

## Consideraciones sobre la Gerencia Universitaria en la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes

Monagas, Dulce\*

Monagas, Dulce

Economista. Magister en Ciencias Contables.  
Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-ULA.  
dmonagas@icnet.com.ve

Recibido: 07-10-02  
Revisado: 18-11-02  
Aceptado: 30-05-03

El presente trabajo tiene como finalidad exponer las posibles fallas que hacen ineficiente a la gerencia universitaria en la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de los Andes (ULA); deficiencias que a su vez ha presentado la gerencia universitaria en general, a través del tiempo.

Del objetivo anterior se desprende un propósito mayor el cual consiste en que, una vez detectadas estas fallas, se proceda a subsanarlas mediante la puesta en práctica de los procesos que caracterizan a la gerencia como la vía que posibilite el éxito funcional no sólo de la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes sino de la propia Universidad en general.

**Palabras clave:** sociedad del conocimiento, gerencia, universidad, escuela de economía, ineficiencia.

**RESUMEN**

In this study, the researchers discuss weaknesses that make management in the School of Economy in the College of Economical and Social Sciences (FACES) of University of Los Andes (ULA) inefficient. These weaknesses have also been identified, throughout time, as characteristics of general management practices at ULA. Our purpose is to promote the implementation of managerial practices that facilitate the operational success of not only FACES, but also ULA.

**Key words:** knowledge society, management, university, school of economies, inefficacy.

**ABSTRACT**

\* Este artículo es producto de una investigación financiada por el CDCHT-ULA

## 1. Introducción

Hoy en día, la creciente complejidad presente en todos los sistemas mundiales, en virtud del desarrollo vertiginoso obtenido a través del conocimiento, ha hecho que el devenir esté cargado de incertidumbres, puesto que lo que hoy es aceptado como realidad y novedad, mañana podría ser considerado mentira y anticuado. Todo ello ha llevado a la mayoría de las empresas, ya sean públicas o privadas, a estar sometidas a variados niveles de inseguridad, que exigen, actualmente, la presencia de gerentes preparados para enfrentar los retos generados por este mundo cambiante.

Las universidades no escapan de los severos juicios emitidos por la sociedad, quien pone en tela de juicio su eficacia y eficiencia. Más aún tomando en cuenta la importancia de estas instituciones en tanto fuentes difusoras del saber.

La Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de los Andes (ULA), nuestro caso particular de estudio, requiere de una nueva forma de gerencia que esté orientada hacia la eficiencia y productividad, toda vez que forma parte de la denominada *sociedad del conocimiento*, por lo que debe implementar mecanismos de gestión administrativa que garanticen su éxito y óptimo funcionamiento.

Para ello, la Escuela de Economía de la FACES-ULA necesita deslastrarse, hoy más que nunca, de los viejos patrones que la mantienen a la zaga del desarrollo operativo moderno.

En tal sentido, el presente trabajo tiene como objeto detectar las fallas que han afectado a través del tiempo, el óptimo desarrollo de la gerencia universitaria en la Escuela de Economía de la FACES-ULA, para, a partir de tal detección, proceder a la subsanación de éstas como la vía que posibilite el éxito funcional de dicha Escuela.

## 2. Gerencia

El ser humano es un ser social por naturaleza, establece vínculos, relaciones, normas y reglas, que le permiten vivir en sociedad. Es decir,

el ser humano se organiza para convivir.

Luego, la organización social es el basamento fundamental que permite el progreso del hombre, tal como lo confirman Stoner y Freeman (1994) cuando señalan que "Las organizaciones son importantes porque son instituciones sociales que reflejan ciertos valores y ciertas necesidades aceptadas culturalmente. Permiten que vivamos juntos, en forma civilizada y lograr objetivos como sociedad" (p. 5).

Las organizaciones, algunas más formales que otras, tienen una determinada estructura, poseen recursos, establecen planes que les permitan alcanzar metas; pero, por sobre todo, deben contar con personas capacitadas para dirigirlas. El que se logren o no las metas dependerá del desempeño gerencial que tenga la organización.

En este sentido, cabe preguntarse entonces ¿qué es la Gerencia?

Guzmán (1992) la define como "el proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harán posible alcanzar los objetivos de la organización" (p. 21). Y, para lograr dichos objetivos, deben ponerse en práctica los cuatro procesos que caracterizan la gerencia, ellos son: "planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales" (Stoner y Freeman, 1994, p. 7).

## 3. ¿Gerencia o Gestión Universitaria?

El término gerencia proviene del paradigma administrativo empresarial que busca la eficiencia y la productividad en la organización. Pero, como hablamos de instituciones educacionales (y no de empresas como tal), cuyo objetivo principal no es el económico ni persigue fines lucrativos (al menos en las instituciones públicas) sino que sus intereses son sociales, existe temor en el uso de este término, y por ello se le suaviza con el término *gestión* que constituye un proceso de la gerencia.

Sin embargo el término *gestión* se queda corto en el intento de definir procesos de planificación y administración de organizaciones. Su connotación se enmarca dentro de "los procesos

de orden técnico que tienen lugar en la esfera directiva de la educación superior” (Díaz *et al*, 1997, p. 651).

Agregado a ello, la organización contemporánea asume la gerencia como la acción conjunta de coordinación de los procesos organizacionales y como el conjunto de actuaciones que los directivos desarrollan para la planeación, coordinación, gestión y control de los flujos administrativos y sus respectivos procesos, en la búsqueda de alcanzar sus objetivos. De esta manera, se intenta superar la rigidez del marco paradigmático empresarial para avanzar hacia un nuevo paradigma de organizaciones. Esta nueva visión le da un carácter más general y flexible al término gerencia. Si analizamos a la Universidad como organización, cuya dinámica interior busca cumplir con un marco teleológico preestablecido, optimizando sus recursos, en este sentido, el término gerencia parece adecuado

En otras palabras, nos referimos a la administración racional de los recursos, de modo que los procesos que ocurren en su interior sean ejecutados con eficiencia y calidad para hacer que la institución busque la excelencia

De tal manera que podemos concebir a la gerencia universitaria como el manejo de los procesos administrativos-académicos cuyo fin es la búsqueda del cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **4. Algunas fallas que conducen a la ineficiencia en la gerencia universitaria específicamente en la Escuela de Economía de la FACES-ULA**

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

Opiniones de diversos autores, los cuales veremos a continuación, corroboran el planteamiento de la autora de este artículo.

El Director de la Escuela de Economía en entrevista personal (Octubre 4, 2001) ha destacado los principales obstáculos que impiden llevar a cabo una gerencia universitaria eficiente, entre los que subraya los siguientes: inexistencia

de controles, duplicación de intereses, falta de coordinación entre los niveles que conforman la estructura organizativa, privación de intereses políticos en la toma de decisiones, y el no establecimiento de responsabilidades.

Asimismo el boletín publicado por la Universidad de los Andes (ULA), *Papeles para el Cambio* (2001) señala otros problemas que tienen que ver con lo intrincado de los procesos de gestión universitaria, al respecto afirma que ésta:

Es compleja y, a pesar de que existen muchos documentos en donde se expresan objetivos, el sistema jerárquico, los procesos, las políticas, entre otros elementos, es notoria la imprecisión, ambigüedad y poca capacidad operativa de los mismos. La ausencia de objetivos claros afecta las decisiones, sus procesos, la evaluación de sus logros, la definición de la calidad de sus procesos y resultados (p. 35).

De la misma manera, un trabajo mimeografiado de la Universidad Interamericana de Educación a Distancia de Panamá, titulado *Fundamentos epistemológicos de los paradigmas gerenciales, utilizados en la administración universitaria venezolana* (1998), cuyos autores son Armando Mariño, Carmen Montero de Cáceres y Marianelis Salazar de Gómez, identifica los aspectos que perturban la administración pública gerencial universitaria, entre los que se pueden mencionar: presencia de un entorno político que limita y restringe la toma de decisiones, tendencia a que el entorno extragerencial determine la acción administrativa, la planificación realizada por la gerencia universitaria está sujeta a planes individuales, el administrador-gerente universitario normalmente se desempeña en ambientes organizacionales de baja responsabilidad, entre otros.

Además, en un apartado que se titula “*La Gerencia Universitaria*” que aparece en el Capítulo VII del libro *La Universidad en un Quinquenio. Reflexiones para el cambio. El caso de la Universidad de los Andes* de López Añez (1998), este autor expone los elementos que debe poseer el proceso gerencial y la importancia de llevarlos a cabo. El mayor aporte de este trabajo es que denuncia la poca formación gerencial de quienes

ostentan cargos de este tipo dentro de la Universidad.

López agrega que el problema de las universidades radica en que más que gerentes éstas tienen jefes, generalmente sin formación gerencial alguna, quienes llegan a esos cargos por razones políticas o por decisiones grupalistas.

Ciertamente es así, y por ello es necesario revertir tal situación si se pretende tener una verdadera gerencia universitaria que posibilite el desarrollo y éxito de la institución. Una gerencia universitaria liderizada por gerentes que verdaderamente pongan en práctica procesos gerenciales tales como la *planificación*, para disminuir el riesgo de fracaso; la *organización*, que posibilite el cumplimiento de los objetivos; la *dirección*, que son las diligencias realizadas por el jefe o coordinador para garantizar el óptimo desarrollo de las actividades planificadas; y el *control*, el cual busca cerciorarse que todo salga tal como se ha planificado o estipulado.

Concretamente en la Escuela de Economía de FACES-ULA, y la autora de este artículo puede dar fe de ello puesto que lleva más de 20 años dentro de ésta, tanto en el rol de estudiante como de docente, se ha podido percibir, a lo largo del tiempo, un deterioro funcional producto de carencias gerenciales que se evidencian en la marcada tendencia hacia la improvisación, desinterés por la planificación, excesiva centralización, ingreso de personal docente y de estudiantes a discrecionalidad, currícula inflexibles y desactualizados, irracionalidad del gasto, ocupación de cargos gerenciales a partir de la decisión de quien detenta el poder superior, sin tomar en cuenta la formación gerencial del designado, pérdida de identidad, desconocimiento de la misión, deficiencia en los sistemas de información; impunidad ante violaciones a normas y reglamentos, entre otros.

En este contexto, lo que se quiere es llamar la atención sobre la necesidad que tiene la Escuela de Economía de asumir el rol protagónico en cuanto a gerencia universitaria, tomando en cuenta los nuevos paradigmas, y en virtud de que se está inserto en un mundo globalizado y en una sociedad del conocimiento que establece un máximo nivel de competitividad, de exigencia y de calidad.

La dinámica universitaria hace que los problemas que confronta sean muy particulares y, como la estructura interna ha permanecido intacta, entonces éstos se han agravado de tal manera que se sobrevive en permanente crisis. Además, medir su productividad es complejo porque en los procesos se involucran elementos tangibles e intangibles por lo tanto, es necesario instrumentar mecanismos de análisis que hagan posible manejar la institución eficientemente y con el máximo rendimiento.

La Escuela de Economía se ha hecho reactiva y no proactiva, por lo que es imperioso que deje atrás las viejas formas de gestión, porque, como lo señala Bennis (1990), "el cambio no se puede ver como el enemigo, puesto que es, por el contrario, la fuente de la salvación organizacional" (p. 159).

En este mismo orden de ideas, esta Escuela posee recursos humanos y físicos de alto nivel, que no siempre son bien utilizados. Su uso efectivo no sólo permite mejoras adicionales, sino que también contribuye a hacer que los programas de enseñanza e investigación tengan mayor relevancia. Por tal razón, la Escuela de Economía debe incorporarse a los grandes desafíos actuales generados por la sociedad del conocimiento, en el sentido de formar recursos humanos que den respuesta a los cambios que día a día se imponen, así como también atender a la solución de problemas de la realidad local, regional y nacional.

## 5. Conclusiones

Para obtener las conclusiones se hizo un estudio sobre los procesos de gerencia universitaria en la Escuela de Economía de la FACES-ULA, implementando encuestas aplicadas al personal docente que ocupó cargos gerenciales, así como al estudiantado de la Escuela y se obtuvo lo siguiente:

- Existe un desconocimiento casi total de la Misión, Visión y Valores de la Escuela.
- En cuanto a la política de admisión estudiantil, es necesario la aplicación de un sistema que brinde información suficiente en cuanto a las normas que rigen para el ingreso o no de un bachiller.

- No existe una clarificación y reglamentación de la política de evaluación continua que actualmente se aplica.
- No existe un nivel de exigencia elevado en cuanto al rendimiento estudiantil, ni mecanismos que lo incentiven.
- En relación a la política de recursos humanos, no se evalúa el rendimiento y desempeño del personal administrativo y obrero que labora en la Escuela.
- Inexistencia de mecanismos de exigencia para los profesores.
- Ausencia de programas de capacitación y desarrollo para el personal en general.
- En cuanto a los programas diseñados para cada asignatura éstos presentan deficiencias tanto en su contenido como en la temática y no exponen ni reflejan una vinculación con la realidad.
- Para la planificación no se toman en cuenta las necesidades de la Escuela ni las variables internas y externas. Y cuando las consideran sólo se restringen a las de tipo político y a las de recursos financieros.
- No se trabaja en equipo ni se toman en cuenta la Misión ni la Visión para la delimitación de las políticas que rigen a la Escuela. Sino que son decisiones exclusivas de la autoridades en forma individual (Decano y Director de Escuela).
- En relación a la fijación de objetivos y metas de la Escuela tampoco se trabaja en equipo, ni mucho menos se toman en cuenta las políticas trazadas.
- No se realizan asambleas periódicas en el Departamento que conforma la Escuela.
- No existe el control de actividades, por lo tanto menos aún se han diseñado formularios que garanticen el control.

## Referencias Bibliográficas

---

- Bennis, W. (1990). **Cómo llegar a ser líder**. Norma. Colombia.
- Díaz, B. *et al* (1997). Financiamiento y gestión de la educación superior en América Latina y el Caribe. **La educación superior en el siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe**. Cresalc/UNESCO. Caracas.
- Delgado, J.C. (1999). El Enfoque Sistémico Procesal en la Planificación Universitaria. **Agora**. Año 2, No. 3, Diciembre, Venezuela, Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, pp. 83-99.
- Guzmán, M. (1992). **Gerencia Participativa**. Caracas.
- López, H. (1998). **La Universidad en un Quinquenio. Reflexiones para el cambio. El caso particular de la Universidad de Los Andes**. ULA. Mérida
- Mariño, A., Montero C. y Salazar M. (1998). **Fundamentos epistemológicos de los paradigmas gerenciales, utilizados en la administración universitaria venezolana**. Mimeo. Universidad Interamericana de Educación a Distancia de Panamá.
- Stoner, J y Freeman, R. (1994). **Administración**. Prentice Hall. México.
- Universidad de Los Andes (2001) **Papeles para el Cambio. Informes de las Mesas de Trabajo** (Mesa 0 a Mesa 3) Talleres Gráficos, Universidad de los Andes. Mérida.