

PERFIL POR COMPETENCIAS: FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO PARA LA GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA

*Luis Eduardo Mathison Bonaguro
José Antonio Gándara Vásquez
Luis Rafael García García
Carlos Alberto Primera Leal*
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado
Venezuela

RESUMEN

En el contexto de las instituciones de educación superior venezolanas, en particular las universidades públicas, la función académica es considerada como el eje fundamental del quehacer universitario, en virtud que en ella se llevan a cabo todos los procesos inherentes a la gestión curricular donde se produce la transferencia y divulgación del conocimiento, mediante los programas de formación conducentes a titulaciones o no. Por lo tanto, los gerentes universitarios, caso específico los docentes, que llevan la gestión académica, deben poseer un perfil por competencias que les permita abordar los procesos emergentes como respuesta a la surgente era de la información y del conocimiento. Ante tal situación en este trabajo se determinan los factores críticos de éxito de las unidades académicas de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado de Venezuela, los cuales se encuentran estrechamente ligados con las competencias que debe poseer o desarrollar el docente que ejerce la gestión académica. Esta investigación es de tipo descriptivo, de campo no experimental en todas sus fases, donde se aplicaron instrumentos tipo encuesta a cuarenta y tres (43) gerentes académicos de las Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, universidad pública venezolana con sede en el estado Lara, a fin de determinar cuáles son los procesos que en la actualidad se llevan a cabo y cuáles son las competencias de orden requeridas para su realización eficiente y eficaz. Los resultados afirman que efectivamente la gestión académica universitaria se basa en la ejecución de procesos de gestión académica, gestión de recursos humanos y gestión de sistematización y tecnología. La gestión eficiente y efectiva de dichos procesos se sustenta en que el gerente posea un perfil por competencias basado en competencias gerenciales (liderazgo, emprendedurismo, control directivo, interculturalidad, planificación estratégica), competencias interpersonales y humanísticas (relaciones personales, manejo comunicacional, manejo de información, trabajo en equipo, habilidad de negociación, planeación formativa) y competencias profesionales y técnicas (tecnología informática y comunicación, gestión de proyectos, gestión académico/curricular). Sin embargo los expertos manifiestan que estos perfiles están en permanente cambio variando la importancia que ellas poseen en la realización de cada unos de los procesos antes indicados. Como resultado se obtuvieron evidencias que el perfil por competencias que posee el gerente académico es efectivamente un facto clave para el éxito de la gestión académica universitaria, en virtud que impacta directamente sobre los diversos procesos que en ella se llevan a cabo, por lo que se hace necesario que las instituciones de educación superior inicien la creación de planes de formación a fin de incorporar las competencias requeridas.

Palabras Clave: Gestión Universitaria, Perfil por Competencias, Factores Críticos de Éxito.

ABSTRACT

Competency profile: critical success factor for the academic university management

In the context of Venezuelan higher education institutions, particularly public universities, the academic function is considered the cornerstone of the university activities, under which she performed all the processes involved in curriculum management where does the transfer and dissemination of knowledge through training programs leading to degrees or not. Therefore, university managers, teachers specific case, leading academic management, must have a competency profile that allows them to address the emerging processes in response to surging information age and knowledge. Faced with this situation in this paper identifies critical success factors of academic units Lisandro Alvarado University of Venezuela, which are closely linked with skill requirements or develop the Teachers of academic management.

This research is descriptive, not experimental field in all its phases, where such survey instruments were applied to forty-three (43) academic managers of the University "Lisandro Alvarado", Venezuela's public university based in Lara state, in order to determine which processes are currently carried out and what are the skills required to order their efficient and effective. The results argue that management effectively university academic performance is based on academic management processes, human resources management and systematic management and technology. Efficient and effective management of these processes is based on the manager has a competency-based profile management skills (leadership, entrepreneurship, managerial control, cultural differences, strategic planning), interpersonal skills and humanistic (personal relations, communications management, management information, teamwork, negotiation skills, planning, training) and professional and technical skills (computer and communication technology, management, project management, academic / curriculum). However, experts state that these profiles are constantly changing by varying the importance they have in carrying out each of the processes above. The result is significant evidence that the skills profile that has the academic manager is effectively a de facto key to the success of the university academic administration, under which directly impacts on the various processes in it are held by what is necessary that higher education institutions initiate the creation of training plans to incorporate the skills required.

Keywords: *University Management, Competency Profile, Critical Success Factors.*

INTRODUCCION

Las instituciones están llamadas a contribuir con el mejoramiento de las condiciones sociales, políticas y económicas de la sociedad con el fin de lograr una mejor calidad de vida de la población. Es así como las instituciones educativas, especialmente las universidades deben revisar las nuevas realidades y adecuarse a estas condiciones, de manera de dar respuestas oportunas con el fin de intervenir de manera efectiva en la solución de los problemas que afecten a la comunidad.

La educación superior en Venezuela no es ajena a esta realidad de carácter mundial, donde la tecnología se presenta como una herramienta dinamizadora de la transformación y la virtualidad dentro de una modalidad que permita evolucionar de manera rápida hacia las metas a lograrse, sobre todo en la función académica por tratarse ésta del área medular de las universidades; sin embargo, a criterio de algunos autores tales como Castells (1998), Rojas y Arapé (1999), Dávila y Rojas (2000), esta evolución trae consigo cambios tanto en los procesos que se llevan a cabo en estas instituciones educativas, como en la manera de ser gestionados, lo que sugiere entonces el surgimiento de nuevas competencias de la función gerencial.

En este sentido, las competencias se definen como características subyacentes en las personas, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Boyatzis (1982), en cita de Mitrani, Murray y Suárez (1992) plantea que las competencias consisten en motivos, rasgo de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: es decir, cualquier característica que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

En el estudio de las competencias se distinguen entre las genéricas y las técnicas, donde las primeras se relacionan con cualidades personales y de relaciones humanas, mientras que las

segundas se relacionan con la pericia, conocimiento del área y de los procesos. Por lo tanto, para que un docente tenga éxito en la función académica debe tener un alto nivel de competencias técnicas, es decir manejar los conceptos, técnicas y procedimientos que le permitan aplicarlas en el proceso de enseñanza, y competencias genéricas, relacionadas con la motivación al logro, la iniciativa, manejo de relaciones, entre otros, para su manejo exitoso en el mencionado proceso.

Por consiguiente, en este estudio se pretende identificar cuáles son las competencias técnicas y genéricas tanto requeridas como poseídas, que prevalecen en los docentes que se encuentran ejerciendo la función de académica, las cuales constituirán los factores de éxito de los departamentos académicos.

Las unidades académicas en el marco de la sociedad del conocimiento

La incorporación de nuevas tecnologías informáticas como soporte al trabajo institucional ha permitido fortalecer el proceso de gestión del conocimiento, activando el aprendizaje organizacional y el uso del saber colectivo disponible en la organización y así favorecer la modernización institucional de acuerdo a los tiempos actuales, dando origen a conceptos como la globalización, la virtualidad organizacional y la economía sin fronteras, entre otros, Cornella (2001).

En este sentido se puede evidenciar, la necesidad de evaluar las organizaciones y en este caso particular sus unidades académicas para conocer como están concebidas actualmente, y los cambios que se requerirían en ellas para adaptarse a estas nuevas realidades y evoluciones organizacionales.

Al respecto Sieber (1997), Zimmermann (1997) y posteriormente Saabeel, Verdujn, Hagdom y Kumar (2002), plantean dos perspectivas de estudio evaluativo ante una eventual virtualidad organizacional, la primera supone la consideración de la organización como una estructura o sistema integrado de elementos interrelacionados entre si, mientras que la segunda se basa en el énfasis de la eficacia y eficiencia como objetivos centrales basados en planes estratégicos y gerenciales, lo que implica entonces realizar estudios tanto de orden tanto estructural como de gestión.

Tales aseveraciones sugieren así que la universidad debe encaminarse hacia una transformación inminente, teniendo como punto de partida sus unidades básicas como lo son las académicas, impulsada por la revolución tecnológica propia de la era del conocimiento, y donde la virtualidad en sus funciones se constituiría en una buena respuesta a las exigencias de su entorno, situación ésta que a criterio de varios autores tales como Casas (2000), García (2000), Portilla (2002) y Dávila (2005) implicaría también la necesidad de revisar la manera de ser gestionadas, por cuanto al cambiar los procesos y sus tareas exige cambios en las competencias requeridas para su gestión constituyéndose las mismas en los factores críticos de éxito de dichas unidades.

Perfil por competencias

Los cambios manifestados por los diversos autores antes mencionados, inciden en los requerimientos necesarios para la adecuada gestión y ejecución en los diversos procesos que en

las funciones universitarias se ejecutan, demandando nuevos conocimientos y competencias. Ante tal escenario, Pereda (1995) reflexiona sobre las competencias planteándolas como un conjunto de comportamientos observables que facilitan el desarrollo eficaz de una actividad laboral, señalando a su vez que en una competencia se integran varios elementos del SABER como lo son: el SABER CONOCER: conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas; SABER HACER: capacidad para poner en práctica sus conocimientos; SABER SER: capacidad de integrarse y adaptarse fácilmente en equipo; SABER APRENDER: capacidad de innovar y formarse profesionalmente.

Estos pilares del saber desarrollados por la UNESCO (1995), fueron tomados como referentes para fundamentar la presente investigación, específicamente con respecto a la formación que debe poseer el gerente para un desempeño idóneo en las universidades.

Adicionalmente, las competencias se definen y se enmarcan dentro del contexto laboral en que se ponen en práctica, por lo tanto, una competencia no es solo un conocimiento, una habilidad o un comportamiento aislado, sino la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta, planteamiento este que se apuntala en las investigaciones realizadas por Dávila y Rojas (2000).

En este sentido, Tobón (2006) plantea que en este tipo de cambios con carácter evolutivo en las competencias del ser humano a consecuencia de innovaciones en su área de desempeño, deben estar acompañados de un estudio y una evaluación minuciosa que permitan su incorporación progresiva y programada, favoreciendo de esta manera la disposición, interés y actitud que asuma el involucrado, y además debe combinarse con un buen plan de formación y capacitación que asegure la incorporación adecuada y sistemática de nuevos conocimientos y habilidades que le faciliten su buen desempeño.

A lo expresado por Tobón (2006), se une lo señalado por Cervantes (2007), quien se refiere al gran número de opiniones especializadas que plantean la necesidad de reconocer este mundo altamente tecnológico y globalizado y el cual se encuentra en plena construcción como un imperativo real que, entre otras cosas, obliga al diseño de nuevas estrategias que sepan enfrentar lo que ya está en curso prácticamente en el mundo entero y donde la educación está llamada a ser el hilo conductor y facilitador de este proceso, donde el diseño de un buen perfil de competencias se convertiría en la diferencia entre el éxito o el fracaso de esta evolución, ya que el ser humano es el eje central y protagonista en la gestión del cambio, constituyendo entonces este diseño de perfil por competencias en el sistema de factores críticos de éxito tanto personal como institucional.

Factores críticos de éxito

Las organizaciones, sin importar el bien o servicio que generan, estratégicamente requieren de una definición clara de su misión y visión, las cuales llevan a definir múltiples objetivos y metas, que exigen de cada proceso y componente de la organización el mayor compromiso, a fin de lograr su consecución y así contribuir con el posicionamiento de ella en el liderazgo del sector al cual pertenece. A fin de controlar, evaluar y corregir las posibles desviaciones se hace necesario determinar los procesos medulares de la organización y definir cuáles son los diferentes parámetros a considerar para evaluar su desempeño.

De esta manera, Bahamón (2006) indica que partiendo del concepto de control, planteado por la teoría cibernética, se puede definir a los factores críticos de éxito como: el conjunto de condiciones y actividades del sistema, suficientes y necesarias para asegurar el logro de los objetivos del sistema y que por lo tanto deben estar bajo control.

Por otra parte, Codina (2007) expresa que los factores críticos de éxito son aspectos claves de la organización, los cuales no puede dejar de considerar si pretende ser competitiva en el mercado. Es tanto así, que encontrar los factores críticos de éxito es una tarea muy importante para realizar un buen proceso de rediseño organizacional.

A fin de realizar un mejor análisis de los factores críticos de éxito, se debe considerar que éstos se dividen en:

- Factores críticos de éxito de control: son todos aquellos que soportan la función de control de la gerencia observando los aspectos críticos de la organización controlados por ella.
- Factores críticos de éxito constructivos: son los que modelan el futuro de la organización, éstos son los mecanismos de comunicación en el proceso de adaptación.

De lo antes indicado se desprende a juicio de Colmenares (2008) que el éxito empresarial se logra al conjugar factores técnicos y gerenciales, donde resaltan el conocimiento técnico y el entrenamiento suministrado el talento humano, observado desde esta perspectiva surge como factor clave del éxito organizacional el conocimiento, las habilidades y destrezas que posean o se desarrollen en el talento humano, lo que se traduce en la consideración del perfil por competencias como un factor clave para el éxito de cualquier organización.

Epistemología que orienta la investigación

Con el propósito de presentar la manera en que se condujo teóricamente la investigación, en primer lugar se plantea algunos aspectos y posturas epistemológicas que permiten comprender la relación con el objeto de estudio, y en segundo lugar plantear el basamento teórico que sustenta la construcción de dicha investigación.

En cuanto al enfoque de investigación se adoptó un modelo epistémico positivista con base a la confirmación o verificación empírica de teorías que fundamentan ciertas hipótesis, a través de expertos que la validaron mediante su experiencia en el área, asumiendo una postura metodología sistémica, controlada, empírica y crítica sobre propuestas relacionadas entre si que reflejan un fenómeno o situación actual, la misma tiene un carácter descriptivo, sustentado en un diseño de campo, de tipo no experimental, bajo un método de investigación cuantitativo.

Para concretar este estudio en cuanto a determinar los factores críticos de éxito mediante la evaluación de las competencias para la gestión de las unidades académicas de la UCLA, en un primer paso se procedió dentro del empirismo y con carácter descriptivo a realizar un levantamiento de la información de tipo bibliográfico-documental el cual hizo posible especificar los fundamentos, que soportan la gestión de la función académica según diferentes autores y expertos del área de estudio.

METODOLOGÍA

A continuación de manera detallada se presenta el diseño de la investigación realizada:

El tema planteado fue *determinar los factores críticos de éxito de las unidades académicas de la Universidad Lisandro Alvarado*, los cuales se encuentran estrechamente ligados con las competencias que deben poseer los docentes adscritos a estas, para tal fin se evaluó de la Gestión de la Función Académica, lo cual permitió abordar el problema del cambio, como respuesta a las adaptaciones requeridas por la emergente sociedad del conocimiento en el ámbito de la educación superior.

Fundamentación: Los referentes teóricos que fundamentan esta investigación permitieron tener una visión clara de las posturas y aspectos que adoptan y abordan los diferentes autores en sus investigaciones sobre el tema de estudio, permitiendo así al autor, contrastar la realidad que ya existía con una visión prospectiva, bien sea de estos mismos investigadores, o la obtenida de los expertos producto de sus vivencias y experiencias propias de su área académica en su labor cotidiana.

Foco de interés: El interés fundamental de esta investigación se focaliza en las competencias necesarias para gestionar de manera efectiva y eficiente la función académica, tomando en cuenta que dichas competencias serán consideradas los factores críticos de éxito de las unidades académicas de la UCLA, esto como forma de adaptación a los nuevos requerimientos de la surgente sociedad de la información.

Contexto: El contexto en que se desarrolló esta investigación fue la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, y en particular en las áreas académicas que coexisten en esta institución, y las cuales se ven gestionadas a través de sus directores de programa, jefes de departamento y coordinadores académicos, como autoridades de las mismas.

Cómo: para efectos de esta investigación, y en concordancia con el enfoque epistémico adoptado “empirismo inductivo” fundamentado en una posición filosófica dentro del positivismo (racionalista lógico), donde la finalidad de la investigación se centra en explicar, predecir y controlar fenómenos mediante acciones o leyes sustentadas en teorías y experiencias, predominando una relación objeto-sujeto signada por la neutralidad como garantía de objetividad, se asume el paradigma cuantitativo para el manejo de los datos, fundamentándose en criterios de validez y fiabilidad, y apoyándose en las estadísticas descriptivas e inferenciales como herramienta de procesamiento de los datos, utilizando el cuestionarios tipo escala como instrumento de levantamiento de información a los expertos.

Sistema de variables

Para efectos de esta investigación se tomó como variable de estudio: los factores críticos del éxito en la Gestión de las unidades académicas de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, la cual se fundamenta en la necesidad de hacer una revisión de las organizaciones educativas, con el fin de conocer como están concebidas actualmente y los cambios que se requerirían en ellas para adaptarse a estas nuevas realidades propias de la era del conocimiento, con lo cual se dará respuesta al objetivo general de esta investigación.

Para el estudio de dicha variable se han considerado dos dimensiones. En primer lugar se consideran los procesos que se llevan a cabo en la función académica y en segundo lugar, las competencias que debe poseer la gerencia que lleva a cabo la gestión de dicha función, (Figura 1).

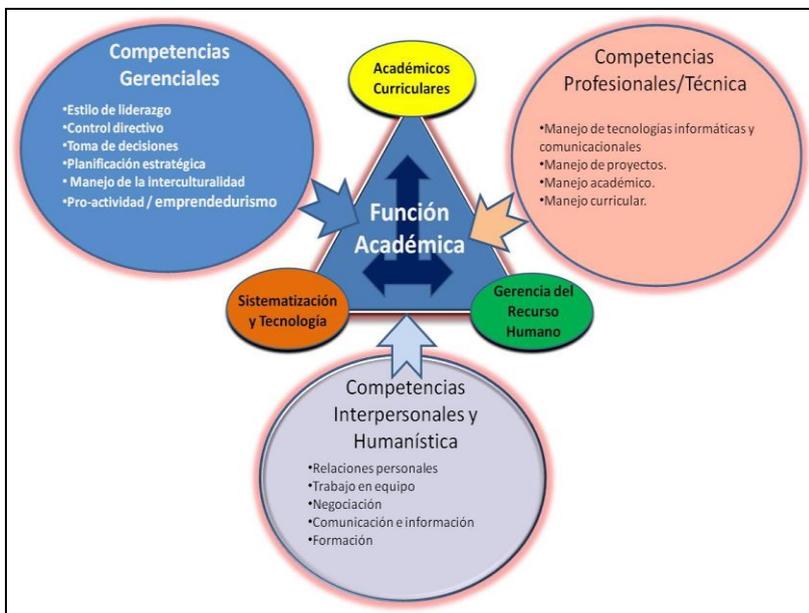
En este sentido se tomaron como subdimensiones de los procesos de la función académica los planteados por Olivares (2001), Tunnermann (2002) y López (2002), los cuales coinciden con la descripción presentada a continuación:

1.- La gestión curricular proceso en el cual se involucran tareas como las de evaluar, construir y reformular las pensa de estudio con el fin de mantenerlos actualizados con respecto a las exigencias de su entorno, la planificación académica a manera de mantener un orden lógico y adecuado para su puesta en marcha, la ejecución de la misma por parte de la plantilla docente, y la gestión de los recursos, tomando en cuenta aspectos tanto físicos como financieros.

2.- La gestión del recurso humano: proceso éste que engloba tareas y funciones orientadas a desarrollar aspectos tales como una eficiente comunicación interpersonal, potenciar el trabajo en equipo por parte de sus actores, mantener un adecuado nivel de conocimientos, creando y manteniendo planes de formación continua, fortalecer vínculos interinstitucionales, y promover un estilo gerencial que impulse el crecimiento tanto personal como institucional basado en el liderazgo y la participación efectiva.

3.- La gestión de Sistematización y Tecnología: como proceso en el cual se llevan a cabo aspectos tales como la planificación tecnológica y la distribución de los recursos inherentes a su ejecución; la coordinación y control de los sistemas de información, de comunicación, la plataforma tecnológica y de cada una de los proyectos que se lleven a cabo dentro de la función académica.

Figura 1. Variable de Estudio



Fuente: Gándara (2009)

En cuanto al perfil por competencias asociadas a la gestión de la función académica, éstas se abordaron presentando las sub-dimensiones planteadas y descritas por los autores González (2007) y Pérez (2008), siendo complementadas por lo expuesto por Tobón (2006) en lo que al área académica se refiere, y las cuales se presentan a continuación:

1.- *Competencias gerenciales*: se asocia a la capacidad que debe poseer el gestor para manejar adecuadamente los procesos que se llevan a cabo en la función académica y que están relacionados directamente con el acto directivo y sus indicadores son: el tipo de liderazgo, el control directivo, la toma de decisiones, la planificación estratégica, el manejo de la interculturalidad y la pro-actividad o emprendedurismo.

2.- *Competencias Interpersonales y Humanísticas*: se refiere a la capacidad y destrezas que debe poseer el gestor de la función académica de las UPV en cuanto a la interacción con el capital humano que conforma dicha área universitaria, siendo sus indicadores o denominaciones las mencionadas a continuación: relaciones personales, manejo comunicacional, manejo de la Información, trabajo en equipo, habilidad de negociación, y planeación formativa.

3.- *Competencias profesionales y técnicas*: se relaciona con las competencias que deben estar presentes en el gestor de las funciones académicas universitarias en lo que corresponde a los conocimientos específicos y propios de su área de acción profesional y técnica, estos conocimientos están catalogados de la siguiente manera: gestión de tecnologías informáticas y de comunicación propias del área académica, gestión de proyectos y gestión académico/curricular.

En el cuadro 1 se presenta la operacionalización de la variable y sus dimensiones descritas en los párrafos anteriores y sobre las cuales serán consultados los expertos a fin de poder concretar los objetivos de esta investigación.

Cuadro 1. Operacionalización de la Variable de Estudio

Variable	Dimensiones	Sub. Dimensiones	Indicadores
Factores Críticos de Éxito en la Gestión de la Función Académica en la UCLA	Procesos de la función académica	Gestión Académica.	Docencia activa Planificación académica. Gestión curricular. Administración de recursos.
		Gestión del RRHH	Comunicación efectiva. Trabajo en equipo Plan de formación continua Formación Docente Convenios laborales. Estilo Gerencial.
		Gestión de sistematización y Tecnológica	Planificación tecnológica Distribución de Recursos Coordinación y Control de: ✓ Sistemas de información. ✓ Sistemas de comunicación. ✓ Plataforma tecnológica. ✓ Proyectos.
	Perfil por Competencias de la Gestión Académica.	Competencias Gerenciales.	Tipo de Liderazgo Control directivo. Toma de decisiones Planificación estratégica. Manejo de la interculturalidad. Emprendedurismo.

		Competencias Interpersonales y humanísticas	Relaciones Personales Manejo Comunicacional. Manejo de Información. Trabajo en equipo Habilidad de negociación Planeación formativa.
		Competencias Profesionales y técnicas.	Gestión de tecnologías Informáticas y de comunicación. Gestión de proyectos. Gestión académico/curricular.

Fuente: Mathison, Gándara, García, Primera (2010)

Población y muestra

Para efectos de esta investigación, participaron como informantes: la Vicerrectora Académica (1), los Directores Académicos (16) y un representante de educación a distancia (SEDUCLA) (1), Jefes de Departamento (25) de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Dada las características de la población antes descrita, pequeña y accesible al investigador, no se hizo muestreo, tal como lo señala Hernández (2004), en cuanto a que no toda investigación requiere de muestreo.

Por otra parte, Hurtado (2000) indica que en muchos casos el investigador puede fácilmente tener acceso a toda la población y no necesita muestrear, siguiendo esta idea, se consideró la totalidad de la población como muestra, dándole carácter censal a las mismas, con lo cual se aseguró la obtención de la mayor cantidad de información posible en beneficio de la veracidad de los resultados.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El procedimiento empleado para recolectar la información consistió en una revisión bibliográfica del tipo documental relacionada con los fundamentos de la función académica universitaria, la cual incluye aspectos tales como: organización, normativas legales, procesos, factores de éxito, competencias y gestión académica, entre otros. Dicha revisión incluye el estudio de teorías y propuestas formuladas por estudiosos del área y antecedentes de otros autores que guardan estrecha relación con esta investigación.

Para el proceso indagatorio se utilizó la técnica del cuestionario como instrumento de levantamiento de información dirigido a los expertos, definido por Hernández (2004), como un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. Asimismo, este autor indica que el cuestionario debe cumplir los requisitos de validez y confiabilidad. El que un cuestionario sea válido depende de si los datos obtenidos se ajustan o no a la realidad sin distorsión de los hechos.

Descripción del instrumento:

En el caso particular de esta investigación el cuestionario que se empleó es tipo encuesta, la cual agrupa una serie de preguntas relativas al evento objeto de estudio, las cuales son cerradas, de selección tipo escala de Lickert, en las que se debe seleccionar la opción que se considere pertinente, para así obtener información relativa acerca del tema en cuestión.

Para ello se construyó un (1) cuestionario tipo encuesta que consta de cuatro partes, una para cada objetivo específico de la investigación, de las cuales, dos de estas partes son de tipo relacional constituidas por una tabla que permite vincular opciones, representadas en este caso por “procesos” y “competencias” con el fin de conocer las competencias necesarias para cumplir con cada proceso.

Las otras dos partes presentan proposiciones intencionalmente preparadas para averiguar las reacciones positivas y negativas, expresadas en función de la propuesta planteada tipo escala de Lickert, con opciones que van del 1 al 5 identificadas con la siguiente escala: Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (4) y Totalmente en desacuerdo (5).

Una vez aplicada la encuesta se procedió a la clasificación, organización y tabulación de la información para así facilitar su comprensión y análisis, luego de completada esta fase, se procedió al análisis formal de cada uno de los tópicos, correlacionando cada una de las respuestas obtenidas, ampliando así el espectro de información.

Análisis de resultados

En concordancia con lo expresado en el párrafo anterior, se manejó entonces en primer término una perspectiva de análisis documental centrada en la búsqueda de referentes teóricos cuyos hallazgos o posturas de autores converjan de manera tal, que permitan la distinción de patrones coincidentes del área de estudio, la cual permitió develar una serie de procesos que en ella se llevan a cabo, los cuales son presentados a continuación:

Autores tales como Olivares (2001), Tunnermann (2002) y López (2002) coinciden en plantear en sus teorías el hecho de que en la función académica existen una serie de procesos y subprocesos los cuales se encuentran claramente definidos: 1) *Procesos académicos / curriculares* (Docencia Activa, Planificación académica, Gestión Curricular, Distribución de recurso físico financiero), 2) *Procesos de sistematización y tecnología* (Planificación tecnológica, Distribución de Recursos, Diseño de Horarios, Carga Académica), 3) *Procesos gerenciales del recurso humano* (Comunicación, Trabajo en equipo, Plan de formación continua, Formación Docente, Manejo de convenios, Estilo Gerencial, Coordinación y Control).

Al observar los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario, diseñado para tal fin, se aprecia que los procesos planteados por los teóricos antes mencionados se corresponden con los necesarios para operacionalizar el marco legal que rige la educación superior venezolana, y en el caso específico los de la UCLA como institución en la cual se realiza este estudio. Tal como se observa en la Figura 2, los procesos correspondientes a la gestión académica universitaria se ven aprobados y aceptados por los expertos consultados con porcentajes

superiores al 60%, encontrando en la docencia activa y la planificación académica los procesos con mayor nivel de aceptación (95% y 89% respectivamente).

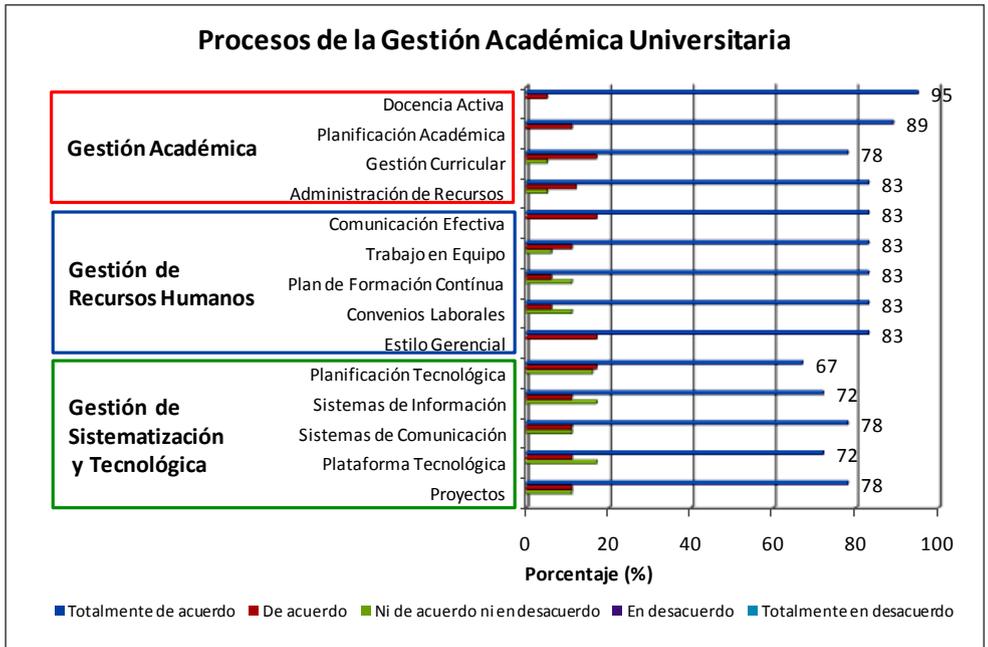
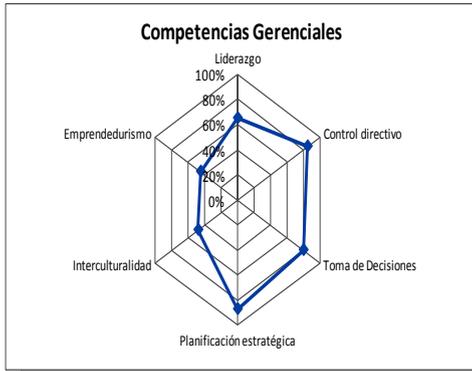


Figura 2. Procesos de la Gestión Académica Universitaria
Fuente: Mathison, Gándara, García, Primera (2010)

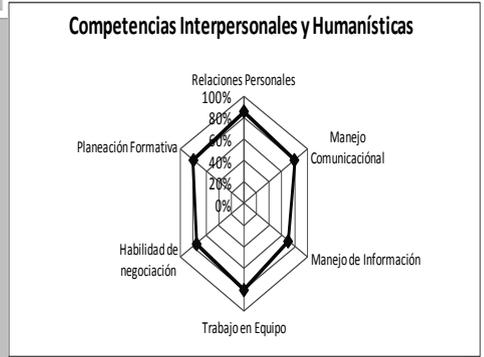
Conocidos los procesos ejecutados por la gestión académica universitaria, es determinante proceder a determinar las competencias que dicha gestión demanda en la actualidad de los gerentes en las universidades públicas venezolanas y con las cuales hacen frente a dichos procesos. Para el logro de este objetivo, fue sometido a consideración de los expertos una propuesta inicial de competencias, obtenidas a partir de una revisión bibliografía a autores tales como Tobón (2006), Pinochet (2006), González (2007), Pérez (2008) y Fisher, Souza, Eiko y Ruas (2008) de donde se concluyó una clasificación de competencias que se presentan a continuación:

Competencias de orden Gerencial, entre las cuales los autores estudiados coinciden en mencionar el liderazgo, el control directivo, la toma de decisiones, la planeación estratégica, el manejo de la interculturalidad y la capacidad emprendedora, por otro lado presentan las de orden interpersonal y humanísticas y las denominan de la siguiente manera, capacidad de relacionarse, comunicación efectiva, manejo de la información, trabajo en equipo, habilidad de negociación, y la planificación formativa, y por ultimo coinciden en mencionar las de orden profesional entre las cuales se encuentran la gestión tecnológica tanto en la información como en el área de las comunicaciones, la gestión de proyectos y la gestión académico curricular por el área en la que se desempeñan.



Sometido a la evaluación de los expertos, el perfil por competencias propuesto, estos indicaron que el gestor actual desde el punto de vista de sus competencias gerenciales están basado principalmente en el control directivo, la toma de decisiones y la planificación estratégica con 85%, 80% y 87% respectivamente en el nivel de aceptación. Estos resultados dejan ver que la gestión actual se perfila como una gerencia tradicional dejando a un lado el liderazgo, el emprendedurismo y la interculturalidad.

En cuanto a las competencias interpersonales y humanísticas se observa un gerente preocupado por las relaciones personales, sustentada en un manejo comunicacional, en un trabajo en equipo y un buen manejo de la información. Esta misma gestión se esfuerza por planificar adecuadamente la formación del personal bajo su responsabilidad. El perfil exhibido por el gerente actual se corresponde a una gerencia de corte posmoderno donde centra su atención en el individuo como factor primordial para el éxito de las organizaciones.



En cuanto a las competencias profesionales y técnicas, los resultados logrados en cierta forma expresan que los gerentes de la función académica son individuo con una elevada formación profesional, donde conocen y poseen las competencias en el manejo de la tecnologías de información y comunicación, la gestión de proyectos y la gestión académico/curricular, mostrando elevados porcentajes de aceptación por parte de los expertos consultados.

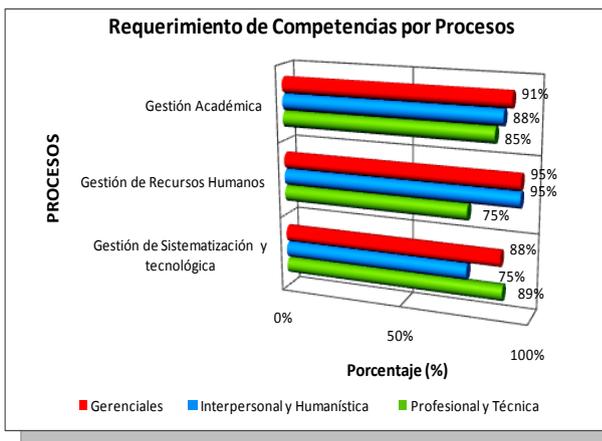


Estos resultados permiten observar (Figura 3) un perfil por competencias para la gestión académica universitaria, con un fuerte componente de competencias de orden profesional y técnico (84%), luego un componente de competencias interpersonales y humanísticas (58%) y con un 54% de competencias gerenciales.



Figura 3. Composición del perfil por competencias para la Gestión Académica Universitaria
Fuente: Mathison, Gándara, García, Primera (2010)

Sin embargo, no es suficiente conocer sobre la composición del perfil por competencias requerido, sino que los expertos manifiestan que los procesos antes validados requieren de la aplicación o ejecución de estas competencias. De esta manera se encuentra que los procesos realizados como gestión académica tienen una fuerte demanda de competencias gerenciales (91%), pero como es de esperar la gestión del recurso humano demanda un elevado porcentaje (95%) de competencias gerenciales e interpersonales y humanísticas.



Observando los resultados obtenidos, se consultó igualmente a los expertos sobre como percibían los cambios en el perfil por competencias, de existir, producto de las exigencias que impone la sociedad del conocimiento o era de la información a las instituciones de educación superior (Figura 4), observándose un cambio sustancial en cuanto a las consideraciones para las competencias gerenciales, pasando de ser actualmente las de menor porcentaje a las de mayor porcentaje, centrando al gerente en ser un verdadero líder que sea capaz de emprender nuevos proyectos con alto contenido de relaciones interculturales. Por otra parte se ven algo afectadas las competencias profesionales y técnicas, pasando a ser las menos importantes, pero con un valor escasamente 1% por debajo del anteriormente obtenido.



Figura 4. Composición del perfil por competencias para la Gestión Académica Universitaria ante la era del conocimiento.

Fuente: Mathison, Gándara, García, Primera (2010)

En fin, estos cambios mostrados en la conformación del perfil por competencias hacen pensar que en las próximas generaciones de docentes y gerentes universitarios deberán fortalecerse las competencias gerenciales, con la única intención de contribuir con el éxito institucional.

Conclusiones y Futuros Trabajos

Los resultados obtenidos en esta investigación constituyen un aporte para las instituciones de educación superior, ya que la misma rompe con el paradigma de investigar la gerencia universitaria en cuanto a su gestión contemplando solo la actualidad como escenario de estudio, por cuanto este trabajo presenta un carácter prospectivo en lo referente a los factores críticos de éxito en relación directa con las competencias de la gestión académica, proporcionando de esta manera herramientas que favorecerán la adaptación de dicha gerencia a los requerimientos que a futuro permitan mantenerla con un elevado nivel de innovación que le impidan caer en obsolescencia, lo que beneficia no solo al individuo si no a la institución donde este se desempeña.

Con base en los resultados obtenidos, los fundamentos que soportan la gestión académica están compuestos por el marco legal que rige la misma estando conformado este por la Constitución Nacional, Ley Orgánica de Educación, Ley de Educación Superior y las diferentes reglamentos y normativas universitarias, conjuntamente con los procesos que la conforman como parte operativa de la misma los cuales se encuentran agrupados en las siguientes categorías: Procesos académicos, procesos de gestión de recursos humanos y, procesos de sistematización y tecnología.

Los resultados de este estudio y los fundamentos que rigen la función académica dentro de la universidades públicas venezolanas, están siendo fuertemente impactados por efectos de la era del

conocimiento, esto como una respuesta de adaptación a los requerimientos que impone la globalización, la masificación de los estudios superiores y las modificaciones a las mismas leyes venezolanas que de una manera u otra impulsan este cambio.

Se estableció el perfil por competencias del gestor actual de la función académica universitaria, en atención a que existió total acuerdo entre los teóricos estudiados y la opinión de los expertos consultados mediante un instrumento diseñado y utilizado para tal fin, quedando conformado el mismo de la siguiente manera: posee un 54% de componente gerencial, un 58% de competencias orientadas hacia las relaciones interpersonales y un 84% de competencias profesionales, lo que nos lleva a concluir que el mismo basa sus actuaciones en sus conocimientos profesionales como máximo potencial.

Con referencia a este punto anterior, es significativo concluir que para efectos de la consolidación de este perfil los expertos encuestados son los mismos que identificaron y estudiaron los procesos asociados a dicha función, los cuales además son los gestores actuales de las mismas y dentro del cual se encuentran algunos expertos en el área de educación a distancia.

Adicionalmente con el fin de poder operacionalizar los hallazgos de esta investigación, se recomienda que:

- Las instituciones deben poner en marcha lineamientos que favorezcan los cambios, por cuantos estos no solo fortalecerán a la persona que los posea sino también a la institución donde estos se desempeñan.

- El estudio y puesta en marcha de los cambios, que permitirán obtener resultados que no solo beneficiaran a las instituciones o a los gestores de la función académica poseedores del perfil por competencias que en estas se plantean si no también a la sociedad en general.

- En cuanto a las instituciones de educación superior se recomienda poner en práctica los resultados de esta investigación, con el fin de adelantarse a la solución de posibles inconvenientes derivados de no poseer gestores con las competencias necesarias para la gestión académica al momento de querer ajustarse al nuevo paradigma global propio de la sociedad del conocimiento, creando serios problemas de adaptación lo que podría crear desaliento y por ende poca motivación por parte de sus actores, siendo a la final el gran perjudicado el estudiante de esa casa de estudio.

- El gestor de la función académica actual debe hacer un esfuerzo para actualizarse, incorporando y modificando sus competencias de manera tal que le permitan adaptarse a las nuevas exigencias que trae consigo la actualización de dicha función.

No obstante, en la universidad pública venezolana, se llevan a cabo además de la función académica, la función investigación, la función extensión y la gestión, las cuales también deben ser estudiadas a los fines de determinar cuáles serán las competencias requeridas como factores claves del éxito de dichas funciones.

Por otra parte, aparecen nuevos retos y surgen muchas incógnitas que llevan a reflexionar acerca de cómo será abordado este fenómeno por investigaciones y estudios a corto plazo, tomando en consideración:

¿Cuáles debe ser los lineamientos estratégicos que permitan llevar a cabo con el menor impacto posible los cambios en los perfiles que se requieren en las diferentes gestiones a fin de mantener un elevado nivel competitivo?

¿Ante el surgimiento de la virtualidad en la educación superior, cuál será el perfil por

competencias requerido para llevar efectiva y eficientemente las diferentes funciones en las universidades públicas venezolanas?

¿Cómo puede incidir la configuración de un perfil por competencias integrado para el gestor universitario ante la interrelación efectiva de las funciones universitarias?

REFERENCIAS

- Bahamón, J. (2006). *Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas* [Versión Electrónica]. *Sistemas y Telemática*, pág. 77-87, en http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/383/1/jbahamon_const-ind-gestion.pdf,
- Casas, M. (2000). Tendencias actuales e innovaciones en la educación superior a distancia. Potencialidad y restricciones en Latinoamérica. *Agenda Académica*, 7(2).
- Castells, M. (1998). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura: La Sociedad Red*. (Vol. 2): Alianza Editorial. España.
- Cervantes, L. (2007). La Sociedad del Conocimiento y los servicios de educación superior en la globalización [Versión Electrónica]. *Revista Universidades*, Vol 34, pág. 25-40, en <http://www.udual.org/CIDU/Revista/34/revista34.pdf>,
- Codina, A. (2007). *Los factores críticos de éxito y las áreas de resultado clave. Usos y convenciones* [Versión Electrónica], en http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave/imp,
- Colmenares, L. (2008). Factores críticos de éxito para implantar sistemas empresariales en pequeñas y medianas empresas en Venezuela. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 12(46), 31-38.
- Cornella, A. (2001). Gestión del Conocimiento: un reto socio-técnico [Versión Electrónica]. *Extra-Net*, en www.infomania.com,
- Dávila, A. (2005). *Módulo sobre fundamentos de la Educación a Distancia*. Barquisimeto: UCLA. Venezuela.
- Dávila, S. y Rojas, L. (2000). Organización Virtual, Identidad y Gerencia. en *Revista Telos* (Vol. 2). Venezuela.
- Fisher, A., Souza, J., Eiko, L. y Ruas, R. (2008). Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: a percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas em *Competências. Conceitos, Métodos e Experiências*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- García, H. (2000). *Las nuevas Tecnologías de la Información y su impacto en la formación de los recursos Humanos*. Cuba.
- González, C. (2007). Competencias Gerenciales: un estudio exploratorio.
- Hernández, R. (2004). *Metodología de la Investigación*: Editorial Félix Varela.

- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*: Sygal, Caracas, Venezuela.
- López, N. (2002). *La Modernización Curricular de la Educación Superior en Colombia*. Paper presentado en V Reunión Nacional de Currículo, UCV.
- Mitrani, A., Murray, D. y Suárez, I. (1992). *Las Competencias: clave para la gestión de recursos humanos*: Ediciones Deusto. España.
- Olivares, I. (2001). *Un Modelo de integración de las Funciones Universitarias Básicas.*, Universidad Rafael Belloso Chacín, Maracaibo. Venezuela.
- Pereda, S. (1995). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos*. CEPADE. España.
- Pérez, V. (2008). ¿Cómo desarrollar competencias gerenciales? [Versión Electrónica], en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/como-desarrollar-competencias-gerenciales.htm>,
- Pinochet, C. (2006). Enfoque por Competencias Laborales en el Trabajo, la Formación y la Capacitación [Versión Electrónica], en <http://www.igtchile.cl/rec/competencias.pdf>,
- Portilla, A. (2002). *La formación docente del profesor universitario: perfil y líneas de formación.*: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rojas, L. y Arapé, E. (1999). En dirección a la postmodernidad. *Revista Telos*, 1(1), 11-25.
- Saabeel, W., Verdujn, T., Hagdom, L. y Kumar, K. (2002). A model of virtual organisation: a structure and process perspective. *Electronic Journal of Organizational Virtualness*, 4(1), 1-16.
- Sieber, P. (1997). Virtual organizations: static and dynamic viewpoints. *Virtual-organization.net*, 1(2), 3-9.
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*: Ecoe Ediciones. Colombia.
- Tunnermann, C. (2002). *Tendencias contemporáneas en la transformación de la educación superior*. Paper presentado en V Reunión Nacional de Currículo, UCV.
- Zimmermann, F. (1997). *Structural and managerial aspects of virtual enterprises*. Paper presentado en European Conference on Virtual Enterprises and Networked Solutions –New perspectives on Management, Communication and Information Technology, Paderborn.