



Revista de Ciencias Sociales (Ve)

ISSN: 1315-9518

cclemez@luz.ve

Universidad del Zulia

Venezuela

Berrios, Olecy; Castillo, María Eugenia; Castro, Elizabeth  
Modelo gerencial en el marco de la transformación universitaria  
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XV, núm. 3, septiembre-diciembre, 2009, pp. 519-528  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28014489013>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Modelo gerencial en el marco de la transformación universitaria

Berrios, Olecy\*  
Castillo, María Eugenia \*\*  
Castro, Elizabeth \*\*\*

### Resumen

Es innegable que la gerencia está asociada a la innovación y el cambio, especialmente en las organizaciones universitarias, tiene que ver en forma general con las aplicaciones de un modelo gerencial en el contexto de la transformación universitaria. De modo que las estructuras sean muy diferentes a las actuales, mucho más simplificadas y eficientes a través de una gerencia participativa, donde el liderazgo distribuya el poder para que quien lo reciba responda por sí mismo y por el éxito de la organización. Desde esta perspectiva, el presente artículo tiene como propósito realizar una aproximación de lo que debe ser la nueva gerencia universitaria frente a los procesos de transformación que se requieren en este siglo.

**Palabras clave:** Transformación universitaria, modelo gerencial, gerencia universitaria.

### *Management Model in the Framework of University Transformation*

### Abstract

It is undeniable that management is associated with innovation and change, especially in academic organizations. It has to do in a general way with applications of a managerial model in the context of university transformation, so that the structures will be very different from the existing ones, much more streamlined and efficient through participative management, where leadership distributes power so that whoever receives it responds for him or herself and for the success of the organization. From this perspective, this article aims to approach what new university management should be, in the face of the transformation processes required in this century.

**Key words:** University transformation, managerial model, university management.

\* Profesor en la especialidad de Básica Integral, mención: Estudios Sociales. Especialista en Gerencia Educacional. MSc. en Geografía, mención Docencia. Dr. en Ciencias de la Educación.

\*\* Profesora titular de la Facultad de Humanidades y Educación (LUZ). MSc. en Planificación Educativa - Dra. en Ciencias de la Educación. Coordinadora Académica de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia.

\*\*\* Profesora Titular de la Facultad de Humanidades y Educación (LUZ). MSc. en Gerencia Educativa Dra. en Ciencias Gerenciales. Coordinadora de Investigación de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia.

## **Introducción**

El mejor estilo gerencial en todo caso es el que realmente “funciona” y aquel que en tiempos de transformación como el que vive América Latina y por consiguiente Venezuela, combina los estilos gerenciales acordes al tipo de organización lo que dará como resultado el éxito, puesto que cada gerente debe estar consciente de su estilo y cómo este impacta los resultados para adecuarse al ambiente de trabajo; lo que le brinda la oportunidad de hacer los ajustes necesarios para tener una mayor influencia en cuanto a dicho ambiente y en la motivación de la gente para el proceso de cambio.

Un aspecto sobre el cual discernir al inicio de este estudio, tiene que ver con el modelo gerencial que prevalece hoy día en las universidades. En este sentido, se muestra en apretada síntesis una caracterización de lo que identifica a este sector de la educación superior en el contexto de América Latina y por ende de Venezuela.

### **1. Modelo gerencial prevaleciente en las instituciones de Educación Superior**

La revolución tecnológica, científica y de conocimiento, así como de los efectos de la globalización han conformado una sociedad basada en un modelo donde prevalece la información y el conocimiento, centrado en el ser humano; lo cual ha generado en las organizaciones, políticas, económicas, sociales, culturales y en especial educativas, la necesidad de un replanteamiento de su participación activa en los procesos de cambio, considerando que la educación es condición fundamental para el desarrollo y crecimiento económico de los pueblos a través de la educación, formación y capacitación de sus individuos en la adquisi-

ción de habilidades, destrezas y competencias que le permitan convertirse en agentes activos, para dar impulso al desarrollo humano y mejorar la calidad de vida en general.

En la actualidad, iniciado el siglo XXI, salvo algunas excepciones, podría afirmarse que la mayoría de los países latinoamericanos atraviesan un dinámico proceso de transformaciones, producto de la presión de las nuevas realidades impuestas por la globalización y los cambios trascendentales que se hacen presentes en esta sociedad de la información y el conocimiento. En este sentido, la universidad latinoamericana como parte de este sistema, está en la búsqueda de un paradigma apropiado de desarrollo que le permita aprovechar las oportunidades de la globalización y enfrentar con éxito los riesgos del proceso de la mundialización económica, situación de la cual no escapa Venezuela.

Frente al contexto descrito se observa una realidad: las universidades venezolanas están inmersas en el mismo y, aún en el presente siglo, están caracterizadas por unas estructuras gerenciales de tipo funcional, jerárquica, piramidal, burocráticas, tradicionales, cargadas de vicios entre ellos la corrupción y el clientelismo político.

Debe recordarse que en América Latina tal y como lo refiere García (1998) fue la primera región a nivel mundial donde se transplantaron las universidades europeas a partir del siglo XVI. Se distinguen pues como las más antiguas en Venezuela, la Universidad Central de Venezuela (1721), Universidad de Los Andes (1810), la Universidad del Zulia (1891) y la Universidad de Carabobo (1892) caracterizadas por un modelo burocrático, de tipo normativo, con una gerencia funcional-prescriptiva.

También se identifican con lo que en materia de cultura y comportamiento organi-

zacional se denominan organizaciones “enfermas”, puesto que demuestran incapacidad y contradicciones internas, poca cooperación entre sus niveles y / o departamentos, creando lo que podría definirse como “fronteras organizacionales internas” al no trabajar en pro de la interdependencia entre ellos aprovechando dichas “fronteras”, como espacios de discusión y oportunidad.

Se caracterizan además, por la inexistencia de un modelo de evaluación continuo, sin rendición de cuentas, toma de decisiones centralizadas, poca capacidad y escaso potencial de aprendizaje organizacional, donde se observan relaciones personales individuales más que interpersonales, lo que se traduce en poca participación en los procesos y falta de voluntad para el cambio. A este tipo de organizaciones Valecillos (1996:10) las cataloga de “organización no inteligente”. Plantea el autor que las organizaciones tradicionales y burocráticas se catalogan como no inteligentes, “debido a que no son capaces de desarrollar niveles más elevados de competencia por sus dificultades para aprender. Son organizaciones que no sólo tienen dificultades para aprender sino para aprender a aprender”.

Agrega Valecillos (1996:12) citando a Mintzberg, que las organizaciones burocráticas: “Son máquinas vivientes. La mayoría de esas organizaciones son grandes y viejas [...] su estructura es la clásica centralista, jerárquica, funcional, de línea-staff, con una extensa división de responsabilidades por especialidad. [...] los sistemas gerenciales se dirigen a crear un orden y controlar las desviaciones de las normas”.

Así mismo, Valecillos (1996:13) expone que en “las burocracias se decide arriba, piensan los asesores y actúan los operadores”. Significa que los procesos se originan de arriba hacia abajo, en forma vertical. En este sen-

tido, las universidades venezolanas se encuentran desfasadas, ya que su avance frente a las nuevas realidades se ha mantenido estancado producto de las políticas estatistas, rentistas y clientelares que mantuvieron hasta hace poco a la mayoría de los países de Latinoamérica sumergidos en graves crisis económicas, apartados profundamente de las grandes transformaciones que se están sucediendo en el mundo industrializado y globalizante.

Por otro lado, no deben olvidarse otros graves problemas de índole tanto interno como externo, por los cuales atraviesan las universidades y que deben considerarse en la gerencia. En este sentido, Ruiz (1996:8) explica: La situación interna de la universidad caracterizada por insuficiencia presupuestaria, carencia de infraestructura física y de funcionamiento, currículum desactualizado, incapacidad para aplicar los resultados de las escasas investigaciones, ineficacia administrativa, baja motivación generalizada, baja productividad, débil cultura investigativa, desvinculación entre docencia e investigación y la indefinición de políticas para el desarrollo y formación de recursos humanos, representa un escenario que para, cualquier sistema gerencial, es desalentador.

Con referencia a lo expuesto por Ruiz (1996) vale la pena aclarar que hoy día once años después la situación descrita ha cambiado en cierta forma, aún cuando no de manera tan significativa. Desde el punto de vista de la investigación se ha observado un aumento de la productividad, un mayor número de profesores están incorporados al Programa de Promoción al Investigador (PPI) y se ha avanzado en materia de políticas para el desarrollo y formación del recurso humano.

En materia curricular se habla de un currículum integral que obviamente debe ser revisado y ajustado a las nuevas realidades que

muestra el entorno. El resto de los problemas se mantienen casi sin ningún cambio sobre todo los que corresponden al orden presupuestario e infraestructura física y funcionamiento.

Añade Ruiz (1996:9) para referirse al escenario externo frente al interno de las universidades: “El entorno externo se debate en la inestabilidad político-económica, déficit fiscal, la escasez, el trabajo no compensado, estructuras ocupacionales desarticuladas con la universidad y poca solidaridad del sistema social con ésta, se puede apreciar una etapa finisecular del estilo actual de gerenciar la universidad”.

Este escenario se hace cada vez más difícil y presiona fuertemente el escenario interno de las universidades, realidades éstas a las que deben enfrentarse los gerentes universitarios.

Hasta este punto cabe preguntarse ¿Cuáles son los elementos que han propiciado el arraigo de un modelo gerencial basado en la burocracia y la jerarquía funcional?, ¿Por qué no se han propiciado cambios efectivos en este sentido?, ¿Qué deben hacer las universidades venezolanas, por ejemplo, basadas en un modelo gerencial tradicional frente a un contexto donde las transformaciones se hacen inminentes?

Las respuestas a estas interrogantes podrían tener asidero en el planteamiento que sigue a continuación. El venezolano tal y como lo señala Granell (1997:13) tiende a ver y entender la organización como una estructura jerarquizada con niveles bien definidos de poder y autoridad, en especial en la administración pública, donde la organización es vista como una estructura con niveles de poder y rangos en la cual resulta sencillo ubicarse a sí mismo y con relación a sus jefes.

En Venezuela hay mucha distancia entre la gerencia media y la alta. El concepto de “distancia de poder” utilizado por Hofstede,

citado por Granell (1997:23), señala que “distancia de poder es la medida en la cual los menos poderosos esperan y aceptan que el poder, las oportunidades y los mecanismos de influencia y participación no se distribuyan equitativamente”. Ésta podría ser una de las razones para que la organización universitaria pueda considerarse de tipo piramidal, jerarquizada, centralizada y con fuertes relaciones de dependencia entre los niveles establecidos para el personal; se agrega además, que es aceptado aunque no preferido un estilo gerencial autocrático.

Es necesario destacar lo que acota Hofstede, nuevamente citado por Granell (1997:25) “Venezuela es uno de los países con mayor distancia de poder y ocupa, en relación con los 53 países sobre los cuales se recogió información, el quinto lugar (por debajo de Malasia, Guatemala, Panamá, Filipinas y México...)”. En este espectro se reafirma entonces que el modelo gerencial en la universidad venezolana, a pesar de los inicios en algunas de ellas de serios procesos de transformación, siguen mostrando en la actualidad características del siglo XVIII y XIX, para efectos de las universidades cuya creación data de entonces.

Las universidades en Venezuela han conservado su prestigio en el transcurso de los siglos y han incorporado ciertas modificaciones (en el orden estudiantil, del conocimiento, docente, entre otros) producto de los continuos cambios del entorno; sin embargo, el modelo que prevalece es el que caracteriza en mucho a la administración pública y en el que pueden identificarse ciertos aspectos como:

- *Estilo laissez faire y salvo raras excepciones autocrático*, con poca o ninguna participación, con énfasis en la fijación de metas, lo que genera una delegación y donde la responsabilidad es atribuida a quien dirige.

- *Manejo de actitudes paternalistas y protectoras*, allí donde el amiguismo y el uso de la vía informal en las relaciones personales parece privar sobre las relaciones jerárquicas de la organización.
- *La información generalmente es centralizada y poco compartida*, se comunica para dar instrucciones, informar o delegar responsabilidades no vitales. El gerente espera ser informado de los resultados, corriéndose el riesgo que la información se distorsione fácilmente y genere conflictos.
- *Las metas organizativas son impuestas o asignadas prevaleciendo la negociación*, solamente en los niveles más altos de la estructura jerárquica.
- *Las decisiones son centralizadas en los niveles más altos*, para luego transmitir las a los demás niveles para que las ejecuten.
- *La escasa participación de la gente en las decisiones* implica además que su nivel de compromiso y responsabilidad sea limitado a la “autonomía” que se le haya delegado.
- *Para el manejo del cambio*, en la organización prevalece la planificación, la decisión establecida a niveles altos de la gerencia, pretendiéndose que dicho cambio sea difundido, estimulado y aceptado en el resto de la organización. Esto trae como consecuencia más aceptada una alta resistencia al cambio.
- *Se gerencia al individuo para beneficios grupales*, más que la gerencia al grupo o más bien al equipo, pues lo que importa es el resultado.
- *La gerencia del trabajo se maneja bajo un esquema de escaso control y seguimiento*, lo que establece principalmente la violación y el relajamiento de las normas organizacionales.

En este momento es necesario aclarar algunos aspectos. La resistencia al cambio en las universidades se manifiesta reiteradamente en la conducta de quienes forman parte de la comunidad universitaria y obedece generalmente a que el personal se queja por un lado, de la falta de información; por otro lado, a la incredulidad de muchos acerca de que realmente los cambios se produzcan y finalmente por que al sugerirles un proceso de cambio en el cual no han sido involucrados, sino, que ya ha sido planificado, no se sienten comprometidos a la par de pensar que toda vez que se ejecute lo planificado, si ya ha pasado mucho tiempo, no tendrá sentido y los esfuerzos serán en vano.

Tal y como lo afirma Valecillos (1996: 15) “cuando el anteproyecto se haya planificado el ambiente ya habrá cambiado otra vez y las acciones que se determinaron estarán desfasadas y será un esfuerzo perdido”. Asimismo, cuando se habla de escasa participación de los actores de este tipo de organizaciones, es referido además a la poca capacidad para apoyar los cambios e ideas modernizadoras y transformadoras.

En el caso de las universidades venezolanas, por ejemplo, las asociaciones y gremios (empleados, docentes e incluso estudiantiles) en general, reflejan actitudes más tendientes al clientelismo político que a la transformación de las universidades, convirtiéndose muchas veces en un factor adverso. Es por esta razón que García (1998:104) afirma: “En algunos casos, los sindicatos docentes y de empleados son visualizados a la manera del viejo estilo de dirigencia sindical, con posturas más proclives al clientelismo político, que dispuestos a apoyar reformas modernizadoras con grandes dosis de imaginación y voluntad por construir diálogos constructivos y alianzas inéditas”.

Es indudable, que lo anterior, se identifica más con un viejo estilo de dirigencia sindical que un modelo donde prevalece la orientación académica, aún cuando ya se observan algunos cambios en este sentido. También debe señalarse que dichos gremios pueden constituirse en factores importantes y propulsores del cambio si realmente entienden cuál es su verdadera función en las universidades.

## **2. Necesidad de cambio y transformación**

La gerencia del conocimiento es el verdadero desafío del siglo XXI, entendiéndose por conocimiento la aplicación y uso productivo de la información. Esta acepción es fundamental para el proceso transformacional de las universidades, puesto que a juicio de Moreno (2000:95): “El cambio de los datos a la economía de la información genera desarrollo tecnológico y cambio en la cultura organizacional...que se expresa en una organización ‘inteligente’, capaz de adquirir, transmitir y procesar información de manera efectiva para ser competitiva en la nueva economía basada en el conocimiento”.

Así, la velocidad del cambio y la profundidad de los avances tecnológicos implícitos en la globalización a todos los niveles impacta de tal manera que las universidades deben diversificar sus productos y servicios para atender las demandas del entorno, pasando por un proceso de educación, formación, capacitación y actualización permanente a todos los ámbitos de sus recursos humanos.

Ahora bien, en este marco de acción se plantea un nuevo esquema de competencias gerenciales en el cual se hace énfasis, de acuerdo con Moreno (2000:98) en: la necesidad de la visión global y de largo plazo; de cultivar la habilidad emprendedora y la discipli-

na de la actualización o 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, desde luego, del dominio de las herramientas de la informática y de las tecnologías que permiten la generación y el manejo masivo del conocimiento.

De acuerdo a Moreno (2000), las características del gerente descritas basadas en la economía del conocimiento, propician retos de cambio profundo, a nivel del sistema de educación superior, donde las instituciones deben reinventarse a fin de sintonizarse con la demanda de programas de aprendizaje continuo que se hará cada vez más evidente.

Otra tendencia del cambio y la transformación apunta al desarrollo del ser humano, los valores y la ética. Con relación al primer elemento es necesario precisar que la sociedad del conocimiento requiere convertir al hombre como recurso estratégico donde la gente educada y creativa pueda asumir su carácter protagónico. Sin embargo, el desarrollo de habilidades y competencias también requiere el fortalecimiento de los principios y valores tradicionales, los cuales contrastan con las exigencias del mercado y la productividad, entendida esta última desde el punto de vista económico.

En este aspecto es fundamental el desarrollo de principios y valores éticos así como de normas de convivencia social, elementos claves que aseguran la viabilidad política y social de la economía del conocimiento y la globalización. Los valores éticos implícitos en la conducta humana deben abordarse desde el reconocimiento de la igualdad y el respeto entre los seres humanos hacia la formación de un ser humano integral, cuestión principal para consolidar el cambio que se pretende asumir.

Savater citado por Moreno (2000:142) expresa que: Así como la sociedad del conocimiento está generando grandes posibilidades de superación para la humanidad, también en su enfoque reduccionista y excluyente está provocando, como hemos indicado, dramáticas desigualdades. [...] Es por ello que las instituciones del nuevo sistema educativo que hay que crear (escuelas, colegios y universidades) no sólo deben educar para la productividad, sino también para la convivencia social y la solidaridad y, sobre todo, para contribuir eficientemente a la lucha contra la pobreza y la exclusión y a un desarrollo sustentable, en términos económicos, políticos, sociales y del interés planetario.

Por su parte Morín (2000, 19) afirma que, “la condición humana debería ser objeto esencial de cualquier educación”, agregando que todo desarrollo verdaderamente humano, debe comprender el desarrollo conjunto de las autonomías individuales, de las participaciones comunitarias y la conciencia de pertenecer a la especie humana.

Se acepta entonces que los elementos señalados (ética, valores y desarrollo humano) son necesarios considerarlos en el cambio y la transformación radical de las universidades de estos tiempos; la universidad que algunos estudiosos han llamado de la postmodernidad; y la nueva gerencia universitaria deberá considerarlos como fundamentales y decisivos partiendo de la condición humana de valores y ética de quienes conforman la comunidad universitaria, considerando tal y como diría Duque citado por Ruiz (1996:67) “una actitud, un ethos que permita mantener una integridad ética e intelectual”.

Lo anterior debe corresponder además, con la necesidad de establecer una cultura de participación y comunicación como estrategia

transformadora para que cada quien pueda tomar las decisiones pertinentes y adaptarse a los cambios, esto requiere de una cultura gerencial para el mejoramiento continuo de los procesos, a través del cuestionamiento organizacional que en definitiva conformen una base de confianza y credibilidad que impulse la transformación.

Ahora bien, ¿Cuáles serían los elementos necesarios para definir un modelo gerencial en el marco de la transformación universitaria?, ¿qué estrategias gerenciales podrían emplearse?, ¿cuál sería la forma de involucrar a toda la organización de modo que participen en la transformación y se hagan eco de los cambios?, ¿cómo pueden las universidades llegar a ser organizaciones inteligentes?

### **3. Elementos necesarios para el logro de la transformación de la gerencia universitaria**

Aún cuando el diseño de una organización sea apropiado para su ambiente en un momento determinado, los gerentes deberán prever los cambios en el ambiente que exigirán ajustes futuros, es decir, que el cambio no sólo representa un reto sino una necesidad para el desarrollo y supervivencia de una organización. Desde esta perspectiva la gerencia universitaria debe manejarse desde diversas dimensiones para el logro de la eficiencia, efectividad, productividad, excelencia y calidad.

A objeto de asumir los cambios, las universidades en el marco de su proceso de transformación deberán plantearse igualmente modificaciones en el ámbito gerencial, profundizando en múltiples opciones aplicables a la solución de los problemas neurálgicos. La nueva gerencia universitaria deberá entonces:



- *Educar y aprender para el cambio*, la organización (universidad) debe iniciar por aprender, ya que el aprendizaje llevará a un cambio de conducta principalmente la conducta colectiva, que es desde donde se motorizan los esfuerzos para hacerse y mantenerse competentes, lo que supone una búsqueda de la mejor alternativa para solucionar los problemas.
- *Manejar el liderazgo prospectivo*, las universidades para adelantar el proceso de cambio requieren de un liderazgo participativo que influya, persuada y motive la adopción de actitudes y aptitudes de mayor competencia en los miembros de la comunidad universitaria para que éstos tengan la oportunidad de convertir las áreas problemáticas en oportunidades.
- *Convertir a la universidad en una organización "inteligente"*, en este sentido la gerencia ha de tener la capacidad para promover los esfuerzos de la organización para que aprenda a ser competente y mantenerse en este estado mediante una acción colectiva. Aquí es importante fomentar la educación, capacitación y formación de la comunidad universitaria a objeto de que aprenda a pensar, a reflexionar, a actuar y decidir como un equipo altamente competente.
- *Cambiar el paradigma gerencial*, las instituciones tradicionales de educación superior han de impulsar las transformaciones con el fin de ajustarse a los modelos educativos de la sociedad de la información y, a su vez, se convierta en una sociedad del conocimiento, que promueva la excelencia como respuesta válida al desarrollo globalizado e integracionista de hoy.
- *Propiciar el desarrollo organizacional*, significa reinventar la universidad para hacerla cambiar en cuanto a su comportamiento volviendo la mirada a los seres humanos que la integran, propiciando en la organización un nivel superior de funcionamiento, mejorando al mismo tiempo el desempeño y la satisfacción de sus miembros y promoviendo el trabajo en equipo.
- *Impulsar la pedagogía de la ética y los valores*, significa que la gerencia ha de buscar el equilibrio y la integración entre los valores de un modelo societal competitivo, que dominan la ideología de las nuevas realidades mundiales y los valores necesarios para que la nueva sociedad que surja de esta relación sea compatible con las conductas solidarias y cooperativas que deben prevalecer como fundamento de los principios éticos y morales del ser social.
- *Desarrollar la cultura de la evaluación*, se debe tomar en consideración a la evaluación como un proceso de cambio organizacional, que requiere de una cultura de modelos explícitos, cualitativos y transformadores en función de los aprendizajes, la calidad de los conocimientos, actitudes y valores de los miembros de una organización universitaria. Debe ser un aspecto neurálgico en la política y gestión institucional ya que ha de funcionar como una estrategia en la toma de decisiones y como mecanismo de autorregulación en si mismo. Esto evidencia la necesidad del desarrollo una cultura de la evaluación que canalice los aportes más positivos de los actores del proceso de cambio.
- *Optimizar la dinámica de flexibilidad ante los cambios*, para producir una respuesta efectiva y eficiente a las nuevas formas de transferir los conocimientos, desde las universidades a la sociedad y viceversa, en la búsqueda de revertir la homogenización y la burocracia que

afectan enormemente a este tipo de organizaciones.

- *Promover la participación y compromiso de cambio en las asociaciones y gremios*, aprovechando al máximo su participación activa para la construcción e instrumentación de propuestas compartidas desde un punto de vista de la universidad como un todo integrado. Este sería un elemento más de participación.
- *Incentivar la transdisciplinariedad*, mediante el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el manejo de los parámetros de una realidad compleja, por cuanto en la actualidad prevalecen las nuevas formas de organizar el conocimiento complejo, lo que propiciaría la integración y articulación de saberes más allá del dominio de una especialidad.
- *Afianzar las alianzas estratégicas*, a través de la conformación de redes inter e intrainstitucionales en un proceso de gestión que se desarrolle con base en la solidaridad, la eficacia y la eficiencia en los ámbitos locales, regionales, nacionales e internacionales; en función de establecer un proceso de complementariedad que garantice la búsqueda recíproca de calidad y equidad.
- *Fomentar el trabajo en equipo*, mediante la inversión del tiempo necesario para la formación de los actores como equipo, para crecer y desarrollarse de manera interdependiente, de modo que el equipo aprenda a aprender y a ser competente. Que su acción fluya en forma positiva a través de la organización en el desarrollo de valores comunicativos, de colaboración, de cooperación, empatía y liderazgo, donde este último canalice las energías hacia el cambio posible; esto es facti-

ble en la medida que se aproveche la sinergia con relación al involucramiento y compromiso de los líderes para obtener mayores y mejores resultados.

- *Aplicar el principio de autonomía responsable y la transparencia en la rendición de cuentas*, promoviendo el cumplimiento de los distintos proyectos mediante una acción autónoma y responsable, donde los actores se acojan al principio de corresponsabilidad y además en los niveles internos y externos de la organización se establezca una gestión para la rendición de cuentas transparente de los procesos.

Las ideas previamente establecidas representan un insumo para caracterizar el *deber ser hacia el poder ser* del nuevo modelo gerencial, el cual deberá surgir si se pretende que las universidades, sobre todo las venezolanas, se vuelvan más competitivas y adaptadas a los nuevos cambios en esta era de nuevas tecnologías de información y comunicación.

#### 4. Consideraciones finales

Las universidades a objeto de cumplir con un efectivo proceso de transformación y convertirse en nuevas universidades, deberán contar con líderes efectivos, preactivos, visionarios, propulsores y adaptados a los cambios. Es aquí donde un nuevo modelo de gerencia se hace imperante, en la búsqueda de la redimensión, reinterpretación y reinvención de los procesos mediante una gerencia efectiva que tenga estrecha vinculación con la sociedad; que pase de un estado de formulaciones teóricas hacia un modelo de precisiones y concreciones que cubran las expectativas de los miembros de la institución como seres humanos en cuanto a individuo, grupo u organización.

Este modelo de gestión conllevará a un comportamiento de la gerencia univer-

sitaria comprometido a solventar situaciones y problemas mediante el desarrollo contextualizado de una estrategia gerencial con voluntad, ingenio y creatividad para garantizar repuestas favorables en términos de calidad y justicia.

Visto desde esta perspectiva, se requiere un gerente integral, que consolide la motivación y la participación de todos los actores del proceso del cambio organizacional con miras a la eficiencia, utilizando para ello las nuevas herramientas que las tendencias gerenciales, tales como administración del cambio, calidad del servicio, empoderamiento, desburocratización, entre otros, imponen en la actualidad y que deben en todo caso propiciar el escenario para que la diversidad de los actores se haga sentir en las distintas áreas estratégicas de la universidad, con el propósito de que los intereses individuales y colectivos se orienten al desarrollo de la organización universitaria, marcando el ritmo de marcha y diversidad de formas sociales en cuya estructura debe orientarse la función básica de las universidades en la sociedad.

## **Bibliografía citada**

- García, Carmen (1998). **Situación y Principales Dinámicas de Transformación de la Educación Superior en América Latina** (3era. ed.). Caracas: IESALC-UNESCO.
- Granell, Elena; Garaway, David y Malpica, Claudia (1997). **Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela**. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Morín, Edgar (2000). **Los Siete Saberes Necesarios a la Educación del Futuro**. Caracas: FACES/UCV.
- Moreno, José (2000). **El Tercer Milenio y los Nuevos Desafíos de la Educación**. Editorial Panapo. Venezuela.
- Ruiz, Jesús (1996). **Gerencia de la Universidad para el siglo XXI y la Posmodernidad**. Editorial Italgráfica. Venezuela.
- Valecillos, César (1996). **Comunidad de Aprendizaje**. Revista. Volumen 2. Editorial de la Universidad del Zulia. Venezuela.