



LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS: EJES TRANSVERSALES DE LA GERENCIA TRANSFORMADORA EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA KLÉBER RAMÍREZ *

THE ADMINISTRATIVE PROCESSES: TRANSVERSE AXES OF TRANSFORMING MANAGEMENT
IN TERRITORIAL POLYTECHNIC UNIVERSITY OF MERIDA STATE "KLÉBER RAMÍREZ"

CARLOS O., SANTIAGO T.⁽¹⁾

RESUMEN

Como antecedente, este artículo parte del estudio realizado por Téllez (2017) sobre el desarrollo de los procesos administrativos en la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez" (UPTMKR). Para tal efecto se exponen algunos de los principales fundamentos teóricos y metodológicos que definen su implementación en el marco de una gerencia transformadora bajo la perspectiva de las políticas públicas y las teorías del desarrollo humano como elementos fundamentales para la aproximación de una base teórica orientada a la elaboración de un Modelo Teórico para la interpretación de los procesos administrativos en el contexto andragógico - académico de la UPTMKR. A través de una metodología cualitativa bajo el paradigma sociocrítico de carácter etnográfico, se consultó la opinión de los gerentes educativos responsables de las unidades administrativas que conforman su estructura organizacional y funcional (Representación Estratégica Administrativa, Finanzas, Presupuesto, Planificación Académica- Administrativa, Infraestructura, Talento Humano, Almacén, Caja y Tesorería), en relación a las unidades y categorías previamente operacionalizadas (planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución, evaluación, control y seguimiento; Gestión Universitaria, Calidad en la Educación Universitaria y liderazgo, entre otras) como los principales procesos administrativos objeto de estudio. Al respecto se presenta un resumen de los hallazgos encontrados en este sentido, así como algunas conclusiones y recomendaciones dirigidas a su optimización en la praxis administrativa que se imparte en la UPTMKR.

Palabras clave: procesos administrativos, gerencia transformadora, Gestión Universitaria.

ABSTRACT

As antecedent, this article is based on the study accomplished by Téllez (2017) about the development of administrative processes in the Territorial Polytechnic University of the state of Mérida "Kléber Ramírez" (UPTMKR). To this end, some of the main theoretical and methodological foundations that define its implementation within the framework of a transformative management under the perspective of public policies and human development theories are exposed. They are presented as the fundamental elements for the approximation of a theoretical base oriented to the elaboration of a Theoretical Model for the interpretation of the administrative processes in the

(*) Artículo enviado: 19-11-17

Aprobado: 20-12-17

(1) Docente de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida Kléber Ramírez (UPTMKR), Ejido, estado Mérida, Venezuela.
Email: Carlosanti5@hotmail.com

andragogic - academic context of the UPTMKR. It was made through a qualitative methodology and under the sociocritical paradigm with an ethnographic character. For this purpose, the opinion of the educational managers responsible for the administrative units that make up its organizational and functional structure were consulted (Strategic Administrative Representation, Finance, Budget, Academic-Administrative Planning, Infrastructure, Human Talent, Warehouse, Cash and Treasury). The information required was in relation to the previously operationalized units and categories (planning, organization, management, coordination, execution, evaluation, control and monitoring, University Management, Quality in University Education and leadership, among others) as the main administrative processes object of study. About that, a summary of the findings found in this sense is presented, as well as some conclusions and recommendations aimed at its optimization in the administrative praxis that is imparted in the UPTMKR.

Key words: administrative processes, transformative management, university management

INTRODUCCIÓN

Más allá de la teoría Tayloriana de la administración entendida como forma de dirección que asigna al proceso laboral los principios básicos del método científico, indicando así el modo óptimo de llevar a cabo un trabajo, los procesos administrativos se conciben como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las cuales se interrelacionan y forman un proceso integral para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

En el contexto de la gestión universitaria se convierten por lo tanto en un mecanismo básico para prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para obtener los objetivos preestablecidos, logrando alcanzar la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

En este caso el organismo involucrado como objeto de estudio es la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez" (UPTMKR), en cuanto al desarrollo de los procesos administrativos enmarcados en los fundamentos filosóficos, ontológicos, epistemológicos y metodológicos que orientan el modelo actual de administración de la educación universitaria en el país, a partir de lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica de Educación (2009) que conciben la educación universitaria como un derecho humano universal y un deber social fundamental, orientada al desarrollo del potencial creativo, y liberador del ser humano y de la sociedad, perspectiva que orientó un importante proceso de reforma educativa plasmada en un conjunto de acciones transformadoras

en el Subsistema de Educación Universitaria, el cual forma parte integral e integrada del Sistema Educativo, y se constituye por el conjunto interdependiente e interconectado de componentes, relaciones, procesos, políticas, planes, proyectos, organismos, comunidades y programas de la educación universitaria, dirigidos a la consecución de sus principios y fines (art. 7 Ley de Educación Universitaria: 2010. pag.4).

Dentro de esta reforma el Proyecto Misión Alma Mater (Alma Mater) se inicia en el año 2006 con la transformación de los Colegios Universitarios e Institutos Universitarios Tecnológicos en Universidades Politécnicas Territoriales, transformaciones que plantean un enfoque gerencial bajo la perspectiva de las políticas públicas y las teorías del desarrollo humano, que en resumen comprenden la integración de los procesos administrativos como ejes transversales en el Subsistema de Educación Universitaria, materializada en iniciativas que inducen a los gerentes educativos a pensar de un modo nuevo en la forma sistemática que tienen que hacer sus tareas y actividades inherentes a su cargo dentro de la estructura organizacional y funcional de la UPTMKR, sin dejar de lado los objetivos fundamentales de la territorialización de la educación universitaria: formular, planificar, coordinar y ejecutar políticas y programas, entre otros fines para el diseño, difusión y aplicación de un modelo de interpretación, evaluación y control de la gestión universitaria.

El proyecto Misión Alma Mater contempla los siguientes aspectos: (a) crecimiento y expansión: planta física y plataforma tecnológica; (b) mejoramiento del Sistema de Ingreso: inclusivo y abierto desde el bachillerato; (c) Redes de Apoyo Académico y Social: comunidades de aprendizaje; (d) Sistemas de Apoyo Docente: carrera académica, y (e) Fortalecimiento

Curricular: expansión de la oferta académica. Todos estos aspectos consideran el diseño organizacional así como todo lo referente a la infraestructura física y tecnológica para la Universidad Politécnica que necesitamos.

Esta misión representó un reto y desafío para los 29 Institutos y Colegios Universitarios formadores de Técnicos Superiores Universitarios del país, los cuales se integraron en una sinergia interinstitucional como colectivo colaborativo, para iniciar su transitar hacia una movilización nacional que ha marcado un hito trascendental en la historia de la estructura universitaria venezolana

En tal sentido, bajo la perspectiva de las teorías del desarrollo humano, la transformación universitaria exige a la sociedad orientar sus acciones hacia la integración del ser humano en todas sus dimensiones, no sólo en el carácter social, político, científico, tecnológico y artístico, sino también como un ser humano con sensibilidad, valores éticos, de justicia, igualdad, solidaridad, patriotismo, lealtad, servicio y amor a todos sus semejantes, y por la patria.

En lo que se refiere a las Políticas Públicas, estas tienen la finalidad de crear un nuevo sistema de educación universitaria para: mejorar la equidad en el acceso y prosecución de los estudiantes; elevar la calidad y eficiencia de las instituciones; promover y fortalecer la cooperación nacional, regional e internacional; lograr una mayor pertinencia social de la formación recibida en los distintos ámbitos territoriales y finalmente, promover una mayor interrelación del sector universitario con las comunidades mediante procesos integrales de vinculación con las mismas. De igual manera, implican la articulación y vinculación de las universidades politécnicas con las diferentes misiones, instituciones educativas y otras que contribuyan al desarrollo del país, como estrategia para fortalecer un eje de formación técnico y tecnológico en la estructura académica nacional.

Se parte del hecho de que usualmente las políticas generales se apoyan y precisan los objetivos y resguardan a la organización en su conjunto, por ello las decisiones deben ser tomadas por el consejo de administración, en las cuales se basarán las políticas de los departamentos para iniciar en esta nueva modalidad de educación universitaria en el país un proceso de rediseños de espacios físicos correspondiente a las propuestas de los nuevos puestos de trabajos, en el

corto plazo con la estructura física con que se cuenta actualmente, así como también los cambios de personal, sugeridos de acuerdo al perfil de cargos conforme a la propuesta planteada.

Obviamente, dentro de estas instituciones las Universidades Politécnicas Territoriales han surgido como resultado de la actual reforma iniciada en el Subsistema de Educación Universitaria como novedosa alternativa de los Institutos Universitarios Politécnicos y Colegios Universitarios, materializada en profundas transformaciones orientadas en producir cambios en sus estructuras organizativas, en su concepción curricular; repensando críticamente sus principales misiones para participar creativamente en la reconstrucción y revitalización de la sociedad como un todo.

Para tal efecto se sigue la estructura organizacional sugerida para la Universidad Politécnica Territorial fundamentada en el Modelo Heterarquico, Funcional, Académico - Administrativo, que consiste en un modelo de redes relacionadas, permite una distribución de responsabilidades y toma de decisiones en el nivel correspondiente, para lograr la verdadera transformación universitaria, dentro del carácter administrativo y académico. Cuando las personas se ubican en los distintos niveles de la organización y generan a través del cumplimiento de sus funciones el alcance del objetivo organizacional, se habla de una verdadera gerencia transformadora centrada en alcanzar las metas de la organización de acuerdo con los planes y objetivos generales.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el objeto de estudio del presente artículo lo representa el proceso administrativo, entendido como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, que se interrelacionan y forman un proceso integral, por cuanto se considera como una actividad compuesta de ciertas subactividades que constituyen el proceso administrativo único, formado por siete (7) funciones fundamentales: planeación, organización, dirección, ejecución, coordinación, evaluación, control y seguimiento. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales que se interrelacionan y forman un proceso integral constituyen el proceso de la administración.

El estudio como tal surge de una metodología de naturaleza cualitativa enmarcada en una investigación socio crítica de carácter etnográfico y fenomenológico

que tiene como objetivo general elaborar un Modelo Teórico para la interpretación de los procesos administrativos en el contexto andragógico de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida Kléber Ramírez.

Para tal efecto, se puntualizan las dimensiones y la dinámica de funcionamiento de los procesos administrativos en el contexto andragógico - académico de la Universidad Politécnica Territorial dentro Subsistema de Educación Universitaria; se describen los fundamentos epistémicos, ontológicos y metodológicos en los cuales se sustentan el ejercicio de los procesos administrativos en el marco de la transformación iniciada en este subsistema, todo ello con el fin de estructurar las bases epistémicas y metodológicas de un Modelo Teórico que dinamice los procesos administrativos en la gestión educativa que se imparte en la modalidad de Universidad Politécnica Territorial dentro de este subsistema del Currículo Nacional Bolivariano (MPPE: 2014)

Mediante la aplicación de entrevistas a los actores claves involucrados representados en primer término por el vicerrector académico, y en segundo plano por los gerentes universitarios responsables de cada una de las unidades administrativas o entes descentralizados que conforman la estructura organizacional y funcional de la UPTMKR (Representación Estratégica Administrativa, Finanzas, Presupuesto, Planificación Académica- Administrativa, Infraestructura, Talento Humano, Almacén, Caja y Tesorería), se operacionalizó un conjunto de unidades y categorías de análisis que permitieron interpretar los elementos reportados por los actores sobre los elementos subyacentes a la gestión administrativa que coadyuvan al perfeccionamiento de los procesos administrativos en esta universidad.

En relación a las Categorías de Análisis Planificación, se detectaron debilidades operativas derivadas de la inexistencia de un plan para abordar las cuestiones esenciales inherentes a cada dependencia o ente descentralizado, con metas identificables y alcanzables considerando los recursos y la capacidad para desarrollar de manera participativa, conjunta y articulada los planes, proyectos y programas que se implementan en la UPTMKR. Hace falta un poco más de planificación para adoptar cursos de acción, coordinación y asignación de recursos necesarios para

alcanzar los fines y objetivos básicos necesarios en el desarrollo de los procesos administrativos.

El Manual de Organización de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez" (2013) establece el sistema para la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento, determina la estructura orgánica de los niveles de autoridad y de responsabilidad, y en función de ello se organizan los recursos financieros necesarios para tal fin en las dependencias administrativas a cargo de los gerentes educativos, con tareas claramente definidas que deben cumplir conjuntamente con sus subordinados. Sin embargo, no se desarrolla una jerarquía comprensiva de los procesos administrativos para integrar y coordinar actividades inherentes al cargo que cumplen de acuerdo con los planes y objetivos generales siguiendo una secuencia en particular. No se encuentran claramente precisados los principios y herramientas que definan los niveles de autoridad y responsabilidad que puntualicen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas. Al parecer, todo esto se tenía cuando se trabajaba como Instituto Universitario Tecnológico de Ejido (IUTE), actualmente se trabaja de acuerdo a las necesidades, y la organización se define en términos de dotación de los elementos necesarios para el funcionamiento de las operaciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa.

En cuanto a la dirección no se concibe como un producto colectivo y consensuado, es unidireccional, solo la ejerce el jefe responsable de cada unidad administrativa, se caracteriza por la escasa participación de los trabajadores en su ejercicio e insuficiente empleo de estrategias motivacionales para mejorar su desempeño, dos factores que debilitan la eficiencia de los canales de comunicación propicios

En otro orden de ideas en lo concerniente a la evaluación, no existen instrumentos que de forma clara y precisa faciliten el análisis de los resultados obtenidos en la gestión académica y administrativa, y en consecuencia compararlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado para determinar qué factores o influencias explica esos resultados y establecer nuevas metas. De igual manera, no se evalúan los resultados contra los estándares de desempeño; no se revisan las metas planificadas de manera colectiva socializada para reflexionar sobre los

logros y para emprender nuevas acciones Se sugiere la creación de una unidad de estadística que mida la evaluación tanto académica de los estudiantes, como institucional y de procesos (institucional y desempeño).

Por otra parte, aun cuando el control y seguimiento de la gestión universitaria responde a un plan de acción que distribuya las actividades componentes requeridas, cada gerente responsable monitorea el rendimiento de su unidad administrativa para asegurar que todas las actividades se desarrollen como corresponde, sin embargo, no se incluyen estándares de calidad en este proceso administrativo. No existen instrumentos para el control y seguimiento del rendimiento de cada sede principal de la UPT para asegurar que todas las actividades se desarrollen como corresponde, esta función se realiza de manera formal, como consecuencia, no se efectúan controles parciales que incluyan estándares de calidad para determinar alguna desviación en las acciones para el logro de las metas y realizar los reajustes necesarios. El control y seguimiento de la gestión educativa universitaria, no responde a un plan de acción que distribuya las actividades componentes requeridas, como consecuencia, la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la organización será un éxito, de tal manera que minimice los obstáculos, entre éstos la creación de sistemas de control social.

Esta problemática se evidencia cuando no se cumplen eficientemente las actividades importantes de control como: comparar los resultados con los planes generales; evaluar los resultados contra los estándares de desempeño; idear los medios efectivos para medir las operaciones; comunicar cuales son los medios de medición; transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones; sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias; informar a los miembros responsables de las interpretaciones y ajustar el control a la luz de los resultados del control.

El efecto del impacto de la educación como indicador de calidad podría interpretarse en la eficiencia de los procesos administrativos de control y seguimiento de los micros y macro proyectos institucionales, es decir, el status de la comunidad en lo que al desarrollo se refiere, así como en la medida de que la universidad contribuya a la formación integral de investigadores que se sumen a estas tareas con un producto final.

De igual manera, desde el punto de vista gerencial, se evidencia la presencia de debilidades asociadas con una estructura vertical piramidal: jerarquización de los procesos; concentración de la toma de decisiones en un solo poder (Consejo Universitario), retraso en los procesos administrativos: pérdida de tiempo, desvinculación con la realidad actual; y en lo administrativo: concentración de toma de decisiones aisladas del resto del sector universitario.

Bajo la perspectiva de Categorías de Análisis Desarrollo Curricular, se puede inferir que los procesos administrativos no se desarrollan en función del diseño curricular e instruccional de las diferentes carreras que se imparten en la UPTMKR, sigue existiendo un divorcio entre las partes. Los programas analíticos de cada curso que se imparten por carrera en el Nivel de Postgrado (especialización, maestría, doctorado y postdoctorado) no cuentan programas nacionales de formación avanzados propios, pero en el caso del programa de estudios abiertos viene dando respuestas a las necesidades. Se parte de la idea de que el gran logro que existe a nivel nacional son los Programas Nacionales de Formación avanzada en las 3 salidas (Gestión para la creación intelectual, Ecología del Desarrollo Humano y Pedagogía Crítica), en los cuales participan algunas gerentes de las unidades o entes descentralizados, situación que se aprecia como una fortaleza y al mismo tiempo como una respuesta organizacional que se posee frente a ese hecho coyuntural de importancia estratégica. No obstante, se sugiere la creación de una unidad de currículo para organizar los contenidos de los programas analíticos y desarrollarlos bajo diversas situaciones de aprendizaje y experiencias formativas.

CONCLUSIONES

Del análisis y discusión de la información obtenida en las entrevistas y hojas de observación de la praxis administrativa que se imparte en las diferentes dependencias y/o entes descentralizados de la UPTMKR, surgieron un conjunto de categorías emergentes o subcategorías, que se conciben como ejes temáticos importantes para lograr estructurar una base teórica que permita interpretar la dinámica de los procesos administrativos en el contexto andragógico y en consecuencia determinar cómo se relacionan con la eficiencia y efectividad de la gestión universitaria que se imparte en esta institución.

Entre estas subcategorías destacan por su importancia los siguientes componentes: la comunicación, el liderazgo, la motivación laboral, el trabajo en equipo, la participación, la toma de decisiones, la investigación educativa, las políticas públicas de educación universitaria y las relaciones interpersonales, todos ellos concebidos como elementos dinamizadores de los procesos administrativos en la gestión académica y administrativa que se imparte en la UPTMKR, todo ello a través de las instancias creadas para facilitar las relaciones de articulación, cooperación solidaria, complementariedad, coordinación y consulta dentro del Subsistema y con su entorno político, comunitario, cultural, territorial y productivo.

Dentro de estos componentes, el liderazgo transformativo se concibe como un factor imprescindible para la calidad en la educación universitaria que se imparte en la UPT, ayuda a este entendimiento, intentan convencer y motivar en la acción lo importante de esta transformación. Y sólo participando en los procesos podemos llevarlo a la práctica a través del intercambio de ideas, de experiencias de saberes, tomando en cuenta a estudiantes, docentes y comunidad (retroalimentación).

El conocer la manera de cómo se integran los procesos administrativos en la Universidad Politécnica Territorial "Kléber Ramírez", antiguamente conocida como el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido (IUTE), estudiar los resultados obtenidos, la búsqueda del buen desempeño e innovar la praxis administrativa, constituye una buena política educativa de este centro educativo, lo cual permite hacer los cambios necesarios, oportunos y adecuados para así optimizar el mejor desempeño académico y administrativo de la institución.

De allí que los aportes derivados del estudio a nivel teórico se convierten en insumos para el fortalecimiento de los procesos administrativos que correspondan a la transformación del subsistema de educación universitaria en Venezuela, mediante la investigación científica, para emplear los conocimientos que se puedan derivar de ella, encaminados a dar una posible solución al problema de la ineficiencia de los procesos administrativos en el marco de una gerencia transformadora en la UPTMKR, de manera tal que se pueda avanzar con pasos agigantados, contribuyendo así con el desarrollo integral de la Nación. Una nueva gerencia transformadora permite generar modelos de

gestión flexibles y más eficientes que puedan ser replicados en cualquier instancia y en cualquier organismo.

Para tal efecto, es necesario que se hagan cambios administrativos relacionados con el uso y aplicación de procesos administrativos en unidades organizacionales vinculados permanente entre los distintos subprocesos que los conforman, dependiendo de la ubicación que tenga dentro de la estructura de la organización y así poder integrarlos en la gestión administrativa y académica para lograr una amplia participación activa y motivación por parte del gerente educativo con un amplio compromiso de la institución; conjugando los fundamentos teóricos, filosóficos, políticos y legales, con los principios andragógicos, axiológicos psicológicos, sociológicos, antropológicos y de la comunicación en la pluralidad de saberes y referencias a la heterogeneidad cultural con miras a innovar, crear y transformar lo existente.

Asimismo, los procedimientos para el desarrollo de los procesos administrativos se deben adecuar a las necesidades académicas. En la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en el proceso formativo para el desarrollo de una eficiente gestión universitaria, lo administrativo debe estar subordinado a lo académico. Se trata de generar una triada: Comunidad, estudiantes, docentes, como instancia de participación en la ejecución de las políticas públicas universitarias, a partir de la investigación y orientación en la formación de los estudiantes. La investigación debe ser endógena para que beneficie a un colectivo, no para intereses propios individuales. La práctica educativa tiene que entenderse como un proceso de investigación más que como un procedimiento de aplicación.

Compromiso, pertinencia y vocación de servicio son los elementos que identifican la Calidad en la Educación Universitaria que se imparte en la UPTMKR, no obstante, falta más cultura y formación para implementar estrategias gerenciales en la gestión académica y administrativa que se imparte en esta institución.

REFERENCIAS

Constitución Nacional de La República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453, publicada el 24 de marzo de 1999.

- Ley de Educación Universitaria (2010)
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial N° 5.929 Extraordinaria del 15 de agosto de 2009.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2014) Currículo Nacional Bolivariano. Caracas autor
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2007) "Proyecto Nacional de Universidad Politécnica" Comisión Académica Nacional. Colectivo Nacional de los Institutos y Colegios Universitarios de Venezuela. Caracas autor,
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2009) La Misión Alma Mater: Caracas autor
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (2013) Manual de Organización de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida "Kléber Ramírez". Comisión para la Construcción de la Estructura Organizacional. Ejido. Mérida: autor
- Proyecto Nacional de Universidad Politécnica Territorial (2012) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.902, de fecha 13 de abril de 2012.