

**GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN:  
ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**



**REVISTA**

*educare*

*Órgano Divulgativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado  
del Instituto Pedagógico de Barquisimeto "Luis Beltrán Prieto  
Figueroa"*

**BARQUISIMETO – EDO. LARA – VENEZUELA**

**NUEVA ETAPA  
FORMATO ELECTRÓNICO**

**DEPOSITO**

**PPI201002LA3674**

**ISSN: 2244-7296**

**LEGAL:**

**VOLUMEN 19 N° 3**

**SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2015**

**GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE  
TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA  
REFLEXIÓN**

*UNIVERSITY MANAGEMENT IN TIMES OF  
TRANSFORMATION: SOME NOTES FOR REFLECTION*

**Luís Niño \***  
**MARÍA LOURDES PIÑERO\*\***

**\*UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIA DEL ESTADO TRUJILLO  
MARIO BRICEÑO IRAGORRI (UPTT-MBI)**

**\*\* UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR –  
INSTITUTO PEGAGÓGICO DE BARQUISIMETO (UPEL-IPB)**

**GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN:  
ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luís Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

**GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN:  
ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN  
UNIVERSITY MANAGEMENT IN TIMES OF TRANSFORMATION:  
SOME NOTES FOR REFLECTION**

<b><u>REVISIÓN DOCUMENTAL</u></b>	<b>Luis Niño**</b> IUTET- MBI <b>Ma. Lourdes Piñero M.**</b> UPEL IPB
Recibido:10/08/2015	Aceptado: 04/10/2015
<b>RESUMEN</b>	<b>ABSTRACT</b>
<p>El trabajo se inscribe en la modalidad documental y tiene el propósito de analizar algunas aristas vinculadas con la gerencia de organizaciones sociales en un escenario de transformación universitaria como la que viven las instituciones de educación superior venezolanas ante la crisis y demandas del entorno socio económico actual. Se requiere de una gerencia universitaria que tome decisiones con base a una visión holística, fundamentadas en la ética integradora y como un sistema abierto, con estructura tendientes al aplanamiento y con pertinencia a las exigencias del entorno para así tener la capacidad de dar respuestas satisfactorias a la sociedad en general. Como conclusión se asume que la verdadera transformación universitaria va a depender esencialmente de: a) la visión compartida que tengan los miembros de la comunidad académica, b) el compromiso para su instrumentación, asumido por los diferentes actores institucionales y orientados por genuinos valores académicos c) las acciones estratégicas emprendidas por el liderazgo de los gerentes como responsables de guiar el proceso de transformación.</p> <p><b>Descriptor:</b> gerencia, universidad, transformación educativa</p>	<p>The work is part of the documentary modality and aims to analyze some edges associated with management of social organizations in a scenario of university transformation in Venezuelan institutions of higher education to the crisis and socio-economic demands of the current environment. It is required a university management to make decisions based on a holistic view, based on the integrating ethics and as an open system structure aimed at flattening and relevance to the demands of the environment in order to be able to give satisfactory answers to society in general. In conclusion, it is assumed that the true university transformation will depend essentially on: a) the shared vision among members of the academic community, b) a commitment for its implementation, made by various institutional actors and guided by genuine academic values c) strategic actions taken by the leadership of managers as responsible for guiding the transformation process.</p> <p><b>Keywords:</b> management, university, educational transformation</p>

\* Luís Alberto Niño Baptista: Lic. en Administración. Espec. en Mercadeo. MgSc. en Administración. Doctor en Gerencia. Docente a dedicación Exclusiva/categoría titular. UPTT-“MBI”. Trujillo, Venezuela. [beto\\_nino@hotmail.com](mailto:beto_nino@hotmail.com)

\*\* Ma.Lourdes Piñero: Lic en Educación, MgSc. en Planificación de la CyT; Mg en Gerencia Educativa. Doctora en Ciencias mención Investigación. Docente D/E Categoría Asociado. Coordinadora del Programa de Investigación UPEL-IPB., Barquisimeto, Venezuela. [Malopima11@gmail.com](mailto:Malopima11@gmail.com)

## **INTRODUCCION**

Las organizaciones de hoy deben asumir que la realidad a la que se enfrentan es compleja, al tiempo que deben actuar en medio de la turbulencia de un ambiente que le presenta dificultades para controlar los cambios que se producen en las variables multidimensionales que lo conforman. A decir de Monagas (2005) “para asumir el cambio, debe comprenderse permanentemente que las realidades son complejas. Por esa misma condición se conjugan toda una serie de racionalidades cuyos efectos terminan produciendo situaciones tan azarosas como inciertas” (p. 152).

Es importante pues, para las organizaciones asumir que vivimos en una sociedad regida por la información y las nuevas tecnologías, dando origen a lo que se conoce hoy la sociedad del conocimiento, donde convergen la innovación, la investigación, la educación o formación en pro del crecimiento como de la competitividad que demanda el entorno que se desenvuelve la propia sociedad.

En tal sentido, las organizaciones en medio de la complejidad de los cambios suscitados, tienen la necesidad de trascender en su accionar, desempeñando un conocimiento amplio de la realidad donde se desenvuelven, mediante una visión holística, que les permita una consideración del todo, lo entero, la plenitud y las posibilidades, además de, comprender su entorno desde su interioridad y complejidad, que le ayude conocer la realidad en toda su dimensión.

Los contextos organizativos de carácter público, no escapan a esta realidad. Ciertamente a nivel mundial, los países en general desde hace algunas décadas, realizan acciones concretas dirigidas a modernizar la estructura del estado, con el objeto de adecuarla a las nuevas realidades económicas, políticas y sociales, con criterios de mayor eficiencia y eficacia de sus recursos tangibles e intangibles, en aras de garantizar la optimización del servicio social que prestan. En general el propósito de estas acciones es simplificar la estructura del Estado, reducir su tamaño, desprendiéndose de funciones no esenciales, concentrándose en su misión fundamental centrada en la prestación de servicios públicos a la comunidad en general.

## **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

Dentro de las áreas en pertinencia de la administración del Estado se encuentra el sistema educativo, como un eje fundamental en la consolidación de un nuevo orden social, en donde la intervención del mismo es determinante como estrategia básica para profundizar el desarrollo integral de la sociedad y reducir gradual y sostenidamente las importantes inequidades que puedan presentarse en ellas.

El sistema educativo reclama un esfuerzo de transformación, en donde el Estado debe promover la integración de múltiples actores del mundo académico, económico, social y comunitario para reducir la brecha entre lo que hoy es una realidad y las exigencias de la sociedad que propende a un desarrollo del conocimiento y por ende de su prosperidad.

La gerencia pública, también tiene presencia en las instituciones de la educación universitaria, siendo que éstas deben ser impulsoras de la gestión del conocimiento así como de la formación de saberes en distintos campos de la sociedad conscientes de activar las transformaciones necesarias que le permitan dar respuesta a las múltiples exigencias del entorno, en cuanto a su pertinencia y responsabilidad para ajustarse a la dinámica de la tecnología, eficiencia, transparencia, calidad de sus decisiones y procesos. Así lo apuntan Piñero y Rivera (2012) cuando afirma que:

Las instituciones universitarias no pueden ser ajenas a aceptar el reto que impone la sociedad del conocimiento, porque están llamadas no sólo a afrontarlo, sino a diseñar, construir y liderar los nuevos procesos que orienten la sociedad; de que incorporen a sus actividades misionales y de apoyo la innovación y la tecnología que les permita desarrollar nuevas prácticas contemporáneas (p. 97).

Por tanto, las instituciones de educación universitaria tienen ante sí el desafío que le impone la situación de cambios, complejidades y transformaciones. Situación ésta de mayor relevancia por cuanto en ellas convergen intereses alineados con creaciones intelectuales relacionadas o asociadas; con ideas, conceptos, criterios, referencias explicativas, teorías y ensayos de propuestas.

Según la Ley de Universidades (1970) vigente, las instituciones universitarias son poseedoras de la gran responsabilidad de transmitir a la sociedad no sólo formación técnico - profesional, sino principios y valores que permitan crear ciudadanos integrales para enfrentar las nuevas realidades que la sociedad les exige. Para ello estas organizaciones

# **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

desarrollan su máximo objetivo a través del desempeño de tres grandes funciones que rigen su carácter de academia como son la docencia, la investigación y la extensión.

El complejo desempeño de los procesos académico-administrativos, procedimientos, actividades y sujetos sociales implicados en el desarrollo de las funciones universitarias ha permitido la configuración de una función implícita a tales procesos vinculadas con la dinámica gerencial.

Al respecto, Muro (1998) resalta la imposibilidad de instrumentar procesos de cambio y transformación institucional sin contar con un conjunto de gerentes con auténtica visión estratégica, con capacidad de liderazgo y elevadas competencias para el manejo de las herramientas gerenciales, adecuadas a estos tiempos signados por la incertidumbre y la complejidad ante la coexistencia de lo viejo con lo nuevo, pero fundamentalmente con una actitud crítica y reflexiva sobre las responsabilidades e impacto de sus acciones y decisiones en estos tiempos postmodernos.

Desde este contexto, el propósito del artículo es analizar y reflexionar sobre algunas aristas vinculadas con la gerencia de las organizaciones sociales de carácter público a los fines de lograr el entendimiento del significado de gerencia dentro de las instituciones de educación universitaria, en medio de las profundas dificultades que impone el presente, signado por la globalización, los avances de la tecnología, la información y los cambios que estos factores producen en el ámbito socio-económico y socio-cultural.

## **DESARROLLO**

### **La Gerencia en las Organizaciones Públicas**

El estudio de la gerencia social, representa en este momento uno de los aspectos más importantes dentro de la sociedad y en el contexto de las organizaciones dado que no se trata solo de ocupar un cargo para administrar sus recursos, el cumplimiento de sus funciones más elementales, o el sólo ejercicio de autoridad sobre sus trabajadores, sino que además, debe gestionar un conglomerado social en procura de su bienestar, mejorar su calidad de vida, el desarrollo sostenible, mediante la actuación con una ética social, de transparencia a fin de lograr la mayor eficacia social, política y económica. Por tanto, deben

## **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

conjugarse diversos elementos propios de la gerencia moderna que se asocian con la responsabilidad social de sus acciones y su impacto en el desarrollo social, en el capital humano así como en la comunidad de la que forma parte.

En la gerencia de las organizaciones sociales no solamente está en juego el éxito de una empresa u organización, sino el bienestar de la comunidad, el manejo eficiente de los recursos, la satisfacción de las necesidades, el mejoramiento del nivel de vida de la población, por consiguiente, la libertad y la felicidad de la sociedad en general. Para ello el gerente social debe poseer capacidades, actitudes, voluntad de trabajar en equipo y la posibilidad de delegar decisiones, pero fundamentalmente demostrar un comportamiento ético.

Ante este panorama, Chacín, Briceño y Zavarce (2009) refieren que hablar de gerencia en las organizaciones sociales implica asumir los cambios que se han producido en la sociedad e incidido en el contexto de las organizaciones, en su estructura, cultura y vías para accionar los procesos gerenciales. Lo cual significa asumir que se ha producido una ruptura de los paradigmas tradicionales para dar paso a un nuevo concepto de gerencia que va más allá del modelo burocrático Weberiano clásico para dar paso a otro sustentado en el hombre y para el hombre donde se tomen en cuenta sus características, motivaciones, intereses y su desarrollo humano en forma integral así como las diferentes dimensiones del contexto, lo económico, político, social, cultural y la interacción que se produce entre éstas y el hombre como centro del proceso gerencial.

Desde esta perspectiva, significa trascender la racionalidad instrumental y la estrictamente económica para apuntar al desarrollo humano individual y del colectivo, lo cual garantiza el logro de una gerencia que dé respuestas a los retos de la actual sociedad

A este respecto Guerra y Guerra (2004), citado en Chacín, Briceño y Zavarce (ob. cit.) señalan que la gerencia de las organizaciones sociales públicas y privadas; se caracterizan por: (a) desarrollar proceso de confianza entre los individuos; (b) valorar el talento humano; (c) revalorizar lo humano por encima del recurso material o de capital; (d) adaptar las organizaciones al entorno; (e) poseer estructuras más horizontales; (f) atenuar la presión rígida de la autoridad para dar paso a la desburocratización y a una cultura sustentada en los valores de la institución, la solidaridad y el compromiso.

## **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

Todo este panorama, nos conduce a reflexionar con respecto al paradigma emergencia vinculado con la gerencia en las organizaciones sociales, el cual va más allá de lo estructural para centrarse en valores y en concepciones muy diferentes a los que guiaron el pensamiento administrativo de décadas pasadas.

En consecuencia, autores como Zohar (1997) señalaba la necesidad de visionar la gerencia bajo lo que denomina como la filosofía corporativa para fundamentar la nueva ciencia para reformular, estructuras y dirigir las organizaciones; en tanto Valdés (2002), plantea la necesidad de conceptualizar el nuevo paradigma para la revolución empresarial del siglo XXI; mientras que Drucker (2002.a), se refiere a la gerencia del conocimiento como fundamento de la gerencia en la sociedad futura.

Sin duda, los hitos referenciales de los autores mencionados, dan cuenta de los descriptores que marcan el pensamiento gerencial emergente ante el momento de quiebra histórico de cambios científicos – tecnológicos que se producen en distintas áreas para generar nuevos conocimientos y de esta forma las organizaciones se encuentren en condiciones de responder a las exigencias de la sociedad.

Como se ha mencionado, la gerencia en las organizaciones se fundamenta en el hombre, entendido éste bajo una concepción integral en la que es necesario repensar los procesos técnicos del desarrollo humano a la luz del nuevo paradigma gerencial en donde se articulan los procesos de calidad, productividad y complejidad organizacional con los intereses del individuo en la organización y con su propia transformación. Para ello es necesario apoyarse en los planteamientos de la cultura organizacional, la estructura y la visión estratégica. A partir de lo anterior, Jaramillo (2012) sostiene que debido a la dinámica del entorno social las organizaciones de servicios sociales afrontan un periodo de incertidumbre e inestabilidad que puede afectar su supervivencia en el futuro. Estas transformaciones se aceleran rápidamente generando un alto grado de turbulencia que vuelve anacrónicos los tradicionales conceptos y estrategias administrativas del bienestar social en la medida en que éstas se muestran ineficaces en la interpretación y resolución de los problemas sociales.

Al respecto Hermidia (1992) citado en Jaramillo (ob. cit.) sostiene:

## **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

La turbulencia no es más que un conjunto de factores que traen inestabilidad, diferencias en las conductas y en los sucesos con relación al pasado, y por sobre todo, con las simplificadas relaciones donde cada suceso tenía su orientación con el diagnóstico y la receta aplicada en el pasado cada vez que esto había ocurrido (p. 142).

En un escenario cada vez más interdependiente y complejo las instituciones de desarrollo social deben evaluar los esquemas administrativos cerrados y mecanicistas, para lograr un enfoque nuevo, donde el proceso de cambio se convierta en la esencia fundamental. Las entidades del sector social no tienen otra opción ante las crecientes exigencias de calidad y rapidez en la satisfacción de las necesidades sociales.

A decir de Jaramillo (ob. cit.), “la consideración de generar el cambio, obliga que estas organizaciones diseñen estructuras y estrategias flexibles, dinámicas y adaptativas que le permitan ajustarse a los nuevos requerimientos” (p. 69). De acuerdo con el autor, este nuevo enfoque en la gestión de las instituciones de bienestar social se denomina gerencia social. Por lo tanto, es urgente la necesidad de pasar de la administración asistencialista a la “Gerencia Social”, en la medida en que esta última propicia la búsqueda de la innovación y la configuración de una visión de futuro.

Estas entidades, deben comprender este proceso de reestructuración, para incorporar novedosas técnicas de gestión que les posibilite construir una cultura empresarial fundamentada en la iniciativa creadora, la competitividad, la orientación a la acción, el aprovechamiento de las oportunidades y la fluidez organizacional.

En este orden de ideas Kliksberg (1991) citado en Jaramillo (ob. cit.) indica:

Está en pleno desarrollo un proceso de cambio de paradigma a nivel internacional, en materia de organizaciones en general, hay un replique de los modelos burocráticos formales tradicionales a nivel mundial, tanto en el sector público como en el sector privado, y avances importantes de vías no convencionales, ellas van desde modelos de organización con base en proyectos hasta la organización que procura maximizar la flexibilidad, y para ello diseña sus relaciones organizacionales con énfasis en estructura ambiguas, abiertas y de relaciones horizontales (p. 52).

El sector social está atrasado en este campo. Resulta necesario hacerlo ingresar en la nueva era y normar estructuras organizacionales no convencionales en el mismo se hace



## **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

énfasis en la variable gerencial, como una prospectiva promisorio de la superación de las problemáticas sociales. Ya que en un mundo de creciente complejidad, la gerencia se ha constituido en un factor clave para el logro de los resultados, configurando nuevas soluciones que permitan proyectar las organizaciones hacia el futuro.

Específicamente las organizaciones de carácter público están llamadas a cumplir un rol protagónico en la prestación de servicios sociales, a fin de contribuir a mejorar el nivel de vida de los ciudadanos de una comunidad determinada. Estas deben cumplir una función pública, la cual resulta compleja debido al nivel de heterogeneidad que posee, emanado de la presencia y demanda de diversos actores y escenarios que configuran el comportamiento de las entidades públicas, en función de su matriz político. Situación ésta que impulsa la necesidad de crear mecanismos de apoyo para la articulación de una gerencia pública eficiente enmarcada en un sistema político de alta responsabilidad, donde el ciudadano puede exigir la rendición de cuentas bajo la premisa de la transparencia de la gestión pública.

En consecuencia la administración pública constituye un elemento fundamental para la vida de los ciudadanos y de los estados, ya que de acuerdo a los expresado por Brewer (1998), termina “el conjunto de órganos públicos a través de los cuales entra en relación con los ciudadanos, regalando sus actuaciones, estimulando sus actividades y produciendo bienes” (p. 84). Bajo esta premisa se presenta en todas las actividades políticas, económicas y sociales en forma clara, por lo tanto, es un instrumento del Estado para la realización de sus fines y exigencias.

Desde esta perspectiva Navarro (2002), define la gerencia pública:

Como el proceso de guiar o dirigir organizaciones o instituciones públicas hacia el logro de su misión y los objetivos que estas se han propuesto en políticas, programa y proyectos, en un ambiente, complejo que requiere una negociación constante con autores y grupos internos y externos a la organización, haciendo un uso eficiente y eficaz de los recursos (p.2).

A partir de esta definición se desprende que el gerente público debe asumir una serie de roles y adelantar una serie de acciones gerenciales, que aseguren el cumplimiento de la misión, los objetivos y las metas organizacionales que implican el dominio tanto de

## **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

funciones técnicas como políticas, donde el papel de la negociación como acto político que es, resulta fundamental para el desarrollo de su trabajo gerencial de guiar y dirigir la organización pública que es parte de una red interinstitucional mediante la cual se desarrolla todo el ciclo de la política gubernamental. En tal sentido, la dimensión política de la gerencia pública se conecta con la red de relaciones y contactos que debe constituir todo gerente.

Sin pretender analizar exhaustivamente cada una de las funciones del gerente público, considero oportuno señalar las principales con el objeto de ilustrar la complejidad de la función gerencial pública, las cuales han sido tomadas de Navarro (ob.cit. p. 5). A saber:

- a) Liderar la organización.
- b) Innovar y ser gerente de cambio.
- c) Interpretar y formular políticas.
- d) Ejecutar, evaluar y supervisar las políticas y programas y proyectos de la organización.
- e) Manejar conflictos.
- f) Negociar dentro y fuera de la organización.
- g) Servir de coordinador y enlace de las actividades intra y multi-organizacionales.
- h) Evaluar el desempeño.
- i) Tomar decisiones.
- j) Ser analista político y diseñar escenarios y estrategias.
- k) Forjar la cultura organizacional (sistema de valores compartidos).
- l) Motivar a sus colaboradores y a todos los recursos inteligentes de la organización.
- m) Gerenciar la calidad del trabajo de su organización.

Al considerar este sin número de funciones señaladas, puede intuirse que el gerente público requiere una diversidad de capacidades y habilidades relacionadas tanto con la dimensión política como con la dimensión técnica y que ambas son inseparables para asegurar una gestión exitosa de las políticas públicas. Esta nueva gerencia pública debe crear las condiciones en la organización para la creatividad y la innovación y el propio gerente debe someterse frecuentemente a un proceso de aprender y desaprender sobre los cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales, en un entorno de cambios constantes y valores.

### **¿Es la Universidad una Organización Compleja?**

Los fenómenos del mundo son complejos. En ellos convergen multitud de elementos, múltiples y variadas interacciones en procesos en los que el dinamismo es constante. Para Morín (2000), la complejidad es la unión de la simplicidad y la complejidad; es la unión de los procesos de simplificación que implican selección, jerarquización, separación, reducción, con los otros contra-procesos que comprenden la comunicación, la articulación de aquello que está dissociado y distinguido.

En tal sentido, todos estos fenómenos presentes en el mundo actual reclaman la construcción colectiva de nuevas formas de sentir, valorar, pensar y actuar en los individuos y en las colectividades que posibiliten a toda la ciudadanía del planeta, alcanzar una vida digna en un entorno sustentable y sostenible.

A raíz del nacimiento del siglo XXI, actualmente en el mundo se viven procesos de grandes cambios y transformaciones en todos los ámbitos, situación ésta de la que no escapan las instituciones de Educación Superior y más específicamente las Universidades, en virtud de que sobre ellas recae la gran responsabilidad de dar respuesta a los retos y desafíos de la nueva realidad del entorno.

De allí que, para ponerse en sintonía con las exigencias y desafíos a enfrentar en estos tiempos, las instituciones universitarias requieren reorientar su visión estratégica de la gerencia, en sus funciones administrativas y académicas: docencia, investigación y extensión sobre un nuevo paradigma epistemológico, basado en tres ejes: la participación, activa de toda la comunidad universitaria, la gestión eficiente de los recursos, y la cooperación e integración intra y extra universitaria a los fines de lograr una competitividad más racional, equitativa y solidaria.

Todos estos desafíos descritos anteriormente, permitirán un nuevo rumbo transformador a través de la creación y difusión del conocimiento, que logre la correspondencia y coherencia entre lo que la sociedad demanda por una parte y por la otra, la efectiva gestión interna de los servicios que debe ofrecer la universidad, en la búsqueda de la pertinencia social que aspira el contexto de las instituciones de Educación Superior. Se asume entonces, según Morín (2000) un nuevo modo de existencia del conocimiento, en donde el cambio es inminente, se pasa de una concepción homogénea a una heterogénea del

## **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

mundo, de la sensación de seguridad a la de incertidumbre, de la unidad a la diversidad, de la disciplina a la transdisciplina, del pensamiento simplista al pensamiento complejo.

A propósito de lo anteriormente expuesto, vale señalar el criterio de Lanz (2001) cuando se pregunta: ¿Con qué herramientas epistemológicas podemos hoy abordar el complejo asunto de los procesos organizacionales?. El nexo entre postmodernidad y organización se muestra muy fecundo en la exploración de posibilidades, en la búsqueda de salidas a las crisis, en el esfuerzo compartido por repensar los equipajes teóricos heredados. En tal sentido, la propuesta de la complejidad como telón de fondo de los enfoques gerenciales postmodernos sobre los procesos organizacionales es sólo una muestra de las enormes potencialidades que se abren en medio del colapso de los viejos paradigmas.

Por lo tanto, adoptar el paradigma de la complejidad dentro de los procesos de transformación de la educación superior implica el abandono de las viejas prácticas de pensar y de actuar apegados a un pensamiento único, para adoptar la creación de nuevos instrumentos, de nuevos saberes, de nuevos espacios. Es asumir con plenitud un componente sustantivo de un nuevo modo de pensar, haciendo uso de nociones, conceptos y categorías, en el ámbito de las estrategias metódicas y metodológicas, en la esfera de una nueva concepción de la formación, es decir, adoptar una nueva concepción de una idea de universidad postmoderna, enmarcada en el cambio que se vive.

De acuerdo con Piñero y Rivera (ob.cit.), en el contexto de nuevas exigencias, de globalización del conocimiento e integración y pertinencia educativa, la educación superior y en ella la universidad venezolana se constituye en la principal industria encargada de producir capital humano, incorporando conocimientos en las personas, desarrollar las capacidades de absorción social del conocimiento disponible y forma el estrato clave de la fuerza laboral.

Esto conlleva a la incorporación de otros actores que participan en la producción del conocimiento así como de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Esta situación, demanda de las instituciones universitarias nuevas formas organizativas que permitan gerenciar este nuevo escenario y enfrentar la complejidad para la cual se requiere de estructuras organizativas horizontales, flexibles y transdisciplinarias que conduzcan de

## **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

manera dinámica y participativa a una comunidad de actores de diversa índole, como lo es la universidad, a dar respuestas pertinentes y oportunas a su entorno interno y externo.

Ante este escenario es de vital importancia el papel que debería desempeñar la universidad para lograr que las sociedades tradicionales avancen hacia la conformación, por un lado, de la sociedad de la información, y por otro hacia la sociedad del conocimiento.

Para avanzar hacia tales objetivos Tunnerman (2003) señala:

La médula del problema radica en que nos encontramos en una etapa de transición y por lo mismo crítica, entre la educación superior elitista y la educación superior masiva. Las actuales estructuras académicas responden a la educación superior elitista; por lo mismo, les es imposible, sin una profunda transformación, hacer frente al fenómeno de masificación. Son, en general, demasiado rígidas, poco diversificadas, y carentes de adecuados canales de comunicación entre sus distintas modalidades y con el mundo de la producción y del trabajo. La homogeneidad de sus programas no les permite atender la amplia gama de habilidades, intereses y motivaciones de una población estudiantil cada vez más extensa y heterogénea; su excesiva compartimentalización contradice la naturaleza esencialmente interdisciplinaria del conocimiento moderno; su apego a los sistemas formales les impide servir con eficacia los propósitos de la educación permanente (p. 100).

Para enfrentar y superar esta limitación la universidad debería apelar al desarrollo del conocimiento el cual desempeñará un papel preponderante, en la reestructuración y transformación de la universidad y por ende de la sociedad.

En tal sentido, la universidad requiere de profundas innovaciones que permitan desconstruir los cimientos de nuestros sistemas educativos, tan ligados a la tradición, tales innovaciones no deben ser esporádicas, deben consistir en un proceso continuo y permanente. Al respecto Tunnerman, Pérez, Avilez, Rodríguez y Solís (2011), apuntan:

Deberán retar nuestra imaginación y replantearnos, los objetivos, misión y funciones de la institución de educación superior, sin olvidarnos que necesitamos también una educación superior impregnada de valores, consciente de su compromiso ético y social y puesta en servicio de la promoción de la libertad, la tolerancia, la justicia, el respeto a los derechos humanos, la preservación del medio ambiente y la cultura (p. 122).

## **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

Para que nuestra universidad se inserte favorablemente en nuestra sociedad y en el panorama mundial en donde predomina la economía de mercados abiertos, debe configurarse un mejoramiento sustancial en su competitividad. Todo esto implica conocimiento, tecnología, manejo de información, destreza e innovación; representa elevar la calidad, pertinencia y equidad de sus procesos educativos y científico-tecnológicos y la formación del talento humano con alto nivel.

En consideración a todo lo expuesto asumo que hablar de “universidad” es referirme a una organización compleja ya que en ella convergen un conjunto de constituyentes heterogéneas inseparablemente asociadas donde existe un entramado representado por la presencia de eventos, acciones, interacciones, retroacciones y otros elementos determinantes de sus condiciones y sus funcionamientos. Por un lado se encuentra con el crecimiento acelerado del conocimiento y su tendencia a una rápida obsolescencia, todo lo cual incide en el quehacer de la universidad. El conocimiento supone la puesta en escena de la interdisciplinariedad en el ejercicio de las funciones universitarias como la forma más adecuada para darle respuesta.

Por otra parte, las nuevas realidades económicas, políticas y sociales demandan mayor eficacia y eficiencia de sus recursos tangibles e intangibles y que las universidades formen parte de una organización que conforma el territorio social, de aquí que se esté transfiriendo a su funcionamiento una serie de conceptos y métodos que provienen de las teorías más modernas de la administración de las organizaciones.

Pero la complejidad de la universidad como organización, no obedece solamente a la intervención y a su interacción con los factores externos como la globalización, los avances en la tecnología y la información, las nuevas realidades políticas y sociales; sino que dentro de su propio entorno se manifiestan un conjunto de elementos que interactúan entre sí y que conforman un tejido bastante complejo, dentro de ellos se pueden considerar; la diversidad de elementos, las formas de organización interna y la tendencia a la fragmentación, resistencia a los cambios, la burocratización, los puestos de transformación en sí mismos, la institucionalización de diferentes grupos de interés y su tamaño cada vez más creciente.

## **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

De acuerdo a lo expresado por Morín (1986), las organizaciones son inevitablemente complejas y al respecto refiere:

Los directivos y los teóricos de la organización a menudo tratan de hacer caso omiso de esta complejidad, asumiendo que las organizaciones son en último caso, un fenómeno nacional, que debe ser entendido con referencia a sus metas y objetivos. Si verdaderamente se desea comprender una organización es mucho más exacto empezar desde la siguiente premisa: que las organizaciones son completas, ambiguas y paradójicas (p. 325).

En consideración a todos los aspectos abordados anteriormente, concluyo que la universidad es una organización que contempla la complejidad y la pluralidad organizativa en los aspectos de indefinición y borrosidad de sus límites, en la integración mediante la creación de un sistema de significados compartidos, en el quehacer que acontece en el seno de la universidad y en sus relaciones de mutua influencia que mantiene con el entorno.

### **La Gerencia: Palanca para la Transformación Universitaria**

Uno de los aspectos fundamentales de toda organización institucional, es la ejecución de la gerencia que se requiere de acuerdo a las nuevas exigencias. Esto implica la puesta en escena de procedimientos administrativos, gestión e innovación de la dirección con un liderazgo adecuado al contexto social, así como una ética sostenida y permanente conducente al bien común, como integrador de lo humano en beneficio de la comunidad.

Las universidades se encuentran inmersas dentro de esta realidad que vive la gerencia de todas las instituciones de la actualidad. Las instituciones de educación superior y específicamente las universidades públicas deben modificar sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de beneficios sociales, que permitan consistencia entre la administración de los recursos disponibles y el cumplimiento de las funciones básicas de las universidades, como lo son: la docencia, la extensión, la investigación y la producción de acuerdo a los niveles exigidos y demandados por la sociedad.

Al respecto, Chirinos (2009) señala que las universidades requieren plantear, revelar e interpretar sus cada vez más complejas vinculaciones con el entorno, identificar cómo lo afectan positiva o negativamente y si cubren los requerimientos integrales originados en

## **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

procesos planificados bajo análisis externo e interno, paralelamente surge la necesidad de verificar el cumplimiento de la función social en su accionar como agente de influencia y transformación de ese entorno; así como también, conocer y evaluar su direccionalidad ante determinados horizontes de temporalidad, lo cual debe ser cuantitativa y sistemáticamente resuelto.

En este contexto, la carencia de conceptos bajo un enfoque sistémico, estratégico y postmoderno se convierte en una limitación en las funciones de control en la gerencia universitaria, tanto pública como privada.

Así mismo el autor señala, que las universidades en la búsqueda de mejores opciones de desarrollo, de mayor participación y competitividad en el mercado, están obligadas a realizar cambios estructurales y estratégicos y proponer esquemas de control gerencial académico, para hacer frente a las diversas y cada vez más exigentes demandas internas y externas del mundo regional y globalizado, todo basado en la premisa de las transformaciones que deberán producirse para lograr el progreso y desarrollo de la sociedad que se fundamente en el recurso organizacional más importante que es el conocimiento (Tunerman, ob. cit.).

Para responder a estas exigencias, la universidad debe orientarse hacia una dimensión de tecnología compleja, basada en el conocimiento, con alto protagonismo en la innovación, educación y creatividad de los individuos. Para ello es fundamental estar en disposición de adoptar esta concepción dentro de las universidades, puesto que los cambios tecnológicos, comunicacionales, filosóficos e ideológicos, se dan en su entorno y a su vez se convierten en motores de esos cambios.

Sin embargo, debo señalar que dentro de las universidades existen algunas paradojas, entre lo que debe ser la concepción de la gerencia, orientada a responder al entorno, generando respuestas diferentes, dinámicas, oportunas y efectivas, con alta orientación prospectiva, para aportar a la sociedad un profesional integral, contextualizado a la región, país, localidad, empresa, en general a la esfera de su actuación y futuro entorno previsible, mientras dentro de su entorno interno no se efectúan los cambios necesarios y pertinentes en cuanto a la gerencia académico – administrativa.



## **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

Conforme a lo expuesto por Llanos de la Hoz (2000), el término gerencia tiene varias acepciones las cuales corresponden al área donde se esté ejecutando. Así se habla de gerencia empresarial, gerencia de servicio público, 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.

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 con un alto desempeño de sus órganos y actores, en el entramado institucional con el fin de dar respuestas a las carencias y expectativas institucionales así como de la sociedad en general.

En este orden de ideas, es pertinente señalar que para alcanzar una gerencia con un desempeño de eficacia y eficiencia; quien realiza esta función debe contar con el dominio de diferentes áreas de conocimiento, como lo son la administrativa, política, económica, legal y con particular énfasis en el conocimiento de la cultura organizacional específica.

A decir de Díaz (1997), Lanz (2001) y Fuenmayor (2001) 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.

Otra dificultad que razonan dichos autores, es la contradicción existente entre los procesos de centralización y descentralización y sugieren que debe existir un equilibrio armónico para facilitar el manejo de la complejidad y la incertidumbre, rasgos presentes en la gestión universitaria.

En atención a lo señalado en los párrafos anteriores, es pertinente afirmar que en estos momentos de cambios y transformaciones, caracterizadas por la complejidad y la incertidumbre, se requiere de una gerencia universitaria que tomen decisiones en base a una visión holística, fundamentadas en la ética integradora y como un sistema abierto, con estructura tendientes al aplanamiento y con pertinencia a las exigencias del entorno para así tener la capacidad de dar respuestas satisfactorias a la sociedad en general.

# **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

De acuerdo a Muro (ob.cit.) la gerencia se define como una continua construcción y desconstrucción del sentido organizacional de la relación de autoridad, sobre la base de principios y valores compartidos que incorporen mecanismos de participación en la toma de decisiones. Así la gerencia se traduce en un proceso global, complejo integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos como estrategias, mecanismos, estilos gerenciales con supuesto epistemológicos, ideológicos, praxológicos, con el fin de garantizar el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización.

Para este trabajo es de relevante importancia comprender la gerencia de las instituciones de educación superior. Por ello se analizó el término en torno a las distintas interpretaciones que se pueden hacer para su construcción desde la visión de los distintos actores como gerentes universitarios (directivos) y los demás miembros de la comunidad universitaria y de las implicaciones propias del quehacer en la gerencia universitaria.

En la gerencia de las instituciones de educación superior, los directivos deben acudir a algunos principios que les sirven de guía en este proceso. Esos principios bien pudieran ser los elementos que conforman los nuevos paradigmas y que señalan que en la actualidad la verticalidad, la cual genera resistencia no tiene asidero y se impone la necesidad de generar en forma horizontal, mientras gane terreno una nueva cultura organizacional que demuestre la elaboración de una visión compartida y una perspectiva creativa e independiente

## **Los Nuevos Paradigmas de la Gerencia**

De acuerdo a lo señalado por Drucker (2002.b):

Los paradigmas de una ciencia social como la gerencia, están formados por los supuestos básicos acerca de la realidad. Por lo común, los académicos, escritores, profesores y profesionales del campo en cuestión poseen estos supuestos de manera subconsciente, no obstante, son ellos los que determinan en gran medida qué es lo que la disciplina asume como realidad (p.127).

Para una disciplina social como la gerencia, los supuestos son en realidad bastante más importantes que para una ciencia natural. El paradigma, esto es, la teoría general

## GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN

Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)

---

prevaleciente, no tiene influencia sobre el universo natural. Una ciencia natural se ocupa del comportamiento de objetos. Pero una disciplina social como la gerencia se dedica al comportamiento de personas e instituciones humanas.

Sus profesionales, en consecuencia, tenderán a actuar y comportarse como los supuestos de la disciplina le digan cómo tiene que hacerlo. El universo social no tiene “*Leyes Naturales*”, así que está sujeto a un cambio continuo y este significa que los supuestos que ayer eran válidos pueden quedar inválidos, e incluso, ser totalmente erróneos apenas pasado un instante.

Por lo tanto, lo que más importa en una disciplina social como la gerencia, son los supuestos básicos y su cambio en ellos importa todavía más. A los gerentes que se desempeñan en el nuevo siglo se les presentarán grandes desafíos, por cuanto los nuevos paradigmas de la gerencia están cambiando y cambiarán los supuestos básicos sobre la práctica y los principios de la administración. Deben navegar en lo que Drucker, en sus escritos fundamentales, denominó “*revolución de la información*”, desarrollando habilidades relacionadas en la obtención de la verdadera información que necesitan y la que ellos realmente tienen que dar.

Existe un nuevo criterio acerca de la productividad que antes era eminentemente numérica y hoy día está basado fundamentalmente en el conocimiento. En consecuencia, tienen que aprender a gerenciar bajo la premisa de que la productividad de la persona se trabaja con el conocimiento y para comprenderla en un más alto nivel, se necesita cambiar en las actitudes básicas de los individuos y las organizaciones y asimilar los cambios estructurados en el trabajo mismo.

Drucker (ob. cit. p.128), expresa que la mayoría de los académicos escritores y profesionales sostuvieron dos conjuntos de supuestos: uno de ellos incluye la disciplina de la gerencia integrado por los siguientes:

- a) La gerencia es la administración de empresas.
- b) Hay o debe haber una única estructura organizada.
- c) Hay o debe haber una única manera de administrar a la gente.
- d) Hay otro conjunto de supuestos que funda la práctica de la gerencia:
- e) La tecnología, los mercados y los usos finales están dados.
- f) El alcance de la gerencia se define legalmente.

## **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

- g) La gerencia se concentra en los aspectos básicos.
- h) La economía definida por las fronteras nacionales es la “ecología” de la empresa y, de la gerencia.

La gerencia existe para favorecer los resultados de la institución, debe partir de los resultados previstos y organizar los recursos de ésta a fin de alcanzarlos. Es el órgano que hace que la institución ya sea una empresa, una iglesia, una universidad o un hospital sea capaz de producir resultados externos.

De modo pues que puede afirmarse que el centro de la sociedad es la institución administrada como órgano de la sociedad para producir resultados, y la gerencia es la herramienta específica, la función específica, el instrumento específico para que las instituciones sean capaces de producir resultados. Con base a esto, la preocupación y la responsabilidad de la gerencia son todos los elementos que pueden afectar el desempeño de las instituciones y sus resultados ya sea interno o externamente.

### **La Universidad Ante el Escenario de Transformación Gerencial**

Las universidades, así como otras instituciones, son permeadas por los problemas y emergencias de la sociedad contemporánea; corriente de pensamientos que se aproximan, tensiones sociales, masificación, conflicto generacional, enfrentamiento de filosofías, paradigmas y corrientes de pensamientos que no logran articularse.

Dentro de este contexto, de acuerdo a lo señalado por Guijarro y Chávez (2006) las universidades tienen la responsabilidad de crear y colocar a disposición de la sociedad saberes pertinentes, para estar así a la vanguardia en el tratamiento de temas políticos y sociales desde la perspectiva de una organización con un gobierno éticamente responsable, como clave para incidir en las transformaciones de su interioridad, pero también de la sociedad, con un sentido de compromiso social basado en la justicia manifestada por la toma de decisiones de sus actores.

Lo relevante es conseguir el camino más idóneo de cómo hacer entender la idea del cambio por intermedio de una conciencia ética posicionada en el centro de la organización sea aceptada y comprendida como un compromiso de la institución y de sus líderes.

## **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

En sintonía con lo anterior, Lanz (ob.cit.) opina que “los nuevos enfoques sobre los procesos organizacionales se sitúan expresamente por encima de la lógica epistémica de las disciplinas. Esta óptica trastoca los fundamentos del viejo modo de pensar de la organización” (p.168), lo que permite inferir que en los momentos de postmodernidad y complejidad que vivimos trae como consecuencia que las universidades y su forma de gerenciar se orientan transdisciplinariamente, para así facilitar su adecuación a este entorno cada vez más cambiante.

Por otro lado, Navarro (ob.cit.) señala que esta epocalidad moderna crea nuevos desafíos y oportunidades para las universidades donde sus líderes y gerentes sean reconocidos por las comunidades dentro del contexto del conocimiento, en este sentido, se requerirá de un liderazgo de gestión gerencial universitaria bien fluido moderno y complejo, lo que implica propiciar el cambio de los paradigmas tradicionales hacia los modelos postmodernos.

Por consiguiente, la gerencia de la universidad se proyecta sobre la base de la complejidad lo que implica la obtención de mayor conocimiento y amplitud en el uso de los métodos y de los paradigmas que le permita entender y adaptarse al entorno que impera, donde la postmodernidad es el paradigma fundamental que se presenta y del cual se puede pensar y hacer la gerencia del mundo de hoy.

A partir de lo anterior considero que dentro de la construcción de la nueva realidad de la gerencia avanzada, el reto se orienta hacia la producción de saberes, más humanista, una gerencia centrada en la información y el saber, pero focalizada en lo humano, la convivencia y el rescate de la ética. Además, es conveniente mencionar que debe ser avanzada porque se tiene que reinventar para no defraudar, lo cual implica, que para poder entenderla es necesario internalizar los cambios que suceden en el entorno, pues el cambio más allá de lo tecnológico es en realidad un cambio de vida social, lo que plantea una nueva identidad, autoconstrucción ante la incertidumbre que impone la sociedad de la información.

En correspondencia con estas ideas, Guijarro y Chávez (ob.cit.) refieren que las universidades deben adecuar sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar calidad, eficacia, eficiencia, pertinencia, equidad y producción de bienes sociales que le permitan

## **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

establecer relaciones y el cumplimiento de sus funciones básicas según los niveles que exige y demanda la sociedad.

En sintonía con lo anterior, González (1995) señala la importancia de lograr en la universidad una amplitud en cuanto a su visión sobre la gestión interna a fin de propiciar procesos de liderazgo participativos donde predomine el compromiso orientado a los resultados, separándose de un modelo gerencial dependiente y proyectarse a un modelo gerencial propio, autónomo que permita dar respuesta a la misión para la cual fue creada.

Partiendo de estos planteamientos, y en consideración de la situación gerencial particular que viven las universidades venezolanas, deberían experimentar su gerencia en un ambiente donde se considere la promoción de equipos de alto desempeño, en el entendido de que la universidad como órgano social debe generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio en una amplia visión hacia la innovación. Al respecto, es oportuno considerar lo referido Didriksson (2000), quien expresa “se ha podido comprobar que cuando las universidades han dinamizado sus estructuras y realizando cambios institucionales pertinentes alcanzan mucha más flexibilidad para conducir los pasos reales de innovación en los que se da el conocimiento” (p.39).

Tal afirmación, constituye un argumento para justificar los modos de actuar y pensar del hombre postmoderno, en donde se configuran fundamentos paradigmáticos que direccionan y le dan sentido a la vida de una organización, en este caso a la universidad que queremos construir en este proceso de transformación.

Atendiendo a todo lo planteado en los párrafos anteriores, se asume que la concepción de la nueva gerencia universitaria, exige la adopción de un conjunto de valores como la solidaridad, la cooperación, la ética, la participación y la responsabilidad social, tanto para conducir una organización de esta magnitud como explicar su conformación e integración.

Adicionalmente a esto, Drucker (ob. cit.a), ha insistido en la necesidad de prestar atención a la productividad del conocimiento, llegando a considerar que éste constituye la única ventaja competitiva real de las empresas. De aquí que establezca que “el aporte más importante que la gerencia necesita hacer en el siglo XXI es análogamente elevar la productividad del trabajo del conocimiento y de quienes trabajan con él”.

Finalmente, la gerencia debe construir una agenda y un cronograma para la incorporación para cada uno de los integrantes y de cada una de las unidades administrativas, así como las académica, a las innovaciones tecnológicas de uso común en el mundo empresarial y académico que nos rodea, aunado a la creación de una propuesta con viabilidad sostenida en un programa de gestión universitaria humanista y técnicamente competente, para garantizar la transformación y transcendencia de nuestra universidad en un mundo que está más allá de la competitividad.

### **REFLEXIONES FINALES**

En el entorno de las instituciones de educación superior, se hace necesaria la evaluación permanente de los procesos académicos administrativos para adaptarse a los cambios que demande la dinámica de estas organizaciones producto de la complejidad inmersa en la cotidianidad de los procesos que les son inherentes. Ante este panorama se propone un nuevo esbozo de competencias gerenciales en el cual se hace énfasis, de acuerdo con Moreno (2000) en la necesidad de la visión global y de largo plazo, de cultivar la habilidad emprendedora y la disciplina de la actualización del aprendizaje continuo, del apropiado manejo de situaciones cambiantes y ambiguas, del pensamiento creativo, sistémico y flexible, del trabajo en equipo y optimizando el empleo del factor tiempo, y por supuesto, del dominio de las herramientas de la información y de las tecnologías que permitan la generación y el manejo masivo del conocimiento.

Bajo este escenario de acuerdo con lo señalado por Tunermann, (2003), las universidades en la búsqueda de mejores opciones de desarrollo, de mayor participación y competitividad, tienen la responsabilidad de contar con una gerencia que introduzca los cambios estructurales y estratégicos y de gestionar el área académica para hacer frente a las diversas y cada vez más exigentes demandas internas y externas fundamentada en uno de los recursos de la organización más significativo que es el conocimiento.

Es importante entender, que para las instituciones de educación universitaria puedan sobrevivir ante el impacto inminente de la globalización y la participación social, éstas deben cambiar, y más que transformaciones de infraestructura, de tecnología o simplemente

## **GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN**

**Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)**

---

de forma jurídica como es el caso de nuestra institución, que puede lograrse con una correcta administración del presupuesto o un decreto, el cambio debe ser de fondo, iniciado por los directivos, quienes poseen el poder, la autoridad y responsabilidad, mediante una visión compartida, orientar y realizar evoluciones en la forma como deben ser gerenciadas estas instituciones.

De tal forma que la gerencia universitaria debe estar inmersa en un ámbito que le permita formular calificaciones sobre las cualidades y exigencias del entorno educativo, así como los aspectos organizacionales y operacionales referidos a las tareas, recursos, procesos, servicios, resultados e impacto. No obstante, esta nueva filosofía de gestión que fundamenta la verdadera transformación universitaria va a depender esencialmente de: a) la visión compartida que tengan los miembros de la comunidad académica acerca de un nuevo modelo universitario que responda a las expectativas de cambio que aspire dicha comunidad, así como la sociedad global, b) el compromiso para su instrumentación, asumido por los diferentes actores institucionales y orientados por genuinos valores académicos c) las acciones estratégicas emprendidas por el liderazgo de los gerentes como responsables de guiar el proceso de transformación.

Desde esta perspectiva, gerenciar este universo múltiple de posibilidades, quehaceres, bienes, acciones relaciones no resulta una tarea fácil y presupone un perfil, actitudes, aptitudes y habilidades igualmente complejas, derivadas de formación y experiencia en lo académico, lo administrativo, lo social las comunicaciones, la planeación entre otras, y características propias de liderazgo, trabajo en equipo, buenas relaciones personales, seguridad, valores éticos, en fin un conglomerado de conocimientos y destrezas propias de un gerente universitario.

### **REFERENCIAS**

Brewer, C. (1998). *Organizaciones sociales e incidencia en las políticas públicas*. Editorial Jurídica Venezolana.

Chacín M., Briceño M. y Zavarce C. (2009). *La gerencia en las Organizaciones Sociales: Perspectiva Crítica interpretativa*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve>.



## GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN

Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)

---

Chirinos, E. (2009). *Control organizacional en la realidad y complejidad de las universidades*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve>.

Díaz, B. (1997). *Financiamiento y gestión de la educación superior en América Latina y el Caribe*.

Didriksson, A. (2000). *La universidad de la innovación. Una estrategia de transformación para la construcción de universidades del futuro*. Publicado por el Instituto Internacional de UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.

Drucker P. (2002.a). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.

Drucker, P. (2002.b). *Las nuevas realidades*. Buenos Aires: Sudamericana.

Fuenmayor, L. (2002). *Desarrollo, perspectiva y desarrollo del sector universitario venezolano*. Cuadernos OPSU, N 5, enero. Caracas.

González, M. (1995). *Reingeniería de procesos. La gerencia venezolana ilustrada o en busca de liderazgo perdido*. Informe de Investigaciones Educativas N° 9 Venezuela.

Guijarro, M. y Chávez, J. (2006). *Ética y gerencia universitaria. Revista universitaria. Revista venezolana de gerencia* N°34. Volumen II Universidad del Zulia. Maracaibo

Jaramillo, C. (2014). La gerencia social: una alternativa para el sector social. *Revista universidad.EAFIT*. Edit. N°96 .DISPONIBLE: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1384>

Lanz, R. (2001). *Organizaciones transcomplejas*. Caracas.

Ley de Universidades con su Reglamento (1970). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 28.262 (Extraordinario). Septiembre 8, 1970.

Llanos De La Hoz (2000). *Hacia una nueva gestión exitosa de las universidades nacionales*. Caracas. Universidad Experimental Simón Rodríguez.

Monagas, A. (2005). *La gerencia como factor de desempeño*. Colegio de Ingenieros de Venezuela. Funden. Dr. Leopoldo Garrido.

Moreno, T. (2000). *El tercer milenio y los nuevos desafíos de la educación*. Venezuela: Panapo.

Morin, E. (1986). *Ciencia con conciencia*. Barcelona, España: Cátedra

Morin, E. (2000). *Introducción al pensamiento complejo*. Madrid, España: Gedisa.

## GERENCIA UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN: ALGUNOS APUNTES PARA LA REFLEXIÓN

Luis Niño y María L. Piñero (p. 52-77)

---

- Muro, X. (2003). *La gerencia universitaria desde la perspectiva diversa y crítica de sus actores*. Tesis Doctoral publicada, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.
- Navarro, A. (2002). *Filosofía y ética gerencial*. Volumen 2. Edición N°1 CICAG.-URBE, Maracaibo
- Piñero, M. y Rivera, M. (2012). Universidad, investigación y complejidad: lineamientos para un escenario de redes de investigación. UPEL –IPB. *Revista Tecnología, Gerencia y Educación*. Volumen 12 N° 94
- Tünermann, C. (2003). *La universidad ante los retos del siglo XXI*. Yucatán, México: Ediciones de la universidad autónoma de Yucatán
- Tünermann, C., Pérez, Avilez, Rodríguez y Solís. (2011). *La Educación Superior frente a los desafíos contemporáneos*. Universidad Centroamericana. Managua, Nicaragua. [Documento en línea]. Disponible: [http://www.cebem.org/.../La ES frente a los desafíos contemporaneos \(UC](http://www.cebem.org/.../La ES frente a los desafíos contemporaneos (UC)
- Valdés, R. (2002). *Gerencia del desarrollo social: investigación y docencia*. Bogotá: ICFES.
- Zohar, D. (1997). *Renovar la filosofía corporativa*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, SA.