

---

## GERENCIA UNIVERSITARIA DESDE UNA PERSPECTIVA DE CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN

### UNIVERSITY MANAGEMENT FROM A CHANGE PERSPECTIVE AND TRANSFORMATION

**Amada Mogollón**

Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación, Valencia, Venezuela  
[amadadel@hotmail.com](mailto:amadadel@hotmail.com)

Recibido: 20/04/2018 – Aprobado: 27/07/2018

---

#### Resumen

El sistema gerencial universitario tiene como propósito resaltar el funcionamiento operativo de la estructura organizativa centrada en procesos administrativos a fin de sumar calidad, cambio y transformación de acuerdo a las exigencias del entorno. En este sentido, es importante afirmar que la gerencia universitaria se centra en la acción, organización, ética y valores con énfasis en el desarrollo humano orientado a dirigir y hacer cumplir los procesos de integración y cambio institucional de manera eficiente. Este proceso de cambio propicia una visión impregnada de espíritu emprendedor donde se asuma el éxito y fracaso constituido por una serie de transformaciones que van directamente concatenadas a la innovación y eficacia sustentado en las estructuras y productividad dirigidos a optimizar la gerencia universitaria. Finalmente, desde una nueva visión el proceso gerencial debe adaptarse a los cambios del siglo XXI, considerando un repensar que integre la realidad social.

**Palabras clave:** Gerencia Universitaria, Productividad, Transformación

#### Abstract

The purpose of the university management system is to highlight the operational functioning of the organizational structure focused on administrative processes in order to add quality, change and transformation according to the demands of the environment. In this sense, it is important to affirm that university management focuses on action, organization, ethics and values with an emphasis on human development aimed at directing and enforcing institutional integration and change processes in an efficient manner. This process of change fosters a vision imbued with an entrepreneurial spirit where success and failure is assumed, constituted by a series of transformations that are directly linked and implemented in optimized university management. Finally, from a new vision the managerial process must adapt to changes of the 21st century, considering a rethink that integrates the social reality.

**Keywords:** University Management, Productivity, Transformation.

## Introducción

Nuestra educación universitaria venezolana está sustentada fundamentalmente en la formación integral del individuo, cuyos principios aseguren su propia existencia, experiencias, capacidad de preparar futuras generaciones y conservación de valores cuyos cambios y transformaciones satisfagan necesidades del entorno socio-educativo. En este sentido, la formación integral se vincula con el rol y acciones conducentes a desempeñarse en un nuevo y moderno repensar representado dentro del modelo gerencial universitario desde los espacios interdisciplinarios propios de una gerencia en vías de transformación.

Esta nueva visión de desempeño permite hacer varias preguntas y una de ellas es la siguiente: ¿Los procesos de cambio y transformación impulsan la nueva dimensión compleja del proceso gerencial universitario? Se infiere, que la gerencia universitaria apoyada en sus funciones, estructura, lineamientos, principios reglamentos y normas entre otros aporta una serie de elementos fundamentales que subyacen en la misión gerencial universitaria encargada de estimular y mantener activa la institución considerando los procesos efectivos, amplios, complejos, eficientes y de calidad

interrelacionados capaces de propiciar éxito en su funcionamiento.

En este orden de ideas, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia, y la Cultura (UNESCO) y la Educación Superior 2014-2017 (2014), impulsa estrategias pertinentes a la gestión universitaria en cada uno de los procesos administrativos, estructurales, gerenciales y organizacionales con la intención de ir más allá de una gestión transparente en todos los escenarios de la educación universitaria.

También, la visibilidad comprometida durante los cambios y transformaciones en las instituciones del subsistema universitario debe gestar profundos e innovadores procesos administrativos y gerenciales los cuales se encargan de impulsar cambios exitosos orientados a la producción, interacción, relación y realimentación que facilite, unifique y agilice el funcionamiento institucional-académico permitiendo entrelazar la organización, planificación y control cuya eficiencia logre calidad y éxito ante retos y desafíos.

Asimismo, es necesario considerar la generación de nuevos modelos de funcionamiento institucional fundamentados en las normas, procedimientos, estructuras y entorno a partir de políticas y estrategias que

sirven de apoyo a la gerencia universitaria enfatizando su éxito y productividad académica e institucional.

### **Andamiaje del proceso de transformación en la gerencia universitaria**

El subsistema de educación universitaria tiene como propósito profundizar la formación integral generando cambios importantes de acuerdo al enfoque de Etzioni y Etzioni (1984), de ellos se infiere la necesidad de desarrollar cambios en las estructuras básicas, normas, ordenamiento del sistema, búsqueda y obtención de información actualizada a fin de atender los problemas, necesidades y dificultades hacia una visión moderna, transparente, ética y de calidad con visión compartida.

En las propuestas de cambio y transformación inferidas por Stoner y Wankel (1989), se expresa la finalidad de reaccionar y afrontar la realidad orientada a producir los cambios de manera sistémica y autopiésica inherentes a la estructura funcional en los espacios institucionales universitarios demostrando resultados de calidad y óptimos. Este enfoque aún tiene vigencia y pertinencia de acuerdo a la postura de Lewin al propiciar cambios reflejados en el proceso gerencial universitario ante los pocos cambios que hoy día se llevan cabo, a fin de

adecuar el proceso de innovadoras ideas ante el surgimiento de avances que repercutan en el accionar gerencial donde subyacen las instituciones.

Desde este escenario, existen cambios significativos de profunda transformación según lo promueve la Ley Orgánica de Educación del 2009, la cual destaca que la administración educativa debe ser efectiva, eficaz, participativa y vinculada al desarrollo endógeno y ecológico encargada de mantener el progreso, cambio y bienestar institucional universitario. Esta norma también propicia la flexibilidad, integración e interdependencia comprometida a mejorar significativamente la operatividad de las organizaciones en atención a las necesidades a nivel regional y nacional.

### **Visión hipercompleja, sistémica y autopiésica de la Gerencia Universitaria**

El neura de la gestión universitaria está interconectado desde diferentes ámbitos entre ellos el complejo, sistémico, autopiésico y humanístico los cuales generan excelentes niveles de funcionamiento y producción de conocimiento abierto a todas las corrientes y enfoques del pensamiento en la sociedad. En este sentido, el logro de un adecuado funcionamiento contribuye a optimizar y

obtener retos que enfrenten y propicien los desafíos dirigidos a mejorar significativamente el proceso de cambio al tomar decisiones adecuadamente ante las oportunidades planteadas por la globalidad en sus diferentes niveles.

Por lo tanto, la visión compleja y sistémica, hace que la universidad se sustente en una estructura funcional abierta, flexible y ética siendo su meta funcionar exclusivamente en la transmisión de conocimientos y saberes dirigidos a satisfacer necesidades, demandas académicas, formar profesionales y cumplir las políticas nuevas cuya base de transformación organizativa y administrativa proporcione resultados óptimos.

Por ello, la gerencia universitaria enfrenta gigantescos retos relacionados con elementos que establezcan relaciones interconectadas y articuladas hacia la fluidez de la gestión en sí, lo que conduce a relacionarse directamente con la complejidad de Morín, Ciurana y Motta de 2003, en cuanto a los intereses, necesidades, realimentación, posturas y oportunidades dirigidas al principio de recursividad que va más allá de la pura retroactividad. Por otro lado, el principio de recursividad articulado al entorno de la gerencia universitaria propicia directa comunicación con sus principios,

normas, políticas y otros de interés que responden a los fenómenos presentes en cada uno de los momentos que ocupe la gerencia donde se proyecte el crecimiento, diálogo, comunicación, integración y participación a la praxis de la acción gerencial institucional.

También, la educación universitaria de este milenio plantea nuevas formas de gerenciar al considerar elementos interconectados pertinentes a la complejidad-recursividad de Morín ya que auspicia el buen funcionamiento considerando decisiones acertadas y excelente visibilidad que optimicen la gestión universitaria bajo el criterio de articulación y vinculación a través de la integración y transformación aunado al sentido complejo lógico que propone replantear la nueva gerencia.

El considerar algunos componentes del nuevo replanteamiento gerencial de acuerdo a Morín (1999), presenta otros elementos conducentes a alcanzar una gestión de calidad y eficiente lo cual facilita identificar nuevas estructuras acorde a la realidad universitaria asociadas directamente a los principios rectores previstos en la educación. Por último, la organización y administración a nivel universitario desde su mirada compleja, está inmersa en un enorme desafío y repensar que contribuya a recuperar y

concebir su orden lógico relacionado con el funcionamiento académico, ético y administrativo necesarios al asumir los valores, desafíos y oportunidades que van en vías de mejorar el funcionamiento del sistema gerencial en diferentes universidades.

En el mismo orden de ideas, la visión sistémica en la gerencia universitaria, a nivel mundial planteó la necesidad de revisar los sistemas de organización y planificación ante los cambios bruscos y emergentes presentados con la finalidad de ampliar su funcionamiento. En este sentido, Rojas (2005), afirmó que las “diferentes formas de interacción en la producción, transmisión y aplicación del conocimiento, permitieran algunas articulaciones para la investigación...” (p.351). La afirmación anterior destaca la necesidad de propiciar cambios que reflejen soluciones a los problemas administrativos, financieros y gerenciales cuya mirada hipercompleja, ética y analítica se relacione con sentido sistémico, humanizador, complejo y organizativo.

De la misma manera, el aporte de la teoría sistémica al proceso de gerencia universitaria infiere como vía de transformación la intercomunicación por cuanto lo considera sistema abierto, tal

como es el de gerenciar tomando en cuenta los cambios graduales cuando ocurre en su estructura el intercambio, lo cual justifica y explica la interconexión de la acción gerencial como proceso que une, produce éxito y complementa en forma autopoiesica la fluidez de la gestión en cada institución universitaria.

Asimismo, el éxito de este intercambio y transformación beneficia a la estructura y organización universitaria desde su cuadro gerencial tal como destaca Kepner y Tregoe (1983), cuando presenta algunas condiciones básicas:

1. Uso de ideas claramente definidas, entendidas y aceptadas que se pueden usar en la organización en todo tipo de situaciones gerenciales.
2. Las ideas deben ser reconocidas, utilizadas y fáciles de transferir a momentos críticos del quehacer cotidiano.
3. Modifica los procedimientos relacionados con el funcionamiento institucional de manera que se haga más operativo el proceso de organización.
4. Otorga recompensas y reconocimiento a quienes

controlan y supervisan las ideas del éxito.

5. Realiza procesos de realimentación y evaluación constante con el objetivo de reafirmar su posterior aplicabilidad donde mejore el cambio.

Cabe resaltar, que las condiciones básicas antes expuestas tienen como prioridad obtener éxito en la organización, satisfacción de necesidades, cumplimiento de lo propuesto y crear oportunidades relacionadas con el éxito en el ámbito universitario a objeto de seleccionar los mejores espacios para actuar, tomar decisiones, planificar y evaluar los procesos ejecutados. En el subsistema de educación universitaria existe un aspecto de interés como lo es el principio de autonomía, el cual tiene perfecta relación con el subsistema universitario ya que garantiza información oportuna como punta de lanza y clave en torno a la estructura académica concebida a solucionar y cuidar su funcionamiento. De allí que, el trabajo operativo gerencial sea de calidad, ético y exitoso cuyos logros obtenidos se realicen por medio de esfuerzos, evaluación y predisposición institucional.

### **Subsistema universitario desde la teoría de sistemas**

La teoría general de los sistemas de Bertalanffy del 2000 en su tendencia actual tiene como finalidad presentar nuevos esquemas estructurales y organizacionales de críticas, cambios, búsqueda de consenso, éxito, equilibrio, comunicación, transferencia, integración, funcionamiento y control de forma organizada que contribuya a resolver los grandes problemas donde está inmerso el sistema educativo universitario. Esta nueva visión permite a las instituciones universitarias configurar la punta de lanza que actualmente necesitan para funcionar desde los espacios administrativos amplios, complejos, éticos, participativos y humanos que harán posible de forma oportuna el cumplimiento de la realidad administrativa pertinente a la gerencia en cualquier espacio contexto socio-educativo.

Ahora bien, es de interés resaltar que las organizaciones universitarias tienen especial interés en el logro de metas y propuestas ya que proporciona una visión completa y holística de un conjunto de cosas complejas hacia el logro de profundizar la interrelación, combinación e intercambio de las partes de acuerdo a las características propias de un sistema gerencial universitario en vías de transformación.

El enfoque de sistemas representa a nivel institucional universitario un espacio que

debe operar abierto para lograr las metas y propuestas establecidas y se direccionará hacia la consolidación de contextos amplios y abiertos en busca de obtener calidad en los procesos administrativo a nivel institucional.

Es así, como el sistema gerencial es responsable del intercambio cultural, aprovechamiento de políticas, control y funcionamiento institucional de manera eficiente, de ahí se destaca la importancia representativa que posibilite como operarlo. Por otro lado, el proceso de integración de acuerdo a Chiavenato (2006), es interesante por cuanto consiste en “desarrollar principios unificadores que cruzan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, enfocando el objetivo de la unidad de la ciencia.” (p. 410). Estos principios están vinculados dentro de los procesos administrativos por el interés de sumar esfuerzos y eficiencia, creatividad, honestidad e igualdad durante el desarrollo de la hoy denominada gestión universitaria interdisciplinaria.

En consideración a lo anterior, los principios unificadores, se encargan fundamentalmente de interaccionar de manera recíproca, relacionarse entre sí, lograr sus metas y objetivos, intercambiar información con el ambiente, equilibrar procesos, obtener y propiciar cambios

considerando las condiciones establecidas por el medio ambiente perteneciente al contexto de la educación universitaria.

El enfoque de Stoner, Freeman y Gilbert de 1996, está destinado a mantener pertinencia con los anteriores autores dado a que el sistema universitario aplica en la organización funciones que intervienen durante el logro de objetivos en la organización, apoyo a otras universidades, obtención de calidad en sus procesos, aplicación de iniciativas, cambio en las estructuras y aprovechamiento de uso en las nuevas políticas educativas desde la elaboración de metas hasta propiciar grandes espacios académicos conectados a fin de propiciar el cambio institucional universitario deseado.

La administración dentro del proceso gerencial destaca como promover el éxito organizacional con la finalidad de atender múltiples necesidades, mejorar en forma constante y permanente los procedimientos, considerar las barreras institucionales y tomar las medidas de ser necesario desde una visión compartida que supere el éxito del subsistema de educación universitaria entrelazado con el cumplimiento de las actividades básicas que apunten en forma positiva a enfrentar las oportunidades, metas y desafíos en la educación.

La gerencia universitaria en su visión hipercompleja destaca el proceso de cambio dirigido a favorecer el intercambio, unidad, calidad e integración y su relación directa con el sistema autopoiésico capaz de suministrar interdependencia e innovación garantizando así el cabal funcionamiento estructural y administrativo.

Al respecto Maturana (2004), expresa que la relación y articulación se gestan cuando converge la unidad lo cual admite el efectivo cumplimiento de las funciones gerenciales y alcances de ese proceso. Desde esta perspectiva, existe la posibilidad de visibilizar nuevos escenarios altamente productivos dentro de una gestión compleja y exitosa.

Finalmente, los avances y transformaciones siempre tendrán la gran oportunidad de desarrollarse, crecer y ser altamente productivos considerando que el sistema educativo en el subsistema de educación universitaria sea de naturaleza abierta, compleja y orientada a tener éxito y calidad.

### **Algunas notas concluyentes**

El sistema gerencial universitario tiene como propósito hacer que su estructura organizativa esté funcionando eficientemente articulada a los procesos que sumen calidad, cambio y transformación de

acuerdo a las exigencias del entorno. Ante estas exigencias, es importante afirmar que a la gerencia universitaria le corresponde la acción, impulso, ética, valores cuyo énfasis se fundamente en el desarrollo humano orientado a ubicar y hacer cumplir los procesos de integración y cambio.

Del mismo modo, este cambio debe propiciar una visión hipercompleja conectada a una serie de transformaciones que se unen directamente a los procesos de transdisciplinariedad, por cuanto articula, interconecta, comunica, y permite el logro de altos niveles de eficiencia y comunicación desde sus diferentes estructuras funcionales y administrativas. Por otra parte, el desempeño gerencial tiene mucho que ver con el rol del gerente ya que destaca el desarrollo de actividades, acciones efectivas y gerenciales como punto medular donde demuestre compromiso ético, humano y toma de decisiones acertadas a nivel institucional.

También, los procesos de transdisciplinariedad representan un importante papel ya que identifican, agrupan, delegan y unen actividades mediante la articulación, interconexión y comunicación a fin de lograr altos niveles de eficiencia que conllevan a cambiar estratégicamente la gerencia universitaria desde sus diferentes



estructuras funcionales. A menudo, el hecho gerencial universitario debe estar interconectado a explicar, investigar, interpretar y analizar los procesos que faciliten la diversidad de cambio, transformación e interacción universitaria.

Ante esta situación, es importante acotar que la visión gerencial universitaria estará unida a los cambios requeridos y contribuir a fortalecer la calidad educativa vista desde la integración, interconexión y eficiencia en concordancia a los cambios, toma de decisiones, liderazgo y comunicación pertinentes al siglo XXI, cuyos avances tecnológicos y productividad institucional se encuentren centrados en el hecho gerencial. Como aspecto importante se menciona que el subsistema de educación universitaria es un sistema abierto, complejo que necesita de intercambios frecuentes, bajo el principio de integralidad por su dinamismo e interacción y capacidad de crecimiento constante hasta centrar su futuro en alcanzar sus objetivos y metas de manera permanente y creativa.

Siendo así, se hace necesario destacar que el funcionamiento institucional universitario depende de la toma de decisiones que aseguren la coherencia, ética, eficiencia y vinculación con otras instituciones a objeto de lograr metas y fines establecidos en el

nuevo orden constitucional generador de innovación, excelencia y cambio.

En virtud a lo antes dicho, se afirma que el hecho gerencial interconectado a explicar, investigar, interpretar y analizar el funcionamiento institucional contribuye a facilitar la diversidad de pensamiento durante los procesos de cambio e interacción que protagonizan las instituciones. Por ello, es importante acotar que la visión compleja debe estar unida a los cambios requeridos y contribuir a fortalecer la calidad de gerencia universitaria desde la integración, interconexión, comunicación y calidad destinadas a resaltar y ampliar la visión compleja necesaria centrada en los procesos de transformación universitaria previamente establecidos.

## Referencias

- Bertalanffy. L. (2000). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría general de la administración*. 7ª ed. México: McGraw\_Hill/Interamericana Editores, S.A, de C.V.
- Etzioni, A. y Etzioni, A. (1984). *Los cambios Sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo. (2014). Organización de las Naciones unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO (2014). *Educación para Todos en 2015.¿ Alcanzaremos la meta?* Ediciones UNESCO. [Documento en Línea]. Disponible:

<http://www.efareport.unesco.org>. [Consulta: 2017, Octubre, 01].

Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 5929. (Extraordinario), Agosto 13, 2009

Maturana, H. y Varela, F. (2004). De Máquinas y Seres Vivos. Autopoiesis: La Organización de lo Vivo. Argentina: Editorial Universitaria. 19. (33).

Morin, E., Ciurana, E., y Motta, R. (2003). Educar en la era Planetaria. España: Editorial Gedisa, S.A.

Morin. E. (1999). Los Siete Saberes Necesarios a la Educación del Futuro. Colombia: UNESCO.

Rojas, G. (2005). Modelos Universitarios. Los Rumbos Alternativos de la Universidad y la Innovación. México: Fondo de Cultura Económica. Universidad Autónoma Metropolitana.

Stoner, J. Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). Administración. (6ª.ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Stoner J. y Wankel C. (1989). Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.