de Oriente". Tesis de pregrado, en la Escuela de Ciencias Administrativa de la Universidad de Oriente, núcleo Anzoátegui.

Castro A., Daniel. (1999) "Mas acá de la razón", en Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social, Año 4 N° 7. Venezuela

Cendros, J. (2001). Pensamiento Estratégico. Ensayos. Edit. Gato Azul.

Cendros, J. (2003). "El Pensamiento Estratégico Postmodernista". Revista Telos.

Cendrós, J (2005). "Brecha Digital en la difusión de las Tecnologías de internet para el acceso a la Sociedad Red". Revista de Ciencias Sociales.

Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE). (1989). Proyecto Venezuela. Desarrollo de las capacidades Gerenciales Del Estado. La

Descentralización de la Educación: mejor y más democrática. Caracas: Ediciones Presidencia de la República.

Conferencias sobre Gerencia para Resultados dictadas por el señor Mark Abrahams. Enero a Junio de 1996. San Juan, Puerto Rico.

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453).Caracas, viernes 24 de marzo de 2000.

Cortina, A. (1999). El mundo de los valores. Ética mínima y educación. Santafé de Bogota. El Búho.

Cortina, A. (1998). Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial, Madrid, Trotta.

Covey, Stephen (1989) Libro los siete hábitos de la gente altamente efectiva.

Crosby, P. (1988). Dinámica gerencial. México: McGraw Hill.

David, F. (1994). La Gerencia Estratégica. Editorial Legis Bogotá, Colombia.

Delgado, B. Juan C. “La Transformación Universitaria”. Mérida Venezuela 2004.

Delgado, Luís (2002) “La Gerencia Universitaria”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

Deming (1982). Calidad en la Organización. Editorial Prentice Hall. México.

Dery, D (1984) *Problem Definition in Policy Analysis*, University Press of Kansas, USA, paginas 21-36.

Díaz Barrios, Jazmín (2000). La Ética en la Gerencia vista a través del desarrollo organizacional. En: *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 5. No. 10, p. 49-61. Vicerrectorado Académico. La Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. ISSN 1315-9984.

Díaz, Barlette; Casanova, Héctor José; Maldonado, Andrés y López, Roberto (1997). *Financiamiento y Gestión de la Educación Superior en América Latina y El Caribe: Visión de América Latina y El Caribe*, Tomo I, Colección Respuestas. Caracas. Ediciones CRESALC/UNESCO.

Dichter, Ernest (1988). *¿Es usted un buen gerente?* McGraw Hill, Colombia Pág. 53

Durand, G., 1982; *Las estructuras antropológicas de lo imaginario*, Madrid, Taurus. 2000, *Lo imaginario*, Barcelona, Ediciones del Bronce.

Drucker, Peter F. (1976) *La Gerencia de Empresas*, Traducción de Luis Prats. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana, Tercer Edición noviembre de 1976. 506 páginas.

Drucker, P. (1995) *Gerencia para el futuro*. Editorial Norma. Colombia

Drucker, P. (2003). *La Organización del Futuro*. México. Editorial Mc Graw-Hill.

Ezequiel Ander-Egg (1992) Evaluación de servicios y programas sociales. Madrid. Editorial Siglo XXI de España.

Ferrer, T. y Guijarro, M. Su visión ética y de valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Alta Gerencia Universitaria. Revista Venezolana de Gerencia, jun. 2007, vol.12, no.38, p.218-228. ISSN 1315-9984.

Firat, F. et. al. (1995). Marketing in a postmodern world. European Journal of Marketing.

Firat, F. y Shultz, C. (1997). "From segmentation to fragmentation: Markets and marketing strategy in the postmodern era". European Journal of Marketing. Vol. 31 (3-4), 1997.

Follari, Roberto. (2000) "Estudios sobre postmodernidad y estudios culturales, sinónimos", En Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados. N° 10. Venezuela

Fuenmayor, Luis (2001). Propositiones para la Nueva Ley de Universidades. Debate Abierto. No. 16. Caracas.

Fuguet A., Vivas D., y Sosa P. La visión de la universidad en tiempos de cambios. SAPIENS, dic. 2005, vol.6, no.2, p.101-114. ISSN 1317-5815.

Gerstein, M. (1996). Pensamiento Estratégico. CEPAL/CLADES. Santiago de Chile.

Gephart, R. (1998). "Postmodernism and the future history of management".
Journal of Management History.

Gitlow, H. (1991). Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva. Editorial Ventura, México.

Goleman Daniel, (1999). Estilos de liderazgo, Harvard Business Review, Octubre de 1999.

Guadilla, C. (2004). Logros y Tensiones en las Políticas Públicas de Educación Superior en Venezuela (1999-2004), en CENDES, Venezuela Visión Plural, Una Mirada desde el Cendes, Edit. Bid & Co., Caracas.

Guijarro M. y Chávez J. (2006). Ética y gerencia universitaria. Revista Venezolana de Gerencia, jun. 2006, vol.11, no.34, p.201-220. ISSN 1315-9984.

Gustavsson, B. (2001). "Towards a transcendent epistemology of organization".
Journal of Análisis Aional Change Management.

Guzmán, M. (1992). Gerencia Participativa. Caracas.

Hannabuss, S. (1999). "Postmodernism and the heritage experience". Library Management journal.

Hernández Sampieri y otros, (2002) Metodología de la Investigación, México, McGraw-Hill, 3ª edición.

Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2000). El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística. Caracas, Venezuela: Fundación SYPAL.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. España.

Kliksberg, R. (1991). La Gerencia Pública en la década de los noventa. Investigación y Gerencia 2. 77-78.

Kliksberg, R. (1991). Como Reformar el Estado para luchar contra la pobreza. Investigación y Gerencia 3. 113- 123.

Koontz y O'Donnel (1986). Administración. Traducción de Sauri Jaled de Allub y Alfredo Díaz Mata. Octava Edición (Tercer Edición en Español). México: Mc Grau-Hill, 1986. Páginas. 758

Koontz, H. y Weihrich, H. (2002). Administración: Una Perspectiva Global. México. Mc Graw-Hill.

Krygier, A. (1988). Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones? Gerente. Mayo.

Lahera Eugenio (2001). "Introducción a las políticas públicas". Santiago: LOM ediciones.

Lahera Eugenio (2004) Política y políticas públicas. Serie de políticas sociales 95, Santiago: CEPAL.

Lanz, Rigoberto (2001). El Decálogo de la Universidad que queremos. Maturín. Editorial Instituto Pedagógico de Maturín.

Ley Contra la Corrupción (Gaceta Oficial N° 5.637). Caracas, 7 de abril de 2003.

Ley de Universidades (Gaceta Oficial No. 1429). Caracas, 8 de septiembre de 1970

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. (Gaceta Oficial N°38.242). Caracas, 03 de agosto de 2005.

Ley Orgánica de Educación (Gaceta Oficial No. 2635). Palacio de Miraflores, Caracas, 26 de julio de 1980.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (Gaceta Oficial N° 37.606) Caracas, 09 de enero de 2003.

Llanos de la Hoz, Héctor (2000). Hacia una nueva gestión exitosa de las Universidades Nacionales. Caracas. Impresión Taller Editorial de la Universidad Experimental Simón Rodríguez.

Lynne, J., Mc Farland, L., Senn, J. Childress (2000). Liderazgo para el siglo XXI. Colombia. Mc Graw-Hill.

Martin, Federico (2000). Ética. Maracaibo. Ediluz.

Martín, Enrique; Valera, Marcos; Pérez, Berenice; León, Juan y Santos, Sussi (1997). Experiencias en la gestión y el financiamiento de la Educación Superior en Cuba, La Educación Superior en el siglo XXI, Visión de América Latina y El Caribe, Tomo II, Colección Respuestas. Caracas. Ediciones CRESALC/UNESCO.

Martínez Juan, entrevista al Decano del Núcleo Monagas de la Universidad de Oriente Dr. Ernesto Hurtado, en la revista La Academia Hoy, Edición N° 9, diciembre 2007, pagina 6.

Méndez, E. (1998). Crisis en la Organización Educativa y su Incidencia en la Integración del Personal Docente de las Universidades. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Tesis Doctoral.

Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior tomado en Noviembre 13 de 2008 desde <http://www.mes.gov.ve/mes/proyecto.php>

Monagas, Dulce. Consideraciones sobre la Gerencia Universitaria en la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes. En revista Actualidad Contable FACES. Año 6 No.6, Enero-Junio 2003. Mérida. Venezuela. (33-37). Universidad de los Andes. Mérida http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17329/1/dulce_monagas.pdf tomado fecha noviembre 2008

Monagas, Dulce. (2003) “Consideraciones sobre la de Gerencia Universitaria de la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes. Mérida. Venezuela. Extraído el 05 de Noviembre de 2008 desde http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17329/1/dulce_monagas.pdf

Monagas, A. (1991). La Gerencia Pública como problema de Gobierno. *Investigación y Gerencia* 36. Páginas 145 – 148.

Monagas, A. (2005) “La gerencia universitaria ante el cambio institucional” *Revista Visión Gerencial*. Extraído el 10 de Noviembre de 2008 desde http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-32133272_ITM

Monge, B (2005). *Gerencia Moderna*. Extraído el 20 de Noviembre del 2008 desde <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=806>

Morales, V. (1994). *Planteamiento y Análisis de Investigación*. Caracas: Ediciones el Dorado.

Morin, Edgar (1999a). *Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro*. Paris. UNESCO.

Morin, Edgar (1999b). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona (España). Editorial Gedisa.

Morris, D. y Brandon, J. (1994). *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. Colombia.

Muro, Xiomara (1998). *Criterios e Indicadores de Evaluación en la Calidad de Gestión del Financiamiento en Educación Superior*. Caracas. Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Muro, X y Serron, S (2007). La agenda de investigación en el proceso de transformación de las Instituciones de Educación Superior (IES). Paradigma, jun. 2007, vol.28, no.1, p.07-38. ISSN 1011-2251.

Nelson, Bárbara (2001) "Nuevo manual de ciencia política". Pagina 800

Patterson, M. (1998). Direct Marketing in postmodernity. Marketing Intelligence and planning.

Perdomo, Camilo (1999) "La Condición Postmoderna. ¿Fin de todo?", en Revista Faces. Año 8 N° 17. Venezuela

Plaza Mary, entrevista a la Decana del Núcleo Anzoátegui de la Universidad de Oriente, Dra. Shirleen Patricia Mitchell, en la revista La Academia Hoy, Edición N° 9, diciembre 2007, pagina 12-13.

Prieto Figueroa, R. (1990). El Estado y la Educación en América Latina. (4ta. ed). Caracas: Monte Ávila Editores.

Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU)
<http://www.opsu.gob.ve/> consultada el 05 de Enero del 2009

Ortiz Alfremary, entrevista al Decano del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente, Profesor William Señor, en la revista La Academia Hoy, Edición N° 9, siembre 2007, pagina 10-11.

Quinn, Fredd (1996). Liderazgo y Acción. México. Editorial Prentice Hall.

Reglamento General Interno de la Universidad de Oriente, resolución N° S-67-A, Gaceta Oficial 279.990 del 2 de enero de 1.966.

Reglamento para la Recaudación, Administración y control de los ingresos propios, donaciones y aportes a la Universidad de Oriente. Resolución N° 025/2005. Nueva Esparta, 20 de julio del 2005.

Rico, R. (1997). *Calidad Estratégica Total*. Editorial Macchi. Argentina.

Robbins, Stephen y Coulter, Max (2000). *Administración*. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Rodríguez (1997). *Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Rodríguez Teresa. Entrevista al Dr. Antonio Castejón, Director de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) en la revista *La Academia Hoy*, Edición N° 11, julio 2008, pagina 6.

Rodríguez Teresa. Entrevista a José Rafael Martínez, ex Decano del Núcleo Monagas de la Universidad de Oriente, en la revista *La Academia Hoy*, Edición N° 11, julio 2008, pagina 22.

Rodríguez Teresa. Entrevista al Profesor Russvelt Noriega, coordinador de la comisión de formación de recursos humanos, sobre el Plan Quinquenal, en la revista *La Academia Hoy*, Edición N° 10, Mayo 2008, pagina 3.

Rodríguez Teresa. Entrevista a la Profesora María Bravo de León, coordinadora del Programa de Enseñanza Virtual, la revista La Academia Hoy, Edición N° 10, Mayo 2008, pagina 4-5.

Rodríguez Teresa. Entrevista a la Profesora Luisa Marcano de Montaña, Decana del Núcleo Nueva Esparta de la Universidad de Oriente, en la revista La Academia Hoy, Edición N° 9, Diciembre 2007, pagina 14-15.

Roosen, A. (1991). El Entorno Nacional de la Gerencia. Investigación y Gerencia 35. 57.

Sabino, Carlos A. (1987): Cómo Hacer una Tesis, (Guía para elaborar y redactar trabajos científicos), Caracas, Editorial PANAPO.

Salazar Mónica. Entrevista al Ministro del Poder Popular para la Educación Superior Dr. Luis Acuña Cedeño, sección Un Foro para... en la revista Gestión Rectoral, Año I, Septiembre 2008, paginas 24-28.

Salazar Mónica. Entrevista al Dr. Humberto Calderón Berti, Segundo Director de la Escuela de Petróleo de la Universidad de Oriente, sección Firma Invitada, en la revista Gestión Rectoral, Año II, Nov. 2007 paginas 6-8.

Salazar Mónica. Entrevista a la Dra. Milena Bravo, Rectora de la Universidad de Oriente, sección Tribuna Rectoral, en la revista Gestión Rectoral, Año II, Nov. 2007 paginas 10-14

Salazar Mónica. Entrevista al Dr. Gustavo Pereira, Fundador del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad de Oriente, sección Personaje, en la revista Gestión Rectoral, Año II, Nov. 2007 paginas 16-18

Salazar Mónica. Entrevista al Dr. Francisco Rosa, Coordinador del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente, sección Desarrollo Profesor, en la revista Gestión Rectoral, Año II, Nov. 2007 paginas 28-31

Salazar Mónica. Entrevista al Dr. Antonio Marcano, Asesor Externo del Despacho Rectoral de la Universidad de Oriente, sección Historia de..., en la revista Gestión Rectoral, Año II, Nov. 2007 paginas 38 – 40.

Sánchez, Martín (2002). Ética. Valencia (Venezuela). Editorial Vadell Hermanos.

Selltiz, C.; M. Jahoda; M. Deutsch y S.W.Cook (1965): Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales, Madrid, Ediciones RIALP, S.A.

Senge, Peter (2001). La Quinta Disciplina. Editorial Gránica.

Sisk L., Henry y Sverdlik, (1979), Mario. Administración y Gerencia de Empresas. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. U.S.A., 638 Págs.

Smart, B. (1992). Modern condition, postmodern controversies. Routledge.

Solarte, Omar. La gerencia moderna. Extraído el 20 de Noviembre del 2008 desde <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-gerencia-moderna.htm>

Soto, A. (1998). Necesidades de Crear una Estructura Académica-Administrativa para la UNA ante la presencia de las nuevas tecnologías. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo

Spendolini, M. (1994). Benchmarking. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Stoner, J y Freeman, R. (1994). Administración. Prentice Hall. México.

Styhre, A. (2002) Constructing the image of others. Management Decision..

Suárez Diógenes, Coordinador de la Comisión de Investigación Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui, sección de Investigación, revista Gremium, N° 11, mayo de 2008, pagina 8.

Terry, George R. (1972). Principios de administración. Continental, México, Pág. 64

Thompson-Strickland (1994). Dirección y Administración Estratégica. Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

Turner, B. (1990). Theories of modernity and postmodernity.

UNESCO (1997). Declaración sobre la Educación Superior de Dakar, Conferencia General. Paris. Edición UNESCO.

UNESCO (1998). Declaración sobre la Educación Superior en América Latina y El Caribe, Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Paris. Edición UNESCO.

Universidad de Los Andes (2001) Papeles para el Cambio. Informes de las Mesas de Trabajo (Mesa 0 a Mesa 3) Talleres Gráficos, Universidad de los Andes. Mérida.

Universidad de Oriente. La Universidad. Extraído el 20 de Noviembre del 2008 desde <http://www.anz.udo.edu.ve/historia/historiaudo.html> tomado fecha noviembre 2008

Universidad de Oriente, Núcleo Bolívar, Delegación de Información y Comunicación Corporativa. Extraído el 20 de Noviembre de 2008 desde <http://www.bolivar.udo.edu.ve/noticias.html#trabajo>

UPEL. (1990). Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctorales. (1era. Ed). Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Instituto de Investigaciones Educativas.

Urdaneta Ana, Entrevista al Ingeniero Roberto Alfonso, sobre el Plan Siembra Petrolera, en la revista La Academia Hoy, Edición N° 11, julio 2008, pagina 27.

Urdaneta Ana, Entrevista a la Profesora Maria Coromoto, Decana del Núcleo de Nueva Esparta de la Universidad de Oriente, en la revista La Academia Hoy, Edición N° 9, diciembre 2007, paginas 8-9.

Van Dalen, R. y Meyer, W. (1974). Manual de Técnica de la Investigación Educativa. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Vanegas, Carlos. Gerencia Moderna Y Pymes. Extraído el 20 de Noviembre del 2008 desde <http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/cagerenmoder.htm>

Von Beyme, Klaus. (1994) Teoría política del siglo XX. De la modernidad a la postmodernidad. Alianza Editorial. Madrid

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. The free Press.

Zambrano, E (2007). El Valor de la Ética para alcanzar la excelencia en la Gerencia Universitaria. Revista NEGOTIUM. Nov. 2007, año 3 n° 8. (Noviembre 2007). Extraído el 10 de Diciembre del 2008 desde http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2573504&orden=0

ANEXOS

Instrumento

El presente instrumento tiene por finalidad recopilar información necesaria relacionada con la Gerencia Universitaria de la Universidad de Oriente.

En tal sentido se requiere su colaboración para dar respuestas a las preguntas que se formulan a continuación. Su precisión de la información suministrada permitirá una mayor aproximación a la realidad situacional.

Gracias por su colaboración.

Instrucciones generales

1. Lea muy bien la pregunta.
2. Maque con una equis “X” la respuesta que considere que refleje la situación actual de la universidad.
3. procure no dejar ninguna interrogante sin contestar.

¿Desde su perspectiva como evalúa el desempeño de la gerencia universitaria en su institución en los últimos 4 años?, en cuanto a:

DESEMPEÑO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS ASIGNADO POR EL GOBIERNO	DESEMPEÑO ACADÉMICO	DESEMPEÑO ÉTICO	APROVECHAMIENTO DE RECURSOS (LOCTI, POA, SISTEMAS PROPIOS DE AUTOGESTIÓN)
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR
DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE



Foto N° 1. Universidad de Oriente Núcleo Sucre. Diciembre 2008



Foto N° 2. Universidad de Oriente Núcleo Sucre. Realización de Encuestas
Diciembre 2008

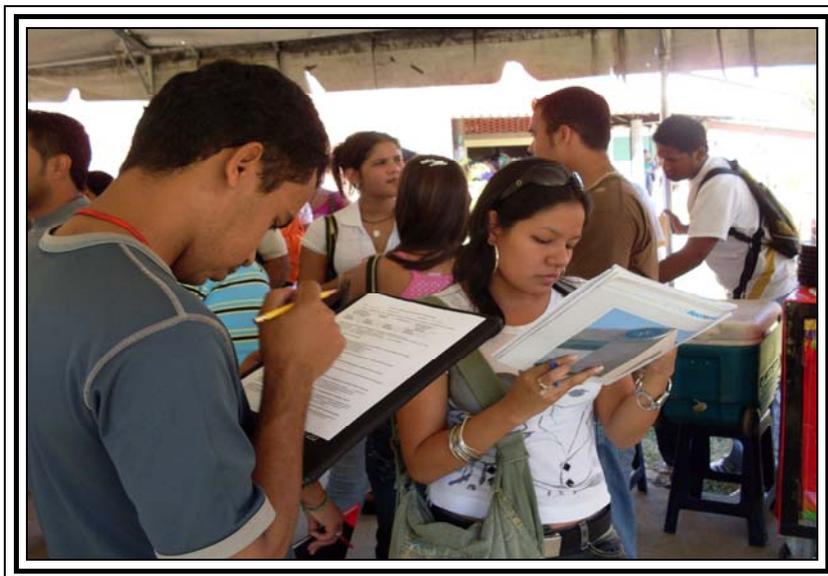


Foto N° 3. Universidad de Oriente Núcleo Sucre. Realización de Encuestas
Diciembre 2008

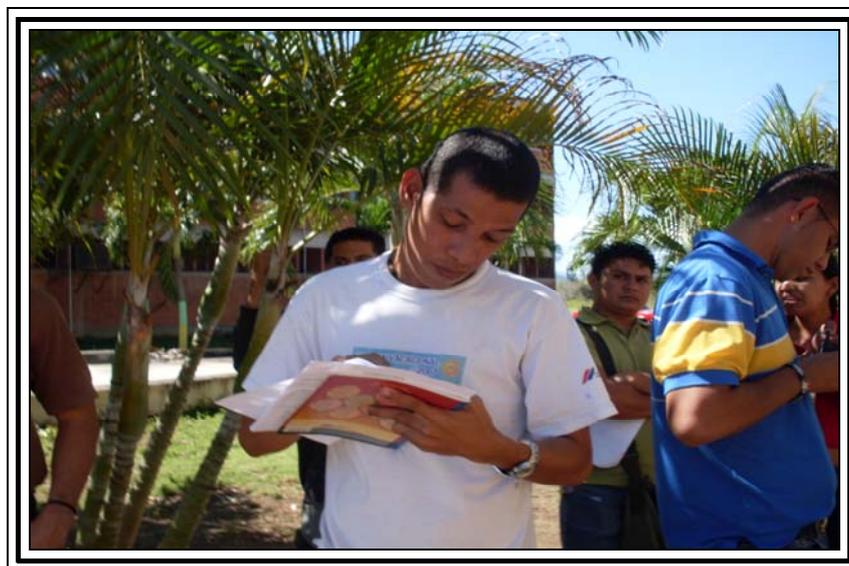


Foto N° 4. Universidad de Oriente Núcleo Sucre. Realización de Encuestas
Diciembre 2008

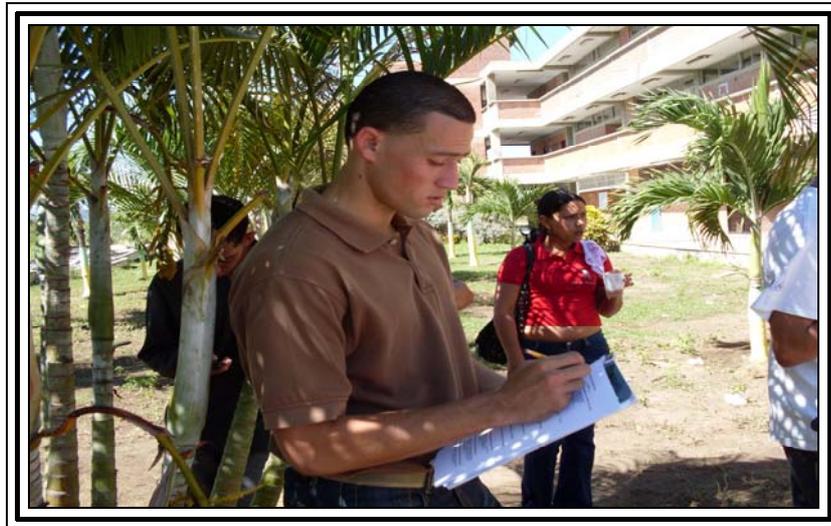


Foto N° 5. Universidad de Oriente Núcleo Sucre. Realización de Encuestas
Diciembre 2008



Foto N° 6. Universidad de Oriente Núcleo Sucre. Realización de Encuestas
Diciembre 2008



Foto N° 7. Universidad de Oriente Núcleo Sucre. Realización de Encuestas
Diciembre 2008

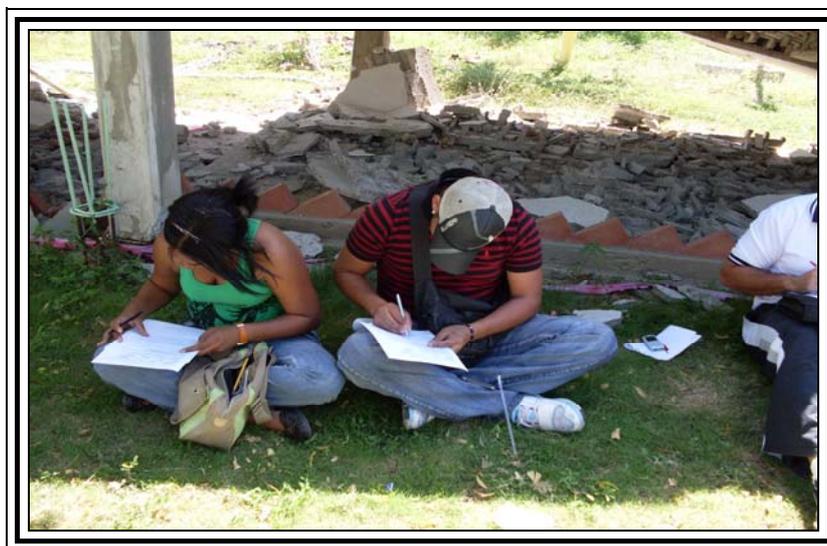


Foto N° 8. Universidad de Oriente Núcleo Sucre. Realización de Encuestas
Diciembre 2008

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y
ASCENSO:**

TÍTULO	ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL PERÍODO 2004-2008 DESDE LA PERSPECTIVA ESTUDIANTIL
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
MALAVÉ L. , KARINA DE LOS A.	CVLAC: 16.180.705 E MAIL: Kdlam125@hotmail.com
PAULO C., KAREN P.	CVLAC: 18.128.615 E MAIL: Karen_paulo_carrasquel@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Gerencia Universitaria
Desempeño
Estudiantes
Universidad de Oriente

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÀREA	SUBÀREA
<u>Ciencias Administrativas</u>	<u>Contaduría Pública</u>

RESUMEN (ABSTRACT):

La gerencia de las instituciones de educación superior está asociada a la búsqueda de una mayor y mejor calidad de servicio universitario y una mayor calidad del desempeño de sus órganos y actores en el entramado institucional. En nuestro trabajo de investigación queremos resaltar cada punto estratégico de la gestión universitaria. Evaluar a través de la comunidad estudiantil en este caso, Udista el desempeño que ha tenido nuestra casa de estudios estos últimos años en cuanto a su gestión, tema que abarca, no sólo en la parte administrativa, si no académica, financiera y un valor importante para todos que es la ética, los cuales son recursos bases para el funcionamiento de esta institución de Educación Superior. Finalmente obtuvimos un diagnostico que nos permitió conocer desde la perspectiva estudiantil, que el desempeño de la gerencia universitaria es “regular”.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
Rondón G., Yoselina			x		x
	CVLAC:	8.256.434			
	E_MAIL	yoselina1@hotmail.com			
	E_MAIL				
Núñez, Linda					x
	CVLAC:	5.614.169			
	E_MAIL	lync61@gmail.com			
	E_MAIL				
Rodríguez, Daysi					x
	CVLAC:	8.304.444			
	E_MAIL	daysi_c_rodriguez@hotmail.com			
	E_MAIL				
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2009	03	13
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**ARCHIVO (S):**

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
Tesis: Análisis de la gerencia universitaria.doc	Application/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H I J K L M
 N O P Q R S T U V W X Y Z . a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z . 0 1 2 3 4 5 6 7 8
 9.

ALCANCE

ESPACIAL: Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui, Núcleo Bolívar,
 Núcleo Sucre, Núcleo Monagas, Núcleo Nueva Esparta

TEMPORAL: I Semestre.

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Licenciado en Contaduría Pública

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

PRE-Grado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Contaduría Pública

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente – Núcleo de Anzoátegui

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**DERECHOS**

De acuerdo al artículo 44 del Reglamento de Trabajos de Grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados con otros fines con el consentimiento expreso del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”.

Malavé L., Karina de los A.

AUTOR

Paulo C., Karen P.

AUTOR

Rondón, Yoselina

TUTOR

Rodríguez, Daysi

JURADO

Núñez, Linda

JURADO

PROF. DAYSI RODRÍGUEZ

POR LA SUBCOMISION DE CURSOS ESPECIALES DE GRADO