



Proceso administrativo bajo los enfoques gerenciales actuales para integrar las funciones universitarias

Margarita Villasmil*
Gerardo Romero**

Resumen

El presente trabajo analiza la eficiencia del proceso administrativo de las instituciones de educación superior, específicamente de la Universidad del Zulia, bajo las nuevas direcciones gerenciales actuales, tales como: Gerencia Estratégica, Quinta Disciplina, Calidad Total y Empowerment, para la integración de las funciones universitarias. Por tal motivo, se realiza un diagnóstico situacional de los procesos administrativos y se determinan sus niveles de ejecución. Además, se evalúa la integración de las funciones universitarias en función de los nuevos enfoques gerenciales. Metodológicamente, se enmarca en el paradigma de investigación cuantitativo, documental, no experimental con un diseño transversal descriptivo. Los resultados arrojan que la gestión universitaria puede asumir una nueva metodología de gerencia para adoptar nuevas perspectivas administrativas y refrescar antiguos patrones.

Palabras clave: Proceso administrativo, funciones universitarias, enfoques gerenciales.

* Doctora en Ciencias de la Educación (URBE, 2005). Magister Scientiarum en Gerencia Financiera (UNERMB, 1997). Ingeniero Civil (LUZ, Núcleo Cabimas, 1985).

** Postdoctorado en Ciencias de las Organizaciones (URBE, 2006). Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE, 2003). Magíster en Gerencia de Mercadeo (URBE, 2000). Licenciado en Administración (LUZ, 1990).

Administrative process under current management approaches for integrating university functions

Abstract

This paper analyzes the efficiency of the administrative process in higher education institutions, particularly the University of Zulia, under new current management directions including: strategic management, the fifth discipline, total quality and empowerment, for the integration of university functions. A situational diagnosis of the administrative processes was carried out, determining their performance levels. Additionally, the integration of university functions was evaluated in terms of new management approaches. Methodologically, the study is framed within the paradigm of quantitative, documentary, non-experimental research, with a descriptive, transversal design. Results indicated that university management assumes a new methodology by adopting new administrative perspectives and refreshing old patterns.

Key words: Administrative process, university functions, managerial approaches.

Introducción

Es indudable que la calidad de la educación superior está directamente relacionada con la generación de conocimiento al integrarse las actividades de docencia, investigación y extensión. En lo manifestado por el Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE, 2008), se visualizan tres elementos externos en las universidades, vinculados al conocimiento con la productividad científica de los docentes universitarios: primero, el aumento del nivel educativo de la población; segundo, los esfuerzos para la disminución de la pobreza; por último, el uso racional de los recursos naturales y medio ambiente para alcanzar su desarrollo sustentable.

En ese sentido, la educación superior venezolana asume una misión generadora y difusora del conocimiento para lograr la excelencia académica y su función social (Puiggros, 2003; Yárzabal, 2001). Por tanto, su gestión debe integrar en sus acciones gerenciales el desempeño de su profesorado y personal administrativo de manera efectiva, mediante la elaboración de planes y proyectos que fomenten la filosofía de servicio dentro de las instituciones universitarias para cumplir con sus principales funciones

de una manera proactiva, bajo una visión y misión compartida. Sin embargo, se observa que la mayoría de los educadores no cumple con esos tres roles esenciales; al dedicarse sólo a la docencia; una fracción moderada a ser docente e investigador; pocos a la docencia y extensión (Méndez, 2000; Muro, 2004).

Es por ello que se propone una gestión eficiente del proceso administrativo de las universidades sea privada o pública, autónoma o experimental bajo los enfoques gerenciales actuales, específicamente: Gerencia Estratégica, Quinta Disciplina, Calidad Total y Empowerment.

El propósito de este artículo es presentar un estudio investigativo con fundamentos epistemológicos para contestar interrogantes, tales como: ¿cuál es la situación actual de dicha gestión en las universidades?, ¿cuál es nivel de ejecución de cada etapa del proceso administrativo dentro de las casas de estudios?, ¿cuál es el grado de integración de las funciones universitarias? y ¿cuáles son los enfoques gerenciales que podrían aplicarse para la unificación de estas funciones?

Para efecto de dar una razón científica a las inquietudes planteadas, el estudio se ajusta al paradigma de investigación cuantitativo, documental, no experimental con un diseño transversal descriptivo. El mismo se realiza en la Universidad del Zulia, por ser una institución autónoma con una estructura definida; pudiendo extrapolar los resultados obtenidos hacia otras universidades. Por tanto, se asumieron dos subpoblaciones. La subpoblación "A", constituida por los 4.528 docentes en condición de ordinarios y dedicación tiempo completo y exclusivo, según la Unidad de Información: LUZ-CEDIA; quedando una muestra de 399 sujetos.

En cuanto a la subpoblación "B", para abarcar la parte gerencial, se consideran las 42 dependencias presentadas en el organigrama de la Universidad del Zulia, según la unidad de información: LUZ-DGPU-DOEI: Rectoría, Vice Administrativo, Vice Académico, Secretaria, Dirección General de Planificación Universitaria, Dirección General de Comunicación, Dirección de Deportes Educación Física y Recreación, Dirección de Asesoría Jurídica, Editorial de la Universidad del Zulia, Dirección de Tecnología de Información y Comunicación, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Relaciones Interinstitucionales.

Asimismo, Dirección de Cultura, Dirección de Servicios Médicos Odontológicos, Dirección de Seguridad Integral, Centro de Televisión Educativa, Dirección de Desarrollo y Servicios Estu-

diantiles, Sistema de Servicios Bibliotecarios y de Información, Centro Experimental de Estudios Latinoamericanos, Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico, Consejo Central de Postgrado, Consejo Central de Extensión, Consejo Central de Pregrado y Consejo Central del Sistema de Estudios a Distancia de LUZ.

Igualmente, Dirección Docente, Sistema de Archivo e Información de LUZ, Dirección de Administración, Dirección de Infraestructura, Dirección de Servicios Generales, las Facultades de: Ciencias Jurídicas y Políticas, Medicina, Ingeniería, Odontología, Humanidades y Educación, Arquitectura y Diseño, Agronomía, Ciencias Económicas y Sociales, Ciencias Veterinarias, Experimental de Ciencias, Experimental de Artes y los Núcleos Punto Fijo y Costa Oriental del Lago.

La técnica para obtener los datos se realiza a través de la encuesta y a partir de dos instrumentos de medición. El primero, consta de 21 preguntas cerradas de selección múltiple en escala de tipo Likert. Distribuidas según los indicadores: los ítems 1 al 8 (planificación), del 9 al 12 (organización), del 13 al 17 (dirección) y del 18 al 21 (control). El segundo, elaborado con 20 preguntas cerradas de selección múltiple en Escala de tipo Likert, distribuidas según los indicadores: los ítems 1 al 6 (docencia), 7 al 16 (investigación) y del 17 al 20 (extensión). Los instrumentos se validaron y se determinó su grado de confiabilidad.

1. Diagnóstico situacional de los procesos administrativos universitarios

La administración es considerada una actividad compuesta por cuatro funciones fundamentales que constituyen un proceso único. Dicho proceso está formado en primer término por la función de planificación, que busca determinar los objetivos en los cursos de acción a seguir. En segundo término la organización, para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y establecer las relaciones necesarias. En tercer término la dirección, por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas. Por último, el control de las actividades a fin de que se conformen con los planes (Chiavenato, 2001).

Por eso, las organizaciones, incluyendo las universitarias, deben medir su desempeño a través de un análisis situacional, el cual permite la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de

los resultados que se esperan y que fueron planteados en la misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa (Bateman y Snell, 2005).

En ese sentido, en la Tabla 1 se muestra la evaluación del Factor Externo, en la cual se ponderan y clasifican los factores clave del éxito, para así obtener como resultado total ponderado 2,25, el cual según lo planteado por David (1994) respecto a la Gerencia Estratégica, se haya por debajo del promedio de 2,5; pero no alejado del mismo. Por tal razón, se considera que la Universidad del Zulia presenta amenazas externas que deben ser tomadas en cuenta, al momento de proceder a la planificación de sus planes funcionales y operativos.

Se percibe como una oportunidad importante, la existencia de convenios interinstitucionales para el fortalecimiento de la institución. Sin embargo, la Universidad del Zulia presenta una amenaza importante como son las restricciones financieras, las cuales no permiten desarrollar los programas dados.

Tabla 1
Matriz de Evaluación del Factor Externo

Factores Clave del Éxito	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Imagen y prestigio de la Institución	0,10	3	0,30
Existencia de Convenios Interinstitucionales	0,15	3	0,45
Oferta de bienes y servicios al colectivo	0,10	4	0,40
Creación de empresas réntales	0,10	4	0,40
Restricciones financieras	0,25	1	0,25
Desarticulación con el Sector Productivo	0,15	1	0,15
Cambio de Políticas del Estado respecto a la Educación Superior	0,10	2	0,20
Interrupción de actividades académicas	0,05	2	0,10
Total resultado ponderado	1,00		2,25

Fuente: Villasmil y Romero (2008).

En relación con la matriz de evaluación del factor interno, la Tabla 2 muestra que se obtiene como resultado total ponderado el valor de 2,60, según lo planteado por David (1994) respecto a la Gerencia Estratégica, se encuentra por encima del promedio de 2,5, más no está alejado del mismo. Por tanto, se considera que la Universidad del Zulia presenta una posición interna fuerte, ya que cuenta con una fortaleza importante como es la existencia de una planta de profesores en formación en diversas áreas de investigación. No obstante, existe una debilidad relevante como son los recursos financieros y equipos insuficientes.

Tabla 2
Matriz de Evaluación del Factor Interno

Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Planta de profesores en formación	0,20	4	0,80
Oportunidades de estudio con financiamiento por el VAC	0,15	4	0,60
Existencia de proyectos de investigación	0,10	4	0,40
Planta física en expansión a largo plazo	0,05	3	0,15
Recursos financieros insuficientes	0,20	1	0,20
Deficiencias en el mantenimiento de la planta física	0,10	2	0,20
Fallas en la supervisión por parte de los Departamentos Académicos	0,15	1	0,15
Masificación de la matrícula estudiantil	0,05	2	0,10
Total resultado ponderado	1,00		2,60

Fuente: Villasmil y Romero (2008).

2. Nivel de ejecución de los procesos administrativos

A continuación se presentan los niveles de ejecución de cada uno de los procesos administrativos llevados a cabo por la Universidad del Zulia:

a) Planificación

Tabla 3

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8						
Media					2,62									
Moda					3									
Desviación					0,66									
Alternativas	F	%												
Siempre														
Casi siempre	1	6	8	47			7	42						
Algunas veces	5	29	3	18	11	65	11	65	5	29	8	47	5	29
Casi nunca	11	65			6	35	6	35	5	29	9	53	21	71
Nunca			6	35										
Totales	17	100	17	100	17	100	17	100	17	100	17	100	17	100

Fuente: Villasmil y Romero (2008).

De la gráfica se desprende que el proceso de planificación no cumple con las pautas establecidas para la elaboración de planes funcionales y operativos. Tal vez motivado a la escasez de recursos financieros necesarios para la implementación de proyectos propuestos por los docentes encargados de las dependencias. Para el autor Sallenave (2002), las deficiencias en la planificación, hacen que la gestión sea reactiva a los eventos presentados, en lugar de anticiparse a los mismos. Es necesaria una organización más flexible, ajustada a la carencia presupuestaria y abordar nuevas formas de adquirir recursos financieros, y tener la capacidad de racionalizarlos y optimizarlos.

Por otra parte, la planificación conlleva a ventajas para la gestión institucional de la Universidad del Zulia, al permitir la coordinación de esfuerzos mediante el trabajo en equipo, donde las metas y objetivos sean comunes; al dejar un espacio para el cambio, porque puede anticiparse a los eventos; puede llegar a evaluarse el rendimiento de la gestión según el grado de aproximación al cumpli-

miento de las metas. En conclusión, la planificación permite su propósito en su especificidad estratégica, táctica y operativa.

b) Organización

Tabla 4

Ítems	9		10		11		12	
Media	2,82							
Moda	3							
Desviación	0,5							
Alternativas	F	%	F	%	F	%	F	%
Siempre								
Casi siempre					9	53		
Algunas veces	10	65	7	41	3	47	12	71
Casi nunca	6	35	10	59			5	29
Nunca								
Totales	16	100	17	100	12	100	17	100

Fuente: Villasmil y Romero (2008).

Los resultados indican algunas deficiencias en la organización de la Universidad del Zulia, al percibirse duplicidad de funciones y poca definición en la delimitación de las mismas. No obstante, se da el respeto de la cadena de mando e identificación institucional, pero con algunas deficiencias organizativas por diversas debilidades presentes. Asimismo (Chiavenato, 2001; Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 2006) plantean: para que la organización trabaje con eficacia, sus miembros deben obtener satisfacción personal al hacer las tareas seleccionadas, bajo condiciones ambientales dadas, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas prefijadas.

Además, se deben dividir y asignar las tareas entre las diversas dependencias, con descripciones precisas de los cargos y así cumplir con cuatro características relevantes: diferenciación referente a la división del trabajo, centralización que considere la cadena de mando y coordinación referida a la vinculación de cada departamento con el resto de la organización.

c) Dirección

Tabla 5

Ítems	13		14		15		16		17	
Media	2,98									
Moda	3									
Desviación	0,40									
Alternativas	F	%								
Siempre										
Casi siempre	6	35			7	41				
Algunas veces	11	65	7	41	10	59	12	71	17	100
Casi nunca			10	59			5	29		
Nunca										
Totales	17	100	17	100	17	100	17	100	17	100

Fuente: Villasmil y Romero (2008).

De lo expuesto anteriormente, es posible inferir que las acciones de la función administrativa de dirección no cumplen completamente con la comunicación y participación, elementos fundamentales para la toma de decisiones. Las fallas en la comunicación se deben a que la información llega retrasada, ratificando la afirmación de una gestión reactiva, la falta de participación hace que las decisiones buenas o malas sean tomadas por un grupo pequeño de personas, pero afectando a la totalidad de la organización.

El liderazgo debe asumirse para lograr la participación de los profesores en las actividades administrativas de la Universidad del Zulia, pero no se percibe a los docentes involucrados en la toma de decisiones. Esto coincide con lo planteado por (Garrido, 2003; Aceves, 2004), referente a la relación entre las funciones administrativas de planificación y organización, cuya eficiencia debe ser complementada con comunicación, liderazgo y motivación y así el administrador pueda impregnar su desempeño.

d) Control

Tabla 6

Ítems	18		19		20		21	
Media	2,62							
Moda	3							
Desviación	0,57							
Alternativas	F	%	F	%	F	%	F	%
Siempre								
casi siempre					5	29		
Algunas veces	8	47	8	47	8	47	8	47
casi nunca	9	53	9	53	4	24	9	53
Nunca								
Totales	17	100	17	100	17	100	17	100

Fuente: Villasmil y Romero (2008).

En la gráfica se infiere que la función de control no está ejercida según lo pautado en los principios de la administración, ya que se evidencia el no establecimiento de los estándares y los resultados obtenidos no guardan relación con los objetivos planificados; además, nunca se establecen los correctivos adecuados para controlar las desviaciones. Así lo opinan (Roca, 2002; Anthony y Govindarajan, 2003): el control es quien retroalimenta el sistema para lograr una gestión eficiente que satisfaga los objetivos planificados, y asegure la ejecución de los planes funcionales y operativos establecidos.

Asimismo, proporciona los mecanismos para desviaciones en la calidad de la gestión con controles previos, concurrentes y de retroalimentación. Un sistema de control se define por tres elementos básicos: establecimiento de los estándares del desempeño, su evaluación, comparación entre el desempeño y el patrón, y la corrección de las diferencias producidas entre los resultados obtenidos y los objetivos (Pelekais, Cruz, Godoy y Torres, 2006).

3. Integración de las funciones universitarias

Las competencias pedagógicas, investigación y difusión de los conocimientos como parte de los servicios de una casa de estudios universitarios para con la sociedad, deben potenciarse en

sus funciones primordiales: docencia, investigación y extensión, las cuales determinan la razón de ser del docente, cuyo nuevo rol del futuro puede alcanzarse a través de una transformación de su quehacer, al asumir políticas de formación de personal, orientarlo para que se ocupen de enseñar a sus alumnos a aprender y a tomar iniciativas y no ser únicamente transmisores de conocimientos (Zabalza, 2002; Delgado, 2004).

Sin embargo, las universidades enfatizan sus funciones básicas en el rol del profesor en la docencia e investigación, como las áreas académicas de mayor significado. Es posible entender el planteamiento anterior, si se acepta que dichas áreas son las que generan productos más tangibles perceptiblemente, lineamientos definidos y exigencias específicas, mientras que la función de extensión presenta resultados de dimensiones no del todo definidas.

Al mismo tiempo, existe una concepción errada de la función de extensión en la cotidianidad universitaria, normalmente se visualiza como el ofrecimiento de cursos, eventos culturales y deportivos, o la oportunidad para generar ingresos propios para el autofinanciamiento a través de la venta de otros servicios, ofertas tales como: cursos, diplomados, empresas rentales, parques tecnológicos, entre otros. No obstante, dicha función debe propiciar cambios para crear conciencia colectiva de los problemas que impiden la realización plena de las comunidades humanas, y permitir una relación dialéctica universidad-sociedad, universidad-sector productivo, e integrada con la docencia e investigación para que los profesores y estudiantes presten sus servicios a la comunidad (Orellana, 2000; Pérez, 2007).

Bajo ese esquema, para que la función investigación sea integrada a la docencia y extensión, el profesor debe contar con el respaldo del tiempo, esfuerzos, infraestructura física y disponibilidad presupuestaria necesaria para que se forme y actualice constantemente en el manejo de la disciplina sobre la cual investiga para dar soluciones sociales. En ese sentido, la función de extensión se integraría a la investigación, al incorporar nuevos métodos y prácticas para lograr la constante renovación del proceso de construcción y transferencia del conocimiento social (Castellano, 2004).

Asimismo, las funciones de extensión e investigación se integrarían a la función de la docencia, no sólo al asumir la creación del conocimiento y difundir el conocimiento conocido, sino, al ser parte fundamental en la formación de estudiantes para que se conviertan en ciudadanos actualizados, motivados, capaces de

analizar problemas sociales y plantear soluciones asertivas (Orellana, 2000).

Actualmente, las universidades dentro de su proceso de desarrollo, crecimiento y transformación, abordan a la función de investigación con visión que genere conocimiento científico competitivo transferible para fortalecer el desarrollo tecnológico nacional y atender la necesidad social local, regional y nacional de manera sustentable por medio de programas y proyectos incluidos en sus planes de desarrollo estratégico. En el caso de la Universidad del Zulia, según los registros del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES, 1999-2008) se ha producido un crecimiento casi del 59% de nuevos trabajos de investigaciones desde el año 1999 hasta el presente.

Respecto a la función de extensión, las instituciones de educación superior venezolanas tienen como objetivo primordial generar y desarrollar una interacción sistemática de la universidad con su entorno, a fin de fortalecer su corresponsabilidad a través de diversos programas, proyectos y actividades de extensión en proceso y ejecución en diversas áreas agropecuarias, técnicas, y las vinculadas con las ciencias sociales y salud, según los registros de los Consejos Centrales de Extensión de cada institución.

Por tal motivo, para lograr una eficiente gestión académica, se ameritan herramientas gerenciales para que su planta profesoral a tiempo completo y dedicación exclusiva, se convierta en docentes investigadores, enmarcados en su misión, cuya finalidad sea la formación integral de la comunidad intra y extra universitaria (Muro, 2004).

Se trata de implementar un modelo en la educación, en el cual el estudiante sea el centro de acción del quehacer del profesor y se convierta en un orientador para la búsqueda de la excelencia y la calidad, cuyos indicadores para el profesorado sean: producción científica, rendimiento y tasas académicas. El rol del profesor debe enmarcarse en un modelo sistémico e interdisciplinario, en el que la docencia, investigación y extensión estén presentes tanto en su saber, en saber hacer y en querer hacer de su acción educativa (Puiggros, 2003; Palazón, 2005).

Un caso particular, es el de la Universidad del Zulia, que dentro de su Plan de Desarrollo Estratégico, plantea proyectos estratégicos que buscan dar respuestas al desafío de la sociedad actual, mediante acciones que conlleven a la captación, capacitación y actualización permanente del personal docente-investigador-extensionista,

con la adopción de nuevas tecnologías para el mejoramiento del proceso educativo, dotación de infraestructura tecnológica para la investigación competitiva y alianzas estratégicas para el desarrollo universidad-comunidad. En fin, una redefinición del profesor a partir de sus tres roles característicos (Palazón, 2005).

Cabe destacar, que en la docencia universitaria las diversas disciplinas profesionales ejercen funciones de profesor, sólo a veces cubren la función educativa con los llamados cursos de formación o componente docente los cuales no garantizan la calidad pedagógica esperada, debido a que no se hace un seguimiento práctico y real de la conexión con docencia, investigación y extensión, ni el control permanente por parte de las unidades de dirección académica.

En ese sentido, los datos obtenidos determinan lo siguiente:

a) Docencia

Tabla 7

Ítems	1		2		3		4		5		6	
Media	2,65											
Moda	4											
Desviación	1,40											
Alternativas	F	%										
Totalmente de acuerdo	10	10	9	9			2	2			13	13
De acuerdo	53	55	14	14	37	38	9	9	21	21	20	20
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	16	34	35	22	22	18	18	23	24	4	4
En desacuerdo	13	13	16	16	28	29	33	34	26	27	25	26
Totalmente en desacuerdo	6	6	25	26	11	11	36	37	28	28	36	37
Totales	98	100	98	100	98	100	98	100	98	100	98	100

Fuente: Villasmil y Romero (2008).

Lo expuesto anteriormente, permite inferir la ausencia de planes de formación para el personal docente e investigación, que perfile su crecimiento profesional en función de las necesidades e intereses institucionales con la misión de garantizar la producción de nuevos conocimientos que desarrolle su desempeño académico y de respuesta a los problemas que el entorno plantea como un reto a la Universidad del Zulia. Al mismo tiempo, los profesores necesitan dedicar tiempo a la investigación y extensión; sin embargo, para ello debe regularse la carga académica, sin desmejorar la atención a los estudiantes (Zabalza, 2002).

b) Investigación

Tabla 8

Ítems	7		8		9		10		11	
Media	2,23									
Moda	3									
Desviación	0,91									
Alternativas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo									3	3
De acuerdo	20	20	14	14	14	14			26	27
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	43	44	38	39	38	39	32	33	39	40
En desacuerdo	23	24	31	32	31	32	42	43	20	20
Totalmente en desacuerdo	12	12	15	15	15	15	24	24	10	10
Totales	98	100	98	100	98	100	98	100	98	100
Ítems	12		13		14		15		16	
Alternativas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo									3	3
De acuerdo	20	20	14	14	14	14			26	27
Ni de acuerdo ni desacuerdo	43	44	38	39	38	39	32	33	39	40
En desacuerdo	23	24	31	32	31	32	42	43	20	20
Totalmente en desacuerdo	12	12	15	15	15	15	24	24	10	10
Totales	98	100	98	100	98	100	98	100	98	100

Fuente: Villasmil y Romero (2008).

El cuadro anterior permite inferir debilidades en la vinculación de la investigación con problemas locales y regionales, relacionada con la deficiencia de líneas de investigación que otorguen respuesta a dichos problemas. Igualmente, de equipos multidisciplinarios que realicen investigaciones vinculantes con la sociedad. Asimismo, se perciben dificultades en la divulgación del conocimiento, disponibilidad de infraestructura adecuada y asignación de recursos financieros (Ferrer y Clemenza, 2000).

c) Extensión

Tabla 9

Ítems	17		18		19		20	
Media	2,53							
Moda	3							
Desviación	1,00							
Alternativas	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	3	3			4	4		
De acuerdo	4	4	11	11	17	17	18	18
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	40	41	55	56	36	37	31	32
En desacuerdo	32	33	15	15	25	26	24	25
Totalmente en desacuerdo	19	19	17	18	16	16	25	25
Totales	98	100	98	100	98	100	98	100

Fuente: Villasmil y Romero (2008).

Según lo graficado anteriormente, es posible inferir la existencia de debilidades en la gerencia de las actividades de extensión, porque existe una desvinculación con las funciones de docencia e investigación (Martín, 2000). Luego de analizar los tres indicadores que conforman las funciones universitarias, se puede afirmar, según lo planteado por Palazón (2005), que es necesario la búsqueda de un nuevo modelo de educación cuyos docentes sean orientadores, capaces de aportar nuevos conocimientos y participar en la extensión universitaria.

Otra opción de acción esencial mostrada en el análisis, son las deficiencias en el fortalecimiento de la carrera docente, que lleva consigo el mejoramiento en todas las actividades académicas desde el proceso de enseñanza aprendizaje, pasando por la dotación y adopción de nuevas tecnologías, hasta el desarrollo docente en todas sus esferas, consideradas por la Universidad del Zulia en su Plan de Desarrollo Estratégico (Bustos, 2003).

4. Enfoques gerenciales para la integración de las funciones universitarias

Entre los diversos enfoques gerenciales actuales se tomaron los siguientes: Gerencia Estratégica, Calidad Total, La Quinta Disciplina y Empowerment; por considerarse pertinentes y relevantes para este estudio.

a) Gerencia Estratégica

Tabla 10

Unidad de Análisis	Unidades de Observación	Categoría: Fundamentos Básicos de la Gerencia Estratégica											
		1		2		3		4		5		6	
		Valores o principios	Diagnóstico Estratégico	Dirección- miento Estratégico	Formulación de Estrategias	Ejecución Estraté- gica del Plan	Evaluación Estratégica						
Enfoque: Gerencia Estratégica	Procesos que se dan para la planificación, conducción, seguimiento y dirección de una actividad determinada para asegurar un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas, objetivos y estrategias diseñadas. Asimismo, alcanzar los propósitos de la organización.	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		4	100%	4	100%	4	100%	4	100%	4	100%	4	100%

Fuente: Villasmil y Romero (2008).

Si se parte de los principios de la Gerencia Estratégica, se puede constatar que la Universidad del Zulia proporciona los insumos para que se evalúe la gestión presupuestaria con relación al ingreso de personal. En tal sentido, como lo argumentan (David, 1994; Serna, 2000): la gerencia estratégica permite unificar criterios en relación con los principios que asuman los directivos en la organización. Por tal motivo, esto crea una actitud proactiva al aplicar de manera eficiente un proceso sistemático y dinámico en el cual se puede anticipar adaptaciones a los cambios que presenta el ambiente donde se desenvuelve la organización para garantizar su crecimiento; de lo contrario, sólo puede asegurar la supervivencia o entropía.

b) Quinta Disciplina

Tabla 11

Unidad de análisis	Unidades de Observación	Categoría: Fundamentos Básicos de la Quinta Disciplina									
		1		2		3		4		5	
		Desarrollo de la Maestría Personal	Manejo de Modelos Mentales	Construcción de visión misión y valores compartidos	Aprendizaje en equipos	Pensamiento Sistémico					
Enfoque: Quinta Disciplina	Es el arte y la ciencia de las organizaciones orientadas a aprendizaje que fomenta la expansión de la capacidad para crear soluciones sintonizadas con la dinámica de las realidades en permanente cambio.	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		4	100%	0	0%	4	100%	4	100%	0%	0%

Fuente: Villasmil y Romero (2008).

La Universidad del Zulia asume como importante los lineamientos de cambio, especialmente los planteados por las diversas categorías esbozadas por el enfoque gerencial Quinta Disciplina, referidas a la obtención de habilidades, conocimientos y actitudes que conllevan a mejorar la eficacia personal, gestionar el desarrollo profesional propio y asesorar a otros. De esa forma (Senge, 1998; Gardini, 1998) afirman: los cambios suscitados en la actualidad ameritan de organizaciones inteligentes que ejerzan una acción de cambio que asegure la capacidad para aprender.

c) Calidad Total

Tabla 12

Unidad de Análisis	Unidades de Observación	Categoría: Fundamentos Básicos de Calidad Total									
		1		2		3		4		5	
		Satisfacción del cliente interno y externo	Alcanza todos los actividades de la organización	Conocimiento y Participación	Metodología orientada a la prevención	Compromiso de cada miembro					
Enfoque: Sistema de gestión íntimamente relacionado con el concepto de mejora control de calidad y la satisfacción al cliente.		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Calidad Total		4	100%	4	100%	4	100%	4	100%	4	100%

Fuente: Villasmil y Romero (2008).

Según el estudio realizado en la Universidad del Zulia, uno de los codificadores de calidad total expresado en el fundamento básico: satisfacción de usuarios internos y externos, alcanza todas las actividades de la institución, convencimiento y participación, metodología orientada a la prevención y el compromiso como fundamentos esenciales para asumir los lineamientos de gestión integral, porque es un enfoque que consiste en no tener deficiencias y abarca toda la organización y sus actividades. Esto significa, obtener calidad en el producto, en los suministros, en los procesos, en recursos y en las actividades de gestión; así lo afirman Anthony y Govindarajan (2003).

d) Empowerment

Tabla 13

Unidad de Análisis	Categoría: Fundamentos Básicos de Empowerment						
	Unidades de Observación	1		2		3	
		Compartir información con todo		Crear Autonomía		Trabajo en equipos	
		F	%	F	%	F	%
Enfoque: Empowerment	Sistema que consiste en potenciar la motivación y los resultados de los colaboradores de una empresa, a través de la delegación y de la transmisión de poder, considerando la innovación de la creatividad, la participación de los individuos para construir una organización donde los individuos sean actores activos de su presente y futuro.	0	0%	4	100%	0	0%

Fuente: Villasmil y Romero (2008).

Los codificadores de empowerment coinciden con los lineamientos de autonomía de la Universidad del Zulia, afirmando la importancia de delegar; es decir, establecer condiciones que faciliten a cada individuo a utilizar su inteligencia y talento. Según Blanchard (2003), se debe crear confianza al compartir la información, responsabilizar a los empleados con los resultados con el propósito de proveer dirección y entrenamiento en destrezas para equipos facultados.

5. Discusión y análisis de los resultados

a) Procesos administrativos y funciones universitarias

Los indicadores planificación, organización, investigación y extensión, presentan disimilaridades pequeñas, siendo la menor entre planificación y control. Se hacen inferencias sobre una planificación que no cumple con las pautas establecidas y debilidades en los procesos de control, al presentar mayores debilidades que los de organización y dirección.

Tabla 14
Matriz de Distancias Disimilaridades

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

Fuente: Villasmil y Romero (2008).

Por otra parte, dichos procesos influyen sobre los indicadores: docencia, investigación y extensión. Las mayores diferencias se encuentran relacionadas con la función de investigación y en segundo lugar, con la extensión. Esto permite deducir, que la docencia está mejor posicionada en los procesos administrativos respecto a la investigación y extensión, y la diferencia respecto a la investigación puede fundamentarse en las necesidades financieras que la misma genera (Ariza y Morales, 2004).

b) Diagnóstico situacional y funciones universitarias

Con base al diagnóstico situacional realizado, las estrategias planteadas buscan la integración de las funciones universitarias, entre las que se encuentran: promover la planta de profesores en formación, formular proyectos que oferten bienes y servicios a la colectividad para obtener ingresos propios mediante la creación de empresas; además, promover proyectos vinculados con el sector productivo. El propósito de estas estrategias es que los docentes se involucren tanto con la investigación como la extensión, buscando fuentes alternas de financiamiento, debido a las dificultades que afronta la Universidad del Zulia.

Conclusiones y recomendaciones

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

El fomento de la formación de los profesores debe encausarse hacia la implantación de proyectos de investigación que respondan a las necesidades de la comunidad local, regional y nacional. Al mismo tiempo, difundir los conocimientos y llevarlos al aula de clase, permite involucrar a los estudiantes en la realidad social, científica y tecnológica, a través de planes y proyectos con un liderazgo académico, antes que político.

En otros términos, el profesorado debe asumir una actitud proactiva respecto a la gestión, al plantear investigaciones relacionadas con la realidad social y tecnológica de la sociedad, dando respuestas oportunas a sus problemas sin dejar la docencia a un lado, por el contrario enriqueciéndola con la experiencia que proporciona el ejercicio pleno de sus funciones como profesor universitario.

En la búsqueda de una nueva metodología gerencial, se concluye que los enfoques gerenciales tales como: Gerencia Estratégica, Quinta Disciplina, Calidad Total y Empowerment, proporcionan herramientas útiles para el planteamiento de las mismas, de tal manera, que la Gerencia Estratégica de la Universidad del Zulia, debe formularse bajo valores y principios estratégicos como elementos clave para una gestión eficiente.

En cuanto a los planes operativos y al plan funcional de la Universidad del Zulia, se recomienda la implementación de un diagnóstico situacional que proporcione los insumos suficientes para la elaboración de los planes mencionados; se deben diseñar los indicadores que permitan efectuar las actividades de control durante estos planes. A través de los departamentos académicos de las diferentes facultades se debe contemplar el diseño de planes de formación para cada sección departamental, a fin de dar respuesta a la necesidad de mejorar las competencias pedagógicas y de investigación.

Referencias bibliográficas

- ACEVES, V. (2004). **Dirección estratégica**. Editorial McGraw-Hill. México.
- ANTHONY, R. y GOVINDARAJAN, V. (2003). **Sistemas de control de gestión**. Madrid. España: Editorial McGraw-Hill.
- ARIZA, J. y MORALES, A. (2004). **Dirección y administración integrada de personas: fundamentos, procesos y técnicas en práctica**. España: Editorial McGraw-Hill.

- BATEMAN, T. y SNELL, S. (2005). **Administración: un nuevo panorama competitivo**. México: Editorial McGraw-Hill.
- BLANCHARD, K. (2003). **Empowerment: Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa**. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- BUSTOS, C. (2003). La extensión universitaria una estrategia pedagógica eficaz. **Encuentro Educativo**. Abril 2003, Vol.10, No.1, pp.38-45.
- CASTELLANO, M. (2004). **Política de Extensión en Educación Superior**. Primer Congreso de Extensión en Educación Superior. De 16 al 18 de Octubre. Universidad de Carabobo. Disponible en: www.uc.edu.ve/descouc/
- CENTRO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO DE DEMOGRAFÍA - CELADE. (2008). Población, equidad y transformación productiva. Chile.
- CHIAVENATO, I. (2001). **Administración** (3ra. ed.). Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- CONSEJO DE DESARROLLO CIENTÍFICO Y HUMANÍSTICO (CONDES). **Memoria y Cuenta** 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008. Ediciones Astro Data, S.A.
- DAVID, F. (1994). **La Gerencia Estratégica**. Colombia: Editorial Legis Editores.
- DELGADO, J. (2004). **La transformación universitaria: Como respuesta a los cambios de la contemporaneidad**. Venezuela: Editorial Venezolana.
- FERRER, J. y CLEMENZA, C. (2000). La descentralización del Estado y su incidencia en la investigación universitaria. **Revista Opción**, Año 16, No. 32. Maracaibo. Venezuela, pp. 131-151.
- GARDINI, C. (1998). **La quinta disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente**. España: Ediciones Granica.
- GARRIDO, S. (2003). **Dirección estratégica**. España: Editorial McGraw-Hill.
- GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (2006). **Organizaciones: comportamiento, estructura procesos**. México: Editorial McGraw Hill.
- GORAN, N.; JOHAN, C.; ROY, J. y ROY, S. (2004). **El cuadro de mando en acción: equilibrando estrategia y control**. España: Ediciones Deusto.
- MARTÍN, E. (2000). **Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes** España, Madrid: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- MÉNDEZ, E. (2000). **Gerencia Académica: Por qué y cómo reformar la organización educativa**. Universidad del Zulia. Maracaibo, Zulia.
- MURO, X. (2004). **La gerencia universitaria: Desde la perspectiva diversa y crítica de sus actores**. Caracas, Venezuela: Ediciones OPSU.

- ORELLANA, R. (2000). **La extensión universitaria en los Centros de Educación Superior**. Ponencia ante el XLI Congreso Internacional de Pedagogía Alternativa UPEL – UCLA, Barquisimeto.
- PALAZÓN, A. (2005). **Hacia un nuevo perfil del docente universitario**. [En línea] <http://educaweb.com>. [Fecha de consulta] 02 de febrero de 2008. Universidad Católica San Antonio de Murcia.
- PELEKAIS, C.; CRUZ, A.; GODOY, I. y TORRES, W. (2006). **Gerencia pública, control y análisis tecnopolítico**. Maracaibo. Venezuela: Editorial Astro Data.
- PÉREZ, T. (2007). **Caracterización de los vínculos de la extensión universitaria con las carreras de educación integral de la una: un enfoque descriptivo, interpretativo e iluminativo**. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial Ipasme.
- PUIGGROS, A. (2003). **El lugar del saber**. Argentina: Ediciones Galerna.
- ROCA, A. (2002). **Control de procesos**. México: Editorial Alfaomega.
- SALLENAVE, J. (2002). **La gerencia integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia**. Colombia: Ediciones Norma.
- SENGE, P. (1998). **La Quinta Disciplina en la práctica**. Barcelona, España: Ediciones Juan Granica, S.A.
- SERNA, H. (2000). **Gerencia estratégica: planeación y gestión - teoría y metodología, incluye guía para el diagnóstico estratégico**. Santafé de Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- YÁRZABAL, L. (2001). **Consejo para el cambio en la educación superior. Ediciones Iesalc / UNESCO**. Caracas, Venezuela.
- ZABALZA, M. (2002). **La enseñanza universitaria: el escenario y sus protagonistas**. Madrid, España: 3 Ediciones.