

SEGUNDA ETAPA

Resultados obtenidos desde la perspectiva del método cualitativo

Propiedades Descriptivas, Dimensiones, Unidades de información e interpretación que sustentan las Categorías del Análisis Cualitativa.

En esta etapa de la investigación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista semi estructurada. Para facilitar el proceso de interpretación, se utilizó el programa Atlas ti en sus aspectos textuales y conceptuales. En esta dirección, el proceso de análisis e interpretación de la información obtenida, consistió en la reducción, categorización, organización, clasificación y sintetización de la información con el fin de obtener una percepción del fenómeno objeto de estudio, utilizando para los efectos el enfoque hermenéutico, que de acuerdo con Martínez (2006), permite la apertura de conceptos e indagación de cuáles elementos pudieran constituir una categoría de análisis.

Los informantes claves entrevistados son representativos de la gerencia universitaria de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en los niveles de dirección, subdirecciones, secretarías y jefes de departamento.

Categoría 1: Estructura y proceso gerencial.

Propiedades descriptivas: Esta categoría define al conjunto de componentes que describen la estructura jerárquica y funcional de la universidad, así como la gerencia de procesos.

Dimensión: Planificación y Administración

Unidades de información: De acuerdo con la estructura de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), los directores-decanos de los Institutos Pedagógicos tienen la responsabilidad de operacionalizar las políticas institucionales emanada de alta gerencia de la universidad y son quienes rinden cuentas ante el Consejo Universitario por el Instituto que representa. En este sentido, el Plan Operativo y el proyecto presupuestario se conciben como medios que utiliza la

Universidad para direccionalizar sus recursos y esfuerzos hacia la consecución de los objetivos y metas de corto plazo. El logro de estos objetivos y metas mide el éxito de la gestión administrativa del gerente universitario, pero el problema aquí es que nadie informa si vamos bien o vamos mal, no existe esa retroalimentación, no de las autoridades rectorales ni de las institucionales. De acuerdo con la estructura funcional de la UPEL, el canal de mando de los jefes de departamento es el director-decano mientras que los coordinadores de los diferentes programas; académico, de investigación y de extensión rinden a sus respectivas subdirecciones. Con relación a estos aspectos, los entrevistados señalaron lo siguiente: *“la estructura hace que la gestión universitaria sea disfuncional, situación que incide negativamente en la gerencia, es una estructura que no se entiende, no se tiene claro el nivel jerárquico, no se sabe a quien responder. Al momento de planificar se sobreestiman las necesidades, los recursos y sobre todo las metas por alcanzar. Hay que señalar que en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, los jefes de núcleos son designados por el decano, quien establece los lineamientos de gestión a seguir. En la práctica, los subdirectores, no tienen una inherencia directa con los jefes de núcleo. La misma planificación es desordenada, aquí no se planifica a su tiempo y por lo tanto no es pertinente. Con respecto a la misión y visión de la Universidad, estas son conocidas porque vienen establecidas desde la sede rectoral. El gerente debe ser un administrar del tiempo, debe tener paciencia, porque aquí todo es urgente, de hoy para mañana y en ese transitar son muchos los errores que se pueden cometer. Existe un desgaste de tiempo al suministrar la misma información a diferentes dependencias por el problema de la estructura, entonces uno hace tres veces el mismo trabajo.”*

Informante 1. *“La gerencia en la UPEL es muy compleja. El que aspira al ejercicio de cargos de autoridad en el instituto de mejoramiento profesional debe estar vinculado o amparado por el respaldo de las organizaciones políticas que hacen vida en la universidad y quizás es la misma estructura de la universidad la que prácticamente obliga a los profesores que aspiran ejercer cargos de representación a vincularse con los actores políticos. En este sentido, mientras mas compleja sea la universidad mas intereses políticos existirán y los profesores que no estén en alguna*

línea y tenga aspiraciones entonces tendrá que reservarse sus intenciones y te puedo revelar casos de traslados hacia otros Institutos. Desde el ámbito organizativo, la administración del tiempo es fundamental, sin embargo todo es de un día para otro y aspecto favorable es que las autoridades institucionales cumplen con sus reuniones pautadas aunque no sean puntuales, no obstante tienen la crítica que todo se lo reservan”. **Informante 2.** *“los lineamientos cuando llegan de arriba es decir de las autoridades rectorales, llegan con una visión que no hemos discutido, llegan desfasado de la realidad”.* **Informante 3.** *“los recursos presupuestario la UPEL lo distribuye entre los institutos por igual y no se recompensa la fortaleza de Mejoramiento Profesional. La misma estructura de la Universidad hace que las cosas, a nivel de Instituto no funcionen bien. Nosotros en algunos casos hacemos recolectas para comprar las cosas de funcionamiento, pagamos fotocopias y compramos papel. Aquí no se planifica nada con respecto a la formación gerencial, no se dan curso de nada, no se ofrece ningún tipo de inducción gerencial.”.*

Informante 4. *“La gerencia en la universidad es muy controvertida porque se manejan una cantidad de variables que tienen que ver con el poder, la política y la estructura de la universidad. En la unidad de personal, estamos tratando de diseñar una estrategia de acción, para saber científicamente cuales son las necesidades y los requerimientos del personal con el propósito de adiestrarlo para que sean mas efectivos y eficientes en la labor que realizan. Otro aspecto de relativa importancia, es que mucha información valiosa para la toma de decisiones oportunas no fluye y cuando te llega te ponen a pegar carreras, y al final uno no sabe si lo hiciste bien o si lo hiciste mal, ni tampoco si se logro el objetivo y en que términos.”* **Informante 5.**

“Hoy tenemos una realidad por decirte algo, caracterizada por insuficiencias presupuestarias y por la administración de esa insuficiencia. Por otro lado, te obligan a un proceso administrativo de llenados de planillas, de control que no es operante, ni se sabe en algunos casos el logro de objetivos, que solo lo conocen las autoridades. La ejecución también se queda lenta, la respuesta, los procedimientos, la generación de producto es lenta, no se puede ser eficiente en estas condiciones.”

Informante 6. *“el presupuesto asignado para obras de infraestructura y*

mantenimiento lo maneja directamente el Instituto y eso hace que los procesos sean lentos por la burocratización, mientras mayor es la distancia mayor el problema.”

Informante 7. *“la estructura de la universidad es controversial, donde cada instituto representa prácticamente otra universidad, con una concepción de misión y visión distinta en relación con los institutos, donde se impone la visión de las autoridades. Como es posible, por ejemplo que existan cinco departamentos de educación física con currículos diferentes y con nombres de asignaturas distintas. El mismo*

mejoramiento profesional es una universidad dentro de otra, incluso diferente y hay que darle la función por lo que fue creado”.

Informante 8. *“de alguna manera la estructura de la universidad hay que revisarla con urgencia, hay que redefinir su misión y visión de acuerdo a nuestra realidad. Con los jefes de departamento hay problemas muy puntuales, porque a pesar de que ellos son autoridades electas, por reglamento dependen jerárquicamente del director como instrumento de mando en la gerencia, ellos se encuentran entre la comunidad que los eligió y el decano. Los jefes de departamento son una pieza fundamental en la gerencia universitaria y no pueden seguir siendo tramitadores de papales, no pueden estar dedicados exclusivamente a la parte académica que es su prioridad, sino que tienen que conocer y manejar muy bien como se administra esa academia y que implicaciones tiene, saber por ejemplo los procedimientos implícitos desde que se solicita la compra de un lápiz hasta que lo recibe”*

Informante 9. *“El estilo gerencial en la universidad es situacional porque lamentablemente dependemos mucho de las contingencias y esto trae como consecuencia trámites de un día para otro que incluso no da tiempo de verificar la información que envías, de un presupuesto que nos asignan, de una política gubernamental impredecible y de objetivos que solo conocemos cuando se elabora el plan operativo.”*

Informante 10. *“El problema de esta universidad es que su estructura matricial aun cuando debiera ser la más flexible, la hace mas compleja, una direccionalidad vertical desde el rector hasta los directores, de los vicerrectores a los subdirectores aunado al hecho de que en cada uno de los institutos funciona una estructura que también tiene esa misma verticalidad pero que tiene una transversalidad. Esa estructura choca en algunos casos con la gerencia. Una gran*

debilidad es el no seguimiento de los procesos administrativos tan tipificados en el Reglamento General de la Universidad como en los Reglamentos que rigen tanto a la docencia de pregrado, postgrado como a extensión, por ejemplo tu no sabes si lo que estas haciendo esta bien, ni que cosas estas solucionando y que logros estas alcanzando a nivel del plan de desarrollo. La universidad funciona como compartimientos estancos, cada uno de los vicerrectorados funciona como un compartimiento estanco, igual que el rectorado que tiene una dinámica propia que no está articulada y esto hace que se pierda mucho esfuerzo en articular una política coherente y eso se traslada a un ruido gerencial al resto de la universidad aunque se ha hecho esfuerzos importantes. La misión se queda en letra muerta sino esta acorde con la realidad de cada instituto y del país y la visión no es compartida, porque es prefabricada.” **Informante 11.** *“En líneas generales una de las debilidades que se pone de manifiesto es la forma de administrar la institución. A pesar de haber planes institucionales, operativos y proyectos, pareciera que no hay lineamientos suficientes de unión y coordinación para que todo marche coordinadamente, a veces uno siente, incluso a nivel de la mas alta gerencia de la universidad, que cada quien anda por su lado, cuando en realidad debería ser un trabajo coherente, organizado y que todos estemos en sinergia desde el decano hasta el último eslabón de la gerencia que sería la operativa, entonces no marcha como debe ser, se hacen intentos pero no es suficiente. Cuando esos planes bajan hasta los jefes de departamento, pareciera que hay allí se genera una serie de situaciones que no se concatenan, entonces los jefes de departamento tienen una forma de planificar particular, hacen sus planes operativos pero no hay una respuesta oportuna, trayendo como consecuencia que la gente se desmotive, que no trabaje en equipo, que no crea en la planificación. La gente que planifica la academia no considera importante las horas de gestión, porque el profesor es un dador de clases, pero si todos nos ponemos a dar clases, quien gerencia los procesos.”.* **Informante 12.** *“La estructura organizacional es disfuncional con respecto a los procesos gerenciales, no hay fluidez de la información, lo que trae como consecuencia distorsión en la información y en los procesos. Los jefes de departamento tiene como línea de mando directa e inmediata*

al director, sin embargo, la subdirección de docencia incursiona en el trabajo de la estructura departamental, las coordinaciones son unidades administrativas que dependen de la subdirección de docencia, pero que tienen que trabajar conjuntamente con las cátedras cuya línea directa es el jefe de departamento. En realidad no se sabe a quien se le rinde cuenta en un momento determinado.”

Informante 13. *“pareciera mostrar una estructura muy distinta a lo que en el papel, los reglamentos y el acta constitutiva establece, hace que seamos una federación de institutos y por esa razón se programan actuaciones gerenciales y administrativas que responden a modelos específicos. Siento que las autoridades todavía no han tenido una mentalidad propia de lo que es ser universidad y asumen políticas desde la cima para todos los institutos, pero cuando llegan a cada instituto generan conflictos por el hecho de que no se corresponden con la realidad institucional al querer instrumentar políticas a cada instituto, que si bien funcionan para otras universidades, en el caso de la UPEL distorsiona su funcionalidad. Por otra parte, no se percibe esa figura representativa de la autoridad, esa figura conductora, líder, impulsora, de lo que es ser una autoridad. Para ser rector debes pensar, actuar, sentir, comportarse y vestirse como rector. Esto ha llevado a que todas los gerentes instrumenten una gerencia de bomberos, apaga fuego, fuego que prendían cada quien en su dependencia, en su institución y no se a hecho una actuación conjunta donde participen todos sino que el modelo viene impuesto desde las altas esfera, la misión, la visión y la política”.* **Informante 14.** *“el plan de desarrollo de la universidad es concebido desde la alta gerencia, sin embargo, su instrumentación genera resistencia en los Institutos porque muchos profesores no creen en el plan y es precisamente esa alternativa de tener una disposición de recursos y de voluntad en la universidad para sacar adelante los proyectos se debilita y si a eso le agregamos la falta de difusión de los logros con fines de motivación, los procesos administrativos se tornan desvinculados con los planes. El asunto es entender que requiere la comunidad interna y que requiere la comunidad externa, si queremos sacar adelante la universidad tenemos que conocer e interpretar las necesidades de los estudiantes, de los obreros, de los administrativos, de los académicos y del*

*entorno de cada instituto”. **Informante 15.** “A pesar que la estructura rígida genera obstáculos operativos, siempre busco la manera, en el marco legal, de moverme administrativamente hablando, para hacer que las cosas se resuelvan lo mas rápido posible y sin mayor trauma. Por ejemplo, de acuerdo con la estructura, la línea de mando de los jefes de departamento es el director decano, pero en la parte académica operativa yo no puedo mandárselo al director y después que el director lo baje a los departamentos porque se trancaría el proceso y no se resolverían las cosas. Mi táctica ha sido, y con apoyo de director, el contacto y trabajo directo con los jefes de departamento y esto me lo permite el reglamento a través de una figura que se conoce como coordinadora institucional de docencia, cuyos miembros son los coordinadores de programa y jefes de departamento.” **Informante 16.***

Análisis e Interpretación de la Categoría 1.

La gerencia universitaria es muy compleja. En su dinamismo se vincula con una diversidad de variables que tienen que ver con la estructura de la universidad en sus diferentes dimensiones: estructura organizacional y estructura funcional. Desde el ámbito organizacional, el modelo vertical aunado a la ubicación geográfica de la universidad, genera disfuncionalidad en la gerencia, situación que influye en la conformación de estamentos de poder, mayor burocracia, ineficiente distribución de los recursos presupuestarios y financieros y canales deficientes de comunicación. Es una estructura que no termina de consolidar y los institutos pedagógicos que conforman la Universidad Pedagógica Experimental Libertador se perciben como estructuras inmersas en otra estructura, jefes de núcleos cuyas funciones, designaciones y gerencia difieren de sus equivalentes jefes de departamento quienes son electos, además coexisten currículos distintos en algunas especialidades. En este sentido, la direccionalidad de los recursos y esfuerzos de cada instituto en materializar la misión y visión de la universidad se describen desarticulados, politizados y con dinamismo propio, trayendo como consecuencia la implementación de políticas institucionales no ajustadas a la realidad y la elaboración de planes operativos inoperantes porque no existe realimentación de lo que se formuló y extemporáneos porque se aprueban de manera tardía y apresurada, lo que trae a su

vez consecuencias presupuestaria. En esta dirección, se administra la insuficiencia de recursos en el marco de políticas poco discutidas por la comunidad, tanto interna como externa, trayendo como consecuencia desde la perspectiva gerencial el establecimiento de modelos caracterizados por la improvisación y la urgencia en los procedimientos administrativos. Por otra parte, manifiestan los informantes claves que la propia estructura jerárquica genera problemas de carácter gerencial y esto genera confusión al rendir cuentas y desgaste personal, porque de acuerdo a dicha estructura, el canal de mando del director decano son los jefes de departamento mientras que para los subdirectores son los respectivos coordinadores, sin embargo en la estructura funcional no se tiene claro a quien rendir, si los coordinadores al jefe de departamento, quien gerencia el proceso administrativo o a los subdirectores quienes son sus jefes inmediatos. Situación similar se presenta con los jefes de cátedra cuyo canal de mando son los jefes de departamento y no la subdirección de docencia.

Categoría 2: Comunicación efectiva.

Propiedades descriptivas: Esta categoría describe al proceso conjunto de acciones gerenciales vinculadas con los canales y calidad de la comunicación.

Dimensión: Proceso comunicacional.

Unidades de información: La comunicación es la capacidad gerencial de hacer fluir la información por los canales disponibles. En este sentido, la pertinencia, la confiabilidad y lo oportuno de la información se convierten en elementos esenciales de impacto en la gerencia de procesos. En relación con este aspecto los entrevistados señalaron lo siguiente: *“producto de la estructura disfuncional los problemas se agudizan y la comunicación no fluye. Además, la información la convierten en un elemento de poder, la mentalidad es que si la escondo y la guardo en mi grupo, tengo mas poder sobre los demás. El Internet en algunos casos no es funcional por la misma cultura nuestra y solo se acatan los comunicados oficiales porque vienen firmados y sellados, de lo contrario queda a discreción de cada jefe de núcleo o coordinador, procesar la información. Si llamas por teléfono no te paran, entonces tienes que negociar con las autoridades.”* **Informante 1.** *“Los problemas de*

comunicación siguen sin resolverse dado que el perfil de las autoridades institucionales no se corresponden con el cargo que ocupan y lo que se percibe es que las cosas se resuelven como resultado del mismo proceso y no por la diligencia de la autoridades”. **Informante 2.** “cuando enviamos la información, en este caso desde docencia hacia los núcleos, esta tiende a tergiversarse a nivel de núcleo, por una parte por el desconocimiento de los procesos y por otra, aunque los canales de comunicación son bien conocidos, por la cultura nuestra de hacer las cosas como nos parece. Una limitación en estos momentos, es que no tenemos las herramientas tecnológicas, que de verdad nos apoye, que nos interconecte a todos para poder funcionar bien, lo único que trabajamos es con teléfono y la valija.....en algunos casos simplemente no nos envían la información desde los núcleos” **Informante 3.** “en estos momentos tenemos una plataforma tecnológica de equipamiento, equipos de computación que se adquirieron en la gestión anterior, todos los gerentes de los diferentes núcleos tienen instalados computadores, pero no termina de arrancar desde hace dos años y el flujo de la información sigue con los mismos problemas..... dada las características geográficas donde están ubicados algunos centros de aplicación, tenemos que manejar las dos modalidades de inscripción, la tecnológica y la manual, porque existen zonas donde la luz falla frecuentemente, pero la inscripción hay que hacerla. Otra situación se presenta a nivel de núcleo, el hecho de que las comunicaciones deben estar firmadas, muchas de las respuestas se tornan lentas y en algunas veces ni responden los comunicados”. **Informante 4.** “Las autoridades deben ponerse de acuerdo en cuanto a la información que suministran. La comunicación debe ser interactiva, proactiva, permanente y verás a tiempo real. La tecnología es muy importante y en estos momentos tenemos serios problemas con la plataforma tecnológica” **Informante 5.** “el proceso comunicación es deficiente. El dialogo es la base de esa cuestión porque es el que nos brinda la posibilidad de acercar esas dos realidades, la abierta a los cambios y la anarquizada.” **Informante 6.** “La información tiende a ser reservada como un mecanismo de poder, y eso trae una serie de cosas, entre ellas que no se agoten los canales regulares.” **Informante 7.** Cuando tengo que reunirme con algún jefe o subdirector, lo llamo personalmente y

lo mismo lo hago con el rector, la comunicación es directa y esto hace que los procesos gerenciales sean mas eficientes porque genera compromisos.” **Informante 8.** *Un director tiene que comunicarse, tiene que oír, tiene que propiciar un clima de apertura, de soluciones de conflictos, de gerencia de puertas abierta con sentido humano y tiene que manejar niveles de audacia bien entendida y de riesgo calculado muy bien entendido, es decir de asumir posiciones, posturas, decisiones en un momento determinado. La comunicación de esta dependencia con la dirección es muy fluida y rige el respeto. El director en este Instituto es un buen escucha en el sentido de que toma en cuenta tus sugerencias y opiniones.”* **Informante 9.** *“con la tecnología se movieron y se tienen que mover muchas cosas, como es posible que toda la vida en el ejercicio de los cargos tu llegues y hagas lo mismo que hacia el jefe anterior, yo creo que hay que innovar y crear modos de hacer las cosas, siempre y cuando sean pertinentes, pero hay muchas cosas que debemos dejar atrás, aunque no se trata de una crítica de esas gestiones porque quizás esa era la manera de proceder según el momento. En los actuales momentos percibo que la gerencia universitaria ha evolucionado, sin embargo persiste la resistencia a la tecnología. En el caso de las extensiones de este instituto, persisten los problemas de comunicación porque la información no fluye e incluso problemas de equipamiento”.* **Informante 10.** *“la gran debilidad de la gerencia universitaria es la comunicación oportuna. No hay comunicación corporativa ni comunicación gerencial, a veces en los institutos nos enteramos de decisiones del consejo universitario cuando las decisiones ya están tomadas, tal es el caso de la transformación curricular la cual se presentó desde arriba y apenas ahora nos estamos enterando de una serie de posibles toma de decisiones que van afectar gravemente la enseñanza de las ciencias. Se ha dado plataforma tecnológica, pero si los gerentes no hacen fluir la información desde la gerencia alta hasta la gerencia operativa, representadas por las cátedras, el esfuerzo se pierde.”* **Informante 11.** *“hemos tratado de generar opciones para mejorar el flujo de comunicación, sentimos que es una debilidad no solo en el instituto, sino de la universidad, no creo que la comunicación se mejore simple y llanamente con un periódico trimestral o mensual, debe haber otra manera de hacer mas efectiva la*

*comunicación e incluso nosotros hemos propuesto, debido a solicitudes de los jefes de departamento que se haga un periódico institucional sobre todo donde se le de relevancia a las decisiones del consejo directivo, porque eso que es tan local, los jefes de departamento y la comunidad siente que no le llega la información, como será a nivel de los ocho núcleos y a nivel de la sede rectoral”. **Informante 12.** “La comunicación efectiva es esencial, entendida por la calidad en la comunicación y no la cantidad que incluso es inoportuna.” **Informante 13.** La propia estructura de la universidad hace que la información se tergiverse aunado al hecho de utilizar la información como mecanismo de poder.” **Informante 14.** Hay que abrir los canales de comunicación. Estamos en estos momentos instrumentando una política de apertura de los canales de comunicación, a través del consejo directivo, del consejo académico, tenemos un periódico titulado el nuevo ipecista y prontamente vamos a comenzar con nuestra emisora de radio, para abrir los canales de comunicación para que la gente esté enterada de las cosas porque muchas veces es por falta de información”. **Informante 15.** “a nivel de docencia la información fluye muy bien pero a nivel administrativo existen muchas trabas y es muy lenta y afecta las funciones nuestras..... siento que la información no fluye de manera coordinada por las diferentes subdirecciones, sin embargo a lo que a lo que a esta subdirección compete, a través de las coordinaciones institucionales hemos podido coordinar un conjunto de actividades donde están involucrados los jefes de departamento y los coordinadores de programas, lo que permite difundir las información de manera directa”. **Informante 16.***

Análisis e Interpretación de la Categoría 2.

Se interpreta de los informantes claves que la comunicación en la Universidad es inoportuna, poco confiable y anarquizada, producto de la estructura disfuncional de la universidad, del manejo de la información como elemento de poder, por el desconocimiento de los procesos administrativos de los gerentes universitarios, por la cultural organizacional permisiva de la universidad, por la resistencia de los gerentes en el uso de los canales de información tecnológica, por la ubicación geográfica de los centros de aplicación y por modelos gerenciales poco consultivos. Esta situación

trae como consecuencia que los esfuerzos realizados por la gerencia no surtan efectos favorables en el proceso comunicacional porque no son coordinadas.

Categoría 3: Acción Estratégica.

Propiedades descriptivas: Esta categoría define la capacidad del gerente de describir cursos alternativos de acción gerencial y actuar en consecuencia.

Dimensión: Toma de decisión.

Unidades de información: Las acciones estratégicas están vinculadas con las directrices estratégicas e institucionales de la Universidad. La consecución de los objetivos y metas organizacionales dependerán de la actuación táctica de los gerentes en sus instancias competentes. En relación con este aspecto los entrevistados señalaron lo siguiente: *“Para mí, un jefe o una autoridad institucional debe generar las condiciones para que los coordinadores hagan que las cosas funcionen. Los núcleos están desasistidos por el órgano central y los gerentes en procura de resolver sus problemas actúan de manera independiente e incluso consiguen recursos por otras fuentes distintas a la universidad. Hay que manejar diferentes escenarios A, B y C.”* **Informante 1.** *“En la toma de decisiones prevalece las presiones políticas en una especie de obediencia ciega, simplemente actúan en función de conveniencias”.* **Informante 2.** *“En estos momentos, estamos montados en la transformación y modernización del diseño curricular de la UPEL, que lo estamos adoptando a las exigencias de las políticas educativas del estado y hace un momento observaste que estaba reunida con el jefe de control de estudio con el propósito de entregarles los nuevos códigos”.* **Informante 3.** *“Ante esta contingencia hay que tener un plan B y esto lo aprende uno es con la experiencia”.* **Informante 4.** *“debemos trabajar en una acción permanente con el estado, no podemos estar divorciado de el, no es posible concebir la universidad como algo distinto al estado, tenemos una gran responsabilidad con la sociedad y si el estado se desvía tenemos que reorientarlo porque somos los experto. Si queremos, desarrollar competencias o potenciar la formación de nuestro recurso docente, en este plan de carrera, tenemos que visualizar el escenario para que en muy corto plazo, llevar a toda esta gente que*

se esta iniciando en el proceso, está medianamente en el proceso o está saliendo, en la dirección correcta, que cuando le corresponda ejercer un cargo gerencial o roles de dirección, las decisiones sean sensatas, ciertas y acordes” **Informante 5.** “yo siento que el proceso de toma de decisiones a veces aquí entra en una situación semiparalítica porque esta condicionado evidentemente al presupuesto, esta condicionado a relaciones climáticas en el sentido organizacional, esta asociado a percepciones individuales, que me cae, no me cae, cosas que siempre deben dejarse de lado. La falta de formación en el área se evidencia en la mala práctica de la comunicación, en la mala práctica estratégica, en la mala práctica de planeación, en la mala práctica del liderazgo, se evidencia en la mala práctica de gestión. Son estrategias para maquillar, para maquinar o para delirar o para poner juegos de inteligencia para algún tipo de ventaja personal pero no para entender la visión de sistema, no para entender la visión de conjunto, no para entender la visión helicóptero de los procesos, no para atender la visión estratégica de abordar con una idea, con una iniciativa, con un procedimiento. Hay que ser proactivos y comprender el entorno para planear escenarios visionarios.” **Informante 6.** “no se debe limitar exclusivamente al trabajo, a ordenes, ni a la formalidad impositiva, sino que llevar a trabajador a un plano de un interés mas personal. Fomentar valores es fundamental por el hecho de que cuando termine la gestión los valores constituidos quedan en el personal, porque uno es transitorio. Desde el ámbito de la toma de decisiones, el coordinador del núcleo a veces toma decisiones y después negocia con la sede central.” **Informante 7.** A veces hay decisiones de mayor riesgo pero hay otras que incluso de acuerdo a tu experiencia son repetitivas, lo importante es que la decisión que tomes te dejen bien parado y eso implica que hay que ser rápido, es una habilidad.” **Informante 8.** “La mayor o menor presencia de la acción gerencial pareciera no estar asociado a las funciones estructurales que ya están allí porque siempre han sido igualmente importante, sino en como la persona lleva a cabo y ejecuta acciones.” **Informante 9.** “el estilo gerencial en la universidad es situacional porque lamentablemente dependemos mucho de las contingencias, de política impredecible, de un día para otro y tenemos que tener esa capacidad de

*adaptación a los cambios, lo importante es que tu cuentas con el apoyo de los superiores siempre y cuando no afecte a la institución”. **Informante 10.** “a los gerentes institucionales los percibo, aunque con algunas exenciones, muy disparejas en la toma de decisiones, hay decisiones muy rápidas que casi inmediatamente tiene que retomarse la toma de decisiones porque no se toma en función de los parámetros que deben tomarse tomando en cuenta un criterio de planificación estratégica para ver si eso puede darse así, entiendo que ahora estamos trabajando al estilo de cómo va viniendo vamos viendo.” **Informante 11.** “percibo una serie de nudos críticos que parecieran no tener planes y estrategias claras resolutivas para este momento, por una parte siento que cada quien va por su lado y actúa aisladamente. Creo en la gerencia compartida, en esa gerencia que aun no tenemos”. **Informante 12.** “La gerencia debe tener libertad de acción, libertad de crear nuevas formas de hacer las cosas, tener esa posibilidad de innovar que lo da la misma libertad. La gerencia universitaria en los actuales momentos se construye en las decisiones de sueños, es decir, que si soñé con tal cosa, al siguiente día al querer implementar lo que soñó entonces ponen a todo el mundo a correr. No se tomen decisiones bien estructuradas que obedezcan a estrategias concebidas, prácticamente son decisiones de ocurrencia.”. **Informante 13.** “se toman medidas y se programan actuaciones gerenciales y administrativas de manera desarticulada que en vez de minimizar los problemas los agudizan”. **Informante 14.** “las acciones estrategias están delimitas a la autoridad, al poder y a la influencia. Al tener autoridad e influencia, y tienes aspiraciones de cargos entonces sus estrategias se orientan hacia la conquista del poder y así sumarse seguidores”. **Informante 15.** “Las estrategias no son claras e impredecibles, pareciera que los gerentes responden a sus propios intereses”.*

Informante 16.

Análisis e Interpretación de la Categoría 3.

La gerencia universitaria, de acuerdo a los informantes claves, carece de una visión estratégica en lo que refiere a los procesos y conjunto organizacional, no se tiene claridad de los planes y políticas. Hay que comprender el entorno. En esta dirección, el estilo gerencial es reactivo, situacional e improvisador, caracterizado por

decisiones desarticuladas y semiparalíticas, ya que dependen de las contingencias en materia de planificación, presupuesto, percepciones individuales de los actores, de las presiones políticas y de la falta de coordinación de las estrategias.

Categoría 4: Relaciones Interpersonales.

Propiedades descriptivas: Esta categoría describe las competencias emocionales del gerente universitario.

Dimensión: Manejo Personal.

Unidades de información: La capacidad de relacionarse con los demás, de escuchar y actuar, de motivar y automotivarse, de tolerar y empatía, de expresarse formal o informalmente en forma efectiva y en fin armonizar en las relaciones de trabajo, son aspectos de orden emocional que influyen de manera positiva o negativa en la gerencia de procesos. En relación a este aspecto los entrevistados señalan lo siguiente: *“tiene que ser un sujeto que tenga unos criterios de relaciones humanas diáfanas, de buenas relaciones sociales, no puede ser un tipo prepotente, un déspota, porque en vez de promover procesos, lo que hace es generar resistencia. Hay que trabajar a un nivel mínimo de confianza, de respecto a lo que hace el otro, debe ser honesto, sin mirar gustos personales ni partidistas. El gerente debe tener la capacidad de ganarse al otro, porque allí hay un conjunto de valores que el está compartiendo públicamente para aceptar al otro, hay que tener habilidad para trabajar con el enemigo, porque es muy fácil trabajar con los pana y eso es humildad, reconocer al otro. El gerente universitario debe ser resistente a la frustración, porque nuestras decisiones y nuestro trabajo dependen en gran parte de otras decisiones. El hecho que una persona sea brillante intelectualmente no te garantiza que sea un buen gerente, porque si tienes problemas para relacionarte entonces ganas no solo el rechazo de los demás sino también se suman cantidades de obstáculos o saboteos de tu gestión. En la universidad funcionan más las competencias de afectos, de carisma que la intelectual, sin embargo, hay que manejar las cosas delicadamente y equilibrada, hay que cumplir con los compromisos adquiridos.”* **Informante 1.** *“los problemas personales y los chismes*

son elementos característicos de algunas autoridades como consecuencia de la demagogia”. **Informante 2.** “los gerentes deben de manejarse entre un estira y encoje, tienes que ejercer tu autoridad con la mano izquierda, no es fácil gerenciar en la universidad, hay que tener un alto grado de tolerancia ante aspectos que si bien la normativa te da la razón y la práctica debes ser flexibles”. **Informante 3 y 4.** “los valores personales privan sobre los institucionales. La gente debe trabajar con amor, con decoro, con identidad, que le guste hacer lo que hace y que ame a la institución. Una cosa es tener conocimiento sobre un área específica y otra cosa es gerenciar procesos, administrar procesos, trabajar con la gente, interactuar con las fuerzas vivas de la comunidad, sobre todo tener respeto a la gente. Los valores del hombre, de la familia, de la profesión deberían estar al servicio de la institución donde, el decir sea consono con el hacer, aspecto que la actual gerencia debe tener siempre presente para que no se quede solo en promesa electoral”. **Informante 5.** “si el sujeto adolece de la integridad, de sentido de solidaridad, tiene insuficiencia de valorar al ser como un ser sensible, como un ser pensante, como un ser cambiante de allí en adelante ya su gestión estaría cuestionada. La lealtad es un valor que no debe confundirse con la condicionalidad y eso se lo tienes que aclarar, yo te soy leal en cuanto a las metas, como equipo, colectivo de trabajo profesional..... el respeto al otro, por la ideas, por el sujeto pensante, por la dignidad humana independientemente de los errores que tenga. Los gerentes ante de ser gerentes tienen que ser gentes”. **Informante 6.** “es importante fomentar o despertar la confianza en los integrantes del equipo, en el caso que no se tenga por el hecho que son funciones transitorias. Es inherente al gerente el control de lo que cada uno de los integrantes del equipo esta realizando, incluyendo sus decisiones, lo que llaman la visión holística, la visión general como un todo, de lo contrario siempre hay un nudo oculto que a la larga entraba el flujo de la información y del trabajo. Los gerentes deben tener valores personales y haber asimilado los valores organizacionales porque el conocimiento puede hacer algo pero no es suficiente porque las habilidades son otra cosa que tiene peso en la gestión...la credibilidad se gana en la medida en que cumplas con tus promesas y esto es una debilidad en la

universidad, donde escuchas muchas promesas que en el transitar del tiempo se olvidan. Por otra parte tu ves gerentes que tienen una formación sólida y consistentes y son unos déspotas y esto genera rechazo y facturas del colectivo, tanto de los subordinados, pares y hasta de los superiores. La capacidad y habilidad que tiene que tener un gerente para ganarse a las personas y ponerlas al servicio de tu gestión, es fundamental y eso implica un mínimo de confianza entre las personas que conforman el equipo y esa integración. Hay que tener la suficiente humildad para reconocer tus incapacidades, para preguntar lo que uno no sabe, porque la información está en todas partes, el conocimiento no es exclusivo.” **Informante 7.** “El estilo gerencial en estos momentos en el instituto es franco, abierto totalmente pero con autoridad. Aquí no se irrespeta absolutamente nada, nosotros oímos y escuchamos sugerencias, pedimos respeto porque respetamos. Hay muchas cosas como los valores que uno trae desde su casa y eso no lo enseñan en la universidad... y siempre recibo y despido a la gente con una sonrisa, sin atropellar a nadie, manejo mi mano izquierda y mi mano derecha. En los grupos la crítica tiene sus ventajas porque te hacen ver las cosas desde otro ángulo, pero eso sí que se hagan con base. Nosotros oímos y escuchamos sugerencias.” **Informante 8.** “En el caso del Siso Martínez eso se pone de manifiesto dentro del equipo gerencial actual porque en buena medida las competencias mejores o menos mejores o menos deseables dentro de quienes ocupan los altos cargos gerenciales se corresponden con determinadas competencias personales mas que profesionales. Y dentro de esas condiciones hay mucho que tiene que ver con la claridad de las funciones, con la audacia bien entendida, con la pasión por el trabajo que se hace, con la difusión de las cosas que se están haciendo. Un director tiene que comunicarse, tiene que oír, tiene que propiciar un clima de apertura, tiene que manejar niveles de compromiso y pasión con su trabajo, con sus funciones, con la universidad, con la visión y misión de la universidad y tiene que manejar niveles de audacia bien entendida y de riesgo calculado muy bien entendido. Los procesos electorales se están convirtiendo no en una evaluación de credenciales, logros de gestión o competencias sino en una evaluación de simpatía, por pase de factura, por carisma. Podemos encontrar casos

de gestiones que tienen muchísimos logros y que han estado dirigidas por personas que tienen muy buenas cualidades como gerentes donde los puntos más débiles de esa gestión, aun con todos los logros favorables que tenga, aluden a competencias personales, es decir, esas personas tienen buenas cualidades personales en general pero sus puntos más débiles como persona son las que han generado conflictos dentro de la gestión. En este sentido las competencias emocionales se sobreponen a las competencias técnicas. El control, el manejo de la imagen, el significado de la presencia, donde debe estar, con quien se relaciona, entre otros aspectos.”

Informante 9. *“al tratar bien a la gente, ser humilde, llevársela bien con el personal en un clima cooperativo tiene mucha relevancia en la gestión. En determinados momentos en la organización debemos ser así, tener esa capacidad de adaptación a los cambios ambientales, si estas representando a la universidad, tienes una postura, si esta en la oficina tienes otra, si estas con tu familia, tendrás otra, si eres el líder asumes otra. Pienso que soy humilde, responsable, carismático, escucho a la gente, reservado con la información estratégica para la organización, estratega (negociación de horas-planificación estratégica) y adaptativo. Pienso que más que profesional uno debe ser gente, pero gente en lo más extenso de la palabra, persona que tenga fluidez, admiración y respeto por los demás, que este pendiente de las cosas.”* **Informante 10.** *“Un gerente tiene que tener parámetros de honestidad muy probada, no basta con serlo hay que parecerlo con su conducta, parecerlo con sus decisiones, hay que parecerlo con el manejo muy austero, muy adecuado, muy proporcionado del presupuesto universitario. El gerente debe ser de gran amplitud y saber escuchar antes de tomar decisiones, porque el capital humano es muy importante en todos sus niveles”* **Informante 11.** *Otro aspecto importante es la puntualidad y responsabilidad, porque crea malestar el hecho de que se fije una reunión para una hora determinada y se llegue 30 minutos después o que el decano se retire antes de culminar el consejo y en ocasiones sin justificación. En el caso de la secretaria, tenemos funcionarios que tienen cualquier cantidad de problemas y militan en cualquier cantidad de partidos políticos, sin embargo, tenemos como norma no inclinar la balanza hacia ningún lado para que prevalezca el trabajo*

*institucional y se trata en la medida de las posibilidades no confrontar con el resto de los integrantes del consejo directivo y cuando se nos presenta una situación, nos reunimos, aclaramos y pasamos la página. Personalmente pienso he tenido aceptación, porque considero que las metas que me he fijado las he cumplido, además no he tenido ese tipo de liderazgo demagógico de prometer lo que no puedo cumplir, sino que pongo los pies sobre la tierra, y digo hasta donde podemos llegar y en que término lo podemos lograr y lo hemos venido haciendo, tenemos credibilidad (ganarse la confianza), estamos apegado a lo institucional mas no en lo político partidista”. **Informante 12.** “Es importante fomentar la armonía para trabajar, a pesar de las diferencias políticas que pudieran existir y que están en el contexto universitario. Al comienzo la experiencia es dura porque se observa los roces del personal, la lentitud de los procesos, la burocracia y todo esto incide negativamente en la parte profesional, en la parte administrativa y en todas las actividades de las diferentes coordinaciones y cátedras, porque se generaran rupturas de carácter interpersonal que entorpecen el proceso gerencial. La capacidad de motivar y automotivarnos esta dentro de nosotros, lo que hay es que despertarlos.”.*

Informante 13. *“hay que tener presente la importancia del estado emotivo de la persona cuando está llevando a cabo la investigación, que incluso puede entorpecer, sino estamos preparados, dado las limitaciones propias de toda actividad investigativa, porque no se trata de soplar y hacer botellas. En otro ámbito, lo emotivo puede dinamizar el desarrollo de la misma, porque cuando uno comienza a educarse en materia emocional se da cuenta que las cosas se tornan mas interesantes e incluso se he mas productivo, porque comienzas a manejar mejor las cosas, en el plano de la negociación, de las relaciones interpersonales, de la resolución de conflictos”.* **Informante 14.** *“uno recurre a solucionar problemas, con las personas que tienen el poder, uno puede ser el director o la autoridad, pero hay personas que tienen mas poder que el director, esto trae como consecuencia que el gerente debe ser un gran negociador y por ende comunicador. Por otra parte debe tener carisma y ser cordial con toda la comunidad interna y externa, estudiantes, obreros, administrativos, profesores y personas de la comunidad”.* **Informante 15.** *“el*

gerente debe tener sentido de justicia y en sus decisiones debe privar lo institucional mas que lo personal y la conveniencia. Un aspecto importante es el conocimiento de las personas, no dejarse llevar por lo que te cuentan y lo que te dicen, pienso que la mejor presentación que tu puedes tener es tu trabajo. En la gestión administrativa te encuentras con muchas cosas injustas e irresponsable que en cierta medida te fortalecen emocionalmente porque tienes que asumir posiciones en el marco de lo legal". Informante 16.

Análisis e Interpretación de la Categoría 4.

Los informantes claves entrevistados consideran que los gerentes universitarios exitosos se caracterizan por ser más emocionales que técnicos. El carisma, la cordialidad, el buen trato y la identidad son componentes que favorecen las relaciones interpersonales y por ende los procesos, no obstante, la prepotencia, el autoritarismo y el despotismo son aspectos de la personalidad que generan malestar y resistencia, sin embargo, la inteligencia emocional mal concebida (flexibilidad ante la penalización, la falta de supervisión y el dejar hacer y el deja pasar) puede generar discrepancia en los equipos de trabajo, desmotivación e inercia organizacional. Por otra parte, la crítica se concibe como un elemento de fortalecimiento emocional.

Categoría 5: Coordinación del Proceso Gerencial.

Propiedades descriptivas: Esta categoría describe la coordinación del trabajo gerencial en la consecución de los objetivos y metas institucionales.

Dimensión: Trabajo en equipo.

Unidades de información: Uno de los indicadores de relativa importancia que caracteriza al gerente exitoso es su capacidad para conformar equipos de alto rendimiento. En relación a este aspecto los entrevistados señalan lo siguiente: *"no hay coordinación de trabajo entre las autoridades institucionales, se requiere de personas que gerencien procesos para que las personas que estén a su alcance e influencia, tengan esa libertad de acción y decisión para que se desarrollen profesionalmente en el marco de la reglamentación y del proyecto de desarrollo, que trabajen coordinadamente y tengan planes que definan hacia donde van. No se puede pasar por encima de la gente con la autoridad, pero si saber en que momento ejercer*

la autoridad cuando, como y donde. Una cosa es trabajar en equipo y otra cosa es coordinar uno un equipo. El gerente universitario debe ser un gran gestor para generar las condiciones para que los demás trabajen. Otro de los aspectos a resaltar es que en este instituto se trabaja en función del castigo y no de la recompensa. El gerente cuando trabaja a la par con los demás se convierte en un modelo.”.

Informante 1. *“aquí nadie sabe para donde va con excepción del director cuyas ambiciones de poder rebasan lo meramente institucional. Todas las decisiones están en manos del director, quien decide quien entra y quien no entra, que hacer y no hacer, quien debe ocupar un cargo y quien no. Informante 2.* *“el trabajo de las autoridades institucionales es coordinado, sin embargo, los procesos gerenciales son lentos por las dificultades que nos impone la ubicación geográfica de Mejoramiento, el trabajo con los jefes de núcleos no es fácil porque la comunicación no fluye como debería ser y esto hace que muchos jefes de núcleo tomen decisiones que conocemos posteriormente”.* **Informantes 3 y 4.** *“permanentemente hay una lucha en contra de esas corrientes que van en sentido contrario a lo que es la gerencia moderna. Las autoridades institucionales deben ponerse de acuerdo en cuanto a la información que suministran porque genera una gran distorsión en las decisiones que pudiéramos asumir en las diferentes unidades de apoyo y eso hace perder credibilidad”.*

Informante 5. *“quizás el desdejo gerencial en el cuarto año es mas pronunciado porque las personas tienen otras motivaciones para seguir en las estructuras de cargos o en las estructuras de poder que tienen administrativamente en la universidad. La labor tuya es crear condiciones que favorezcan el desarrollo de esos recursos humanos. Cuando se enseña de manera dominante y humillante, eso no te lleva a ningún cambio, por el contrario te genera una situación de rechazo frenético y a una descalificación personal.....el gerente es alguien que lidera porque si no lidera no van a llegar los otros allá. Debe entenderse por gerente a alguien que finge de puesto, de puente, de puerto para que de alguna manera la gente alcance la meta. No hay coordinación de trabajo entre las autoridades institucionales”.* **Informante 6.** *“los equipos deben ser conformados con gente que conoce realmente su trabajo, esa es una de las grandes fallas que yo he percibido a lo largo de mi experiencia*

gerencial. Los equipos deben ser multidisciplinarios, con gente crítica para tener distintos enfoques de abordaje de un problema..... el que es autoridad tiene que ejercerla. Aunque una parte del principio de que todos somos iguales, desde el punto de vista de la responsabilidad somos diferentes. Hay que ganarse a las personas (administrativo, obreros y estudiantes) porque si no hay muchas cosas al cual no podrías darles respuestas y se te acumulan los problemas.” **Informante 7.** “todos los que gerenciamos este instituto son flexibles dentro del trabajo en equipo, todo lo conversamos, lo discutimos y por eso es que el clima organizacional en este momento es excelente. Yo siempre antes de ir a una reunión importante, un consejo directivo, un consejo académico me reúno con el resto de las subdirectoras y les digo vamos afinar ciertas cosas para llevar una sola voz consensuada sin trampas, sin ocultar nada.” **Informante 8.** “en estos momentos, el director reúne una serie de condiciones bien favorables, muy particulares que lo convierten en un excelente director, en el sentido de que el es un gerente que no se la sabe todas, escucha a todos los agentes técnicos a su alrededor y se deja guiar con el propósito de tomar la mejor decisión y una vez que se le explica la idea, que se le expone la idea con toda la pasión y la demencia del caso, las remite, la gestiona y hace las diligencias que le competen como director, eso para mí es parte de las características fundamentales de un buen director.” **Informante 9.** “en esta unidad todo es transparente y la gente llega a apreciarlo a uno es por la forma como uno los trata y se comporta, sobre todo el respeto entre el personal. Desde la dirección se está haciendo un buen trabajo y observo las autoridades institucionales junto con los jefes de departamento trabajan coordinadamente en un clima de respeto y armonía. **Informante 10.** “Siento que hay un proceso de desarticulación entre las autoridades universitarias, aspectos que no se apreciaba en la gestión anterior porque de alguna manera había articulación aunque hubiesen criterios diferentes. En la elaboración del plan de desarrollo tienen que participar el mayor número de personas posible, que las decisiones que la universidad tome tengan un componente de discusión y análisis en los sitios donde se ejecutan esas decisiones, que se establezca un mecanismo de comunicación lineal importantísimo, desde el rector hacia los jefes de departamento,

como de los vicerrectores hasta los diferentes coordinadores de programas y que dinamicen al departamento como la unidad básica de gerencia y de operacionalización de decisiones, donde todo el mundo se sienta involucrado”

Informante 11. *“Todo gerente debe ser un líder que oriente el trabajo en equipo, sobre todo aquí en la secretaría, se comenten errores que tienen que corregirse a través del ejemplo y a través del feed back, para que la persona la próxima vez lo haga mejor, creo en la gerencia compartida, en esa gerencia que aun no tenemos pero que va a ser exitosa. Y no esa gerencia impositiva de que el funcionario que se equivocó hay que levantarle un expediente. Yo siento que no hay un modelo de gerencia corporativo donde todos trabajemos en equipo sino que hay una descoordinación, hay unas autoridades que trabajan en equipo y hay otras que no”.*

Informante 12. *“tolerancia para trabajar y avanzar hacia lo institucional. La gerencia en general es trabajar con gente, es desarrollar ciertas y determinadas habilidades, destrezas, aplicar conocimientos para lograr un fin común. En los actuales momentos la situación se complica porque la cuestión política está mal concebida”.*

Informante 13. *“todos los gerentes instrumentan una gerencia de bomberos, apaga fuego, fuego que prenden cada quien en su dependencia, en su institución y no se a hecho una actuación conjunta donde participen todos sino que el modelo viene impuesto desde las altas esfera”.*

Informante 14. *“La idea es tratar de conformar grupos de personas que se comprometen con la conducción de la organización y donde se tomen en cuenta las competencias de esas distintas personas para sacar adelante la organización, esa es la manera, pensar aquí que una persona o dos, por el mas carisma que tenga, por la mayor formación gerencial que tengan, por la mejor estrategia que puedan plantear, con la mejor planta tecnológica que puedan tener, con la mejor disposición que tengan, si no logran convocar a un grupo de personas que quieran ayudar a conducir la organización está perdido, entonces el liderazgo se confunde con ese término de gerencia hoy día”.*

Informante 15. *“A nivel de docencia, se trabaja coordinadamente con los jefes de departamento, con los coordinadores de programas, las comisiones que nombramos, aquí se le hace seguimiento a todo. Los problemas de índole académico se resuelven con rapidez,*

junto con los jefes de departamento y coordinadores de programas, pero los problemas que involucran aspectos administrativos son mas lento, por el hecho de que su resolución obedece a otras instancias e incluso pueden tardar hasta un año, le compete al director porque las unidades o dependencias administrativas están adscritas a la dirección y por consiguiente te afectan tus que haceres. Para mí no hay diferencia entre un subdirector y un jefe de departamento, las decisiones deben tomarse en conjunto, mi gerencia es totalmente abierta”. **Informante 16.**

Análisis e Interpretación de la Categoría 5.

De acuerdo a los informantes claves, no existe actualmente coordinación de trabajo entre las autoridades institucionales, cada uno va por su lado, generando una disfuncionalidad gerencial caracterizada por la urgencia de los procesos, sin embargo, entre los jefes de departamento y las autoridades, el trabajo es mas fluido. Con respecto a las autoridades institucionales, unos trabajan en equipo y otros no, porque se percibe mayor coordinación de trabajo entre los subdirectores de docencia y los directores, no obstante, las estructuras de poder se centran en los directores. Desde el ámbito de la distribución geográfica de algunos institutos pedagógicos, es difícil trabajar coordinadamente con los jefes de núcleos y extensiones y esto hace inviable las políticas institucionales, donde se toman decisiones que posteriormente son negociadas.

Categoría 6: Capacidad resolutive.

Propiedades descriptivas: Esta categoría describe la capacidad del gerente para solucionar problemas inherentes a sus competencias.

Dimensión: Perfil gerencial.

Unidades de información: El gerente debe ser negociador, debe ser presto para la solución de los conflictos. En relación a este aspecto los entrevistados señalan lo siguiente: *“pero esos otros actores a veces no funcionan, no te convocan oportunamente y todo es de urgencia, entonces el gerente debe ser capaz de resolver los problemas por cualquier instancia, que implican conocimiento práctico (camino verdes). El gerente debe tener la capacidad de improvisar porque al conocer los*

camino verde, establece una especie de red informal solucionadora de problemas, y esto no es fácil ni aparece en un recetario ni en los libros de administración. De un trabajo específico o de una decisión pueden depender también otro conjunto de actividades y personas. Por otra parte, hay que tener voluntad para resolver las situaciones. En el mismo dinamismo del trabajo uno se da cuenta de situaciones que nadie se imagina, lo vives y tratas de resolver porque lo que diseñaron los sistemas no lo contemplaron y no hay que contemplarlo, es producto del mismo dinamismo diario. Si el gerente no tiene esas capacidades: de relaciones interpersonales, de comunicación, de respeto, carisma y esa capacidad resolutiva las cosas se complican. Conozco incluso casos en que el jefe tiene una formación académica sólida, pero en la práctica no funciona, es cero a la izquierda.” **Informante 1.** *“Una característica típica de algunas autoridades, es la evasión a los conflictos, aunado al hecho de que no tienen ni las competencias intelectuales ni las competencias prácticas para el manejo de conflictos. Los problemas siguen sin resolverse dado que el perfil de las autoridades institucionales no se corresponden con el cargo que ocupan.”* **Informante 2.** *“docencia maneja todo. Por ejemplo, aquí acuden los coordinadores de núcleo, el coordinador de programa, los estudiantes para resolver sus problemas. Por ejemplo hay casos en que tengo que resolver problemas vinculados con administración, informática, con la secretaría. Un gerente debe ser un líder, conocer los procesos, los canales de comunicación, de negociación, son competencias básicas para la resolución de conflictos.”* **Informante 3.** *“Se observa en algunas autoridades institucionales la falta de disposición para resolver problemas.”* **Informante 4.** *“el docente debe estar capacitado en la investigación, en la docencia, en la extensión y todo esto tiene que ver con la gerencia moderna.”* **Informante 5.** *“se observa que para el manejo de conflictos, por distintas razones, los problemas son estigmatizados pero las salidas no son necesariamente negociadas, sino a veces se apela a nivel de dirección o a nivel estratégico de la universidad para resolver conflictos que pudieran resolverse internamente. Se confunden la dimensión personal con la dimensión profesional, tu no negocias nada para la cual no estas atribuido ni estas formado para hacerlo. Mientras más crítico*

se es, mas oportunidades se tendrá para crecer porque nos obliga a ser reflexivos, es moverse en ese entorno.” **Informante 6.** *“a veces resuelves un problema tocando puertas distintas a las jerárquicas y eso es una realidad en la universidad. Hay que ser negociador hasta con los distribuidores de servicio.”* **Informante 7.** *“tenemos una gerencia de puertas abiertas, de resolver y no entabrar.....el gerente debe ser proactivo, interactivo, democrático y debe tener bien claro lo que es liderazgo, con objetivo del deber y las obligaciones de su posición cualquiera que esta sea, que diga la verdad, que de justicia a las demandas que le corresponde, que sea considerado.....yo no voy a tomar un libro de chiavenato para ver como se resuelve, he aprendido lo que he practicado.....lo que hice fue negociar con el resto de los subdirectores para ver cuanto me podían aportar, y con lo acumulado me fui a negociar con el rector para conseguir la diferencia, el resto es historia aunque tuve que presionar para que terminaran la obra en el tiempo previsto”* **Informante 8.** *“Un director debe estar abierto hacia las soluciones de conflictos. Un directivo no puede tomar los conflictos a nivel personal.”* **Informante 9.** *“las autoridades institucionales se caracterizan por su trabajo en equipo que es coordinado por el director y ente un problema siempre se reúnen para buscarle solución”.* **Informante 10.** *“En la gestión anterior se intentó buscar soluciones a esta situación y se nombró una comisión para la evaluación de la estructura académica administrativa de la universidad, en la que participé y se presentó un informe pero que lamentablemente el consejo universitario nunca tomó decisión de implementar esa propuesta de cambio de estructura académica administrativa, que hubiese mejorado los puntos críticos y hubiese hecho muchísimo mas flexible la estructura. Un gerente debe formarse para resolver conflictos en todos los terrenos. Percibo de la gerencia actual la falta de convocatoria para atender los problemas en conjunto”* **Informante 11.** *“Por otra parte percibo una serie de nudos críticos que parecieran no tener planes y estrategias claras resolutivas para este momento. El deber ser de cada gerente, es que su gestión sea valorada positivamente y eso se logra a través de logros alcanzados. Si fue positiva es porque tú hiciste un bien institucional a la universidad y se reconoce socialmente pero si fue negativa nadie se recordará de lo que hiciste,*

salvo para criticarte y pasarte factura electoral.” **Informante 12.** *“se presentan situaciones que tienes que resolver por la dinámica atropellada de la universidad, como por ejemplo, la necesidad de que alguien sea jefe de cátedra o coordinador, de la noche a la mañana porque el profesor renunció o porque se jubiló, entonces se nombra a cualquiera porque no hay mas nadie.”* **Informante 13.** *“aquí nadie se pone de acuerdo, no hay disposición para atender los problemas estructura y funcionamiento de la universidad, y eso se debe a que la gente no quiere escuchar. En el caso de los jefes de departamento hay sus excepciones”.* **Informante 14.** *“Las estructuras de poder dificultan en el mayor de los casos la solución coordinada de los problemas institucionales, observo que hay decisiones compartidas donde se muestra disposiciones de resolución, sin embargo hay casos donde se pretende generar situaciones y abarcar espacios de acción con propósitos de influencia”.* **Informante 15.** *“si uno no presiona, si uno no tiene la disposición de hacerlo, entonces la situación anárquica es la que prevalecería, porque hay procesos que no depende de uno, sino que obedecen a otras instancias pero que igualmente te afectan”.* **Informante 16.**

Análisis e Interpretación de la Categoría 6.

Revelan los informantes claves que la misma dinámica atropellada de los procesos generan problemas no estructurados. Esta situación problemática está asociada con dos planteamientos; uno vinculado con la estructura de la Universidad y otro con las habilidades y destrezas del gerente para resolver una situación problemática dada. Manifiestan los entrevistados que los problemas de la estructura académica administrativa persisten a pesar de los diagnósticos y evaluaciones realizadas por las Comisiones designadas para los efectos, sin embargo el Consejo Universitario aún no ha dado respuesta. A nivel de los Institutos Pedagógicos se han presentado propuestas para hacer más flexible la estructura académica administrativa ante las Autoridades Rectorales y hasta la fecha no hay respuesta. En este sentido, no hay planes y estrategias claras de resolución del problema. Lo anterior está concatenado con la dimensión personal del gerente, porque lo que se percibe es que no hay disposición y voluntad de las autoridades rectorales para resolver los problemas estructurales y

funcionales de la Universidad, con excepción de las autoridades institucionales de los Pedagógicos y los jefes de departamento. A nivel de los Institutos Pedagógicos, muchos de los problemas de carácter funcional se solventan es presionando a otras instancias administrativas por la vía de los canales informales distintos de la estructura jerárquica. Los informantes claves señalan que algunos gerentes universitarios carecen de formación académica y de experiencia para resolver conflictos, porque muchos cargos no son compatibles con el perfil del gerente, no puedes negociar si no sabes hacerlo, se deben conocer los procesos, los canales de comunicación, tener buenas relaciones interpersonales, en fin se requiere que el gerente integre diversas competencias ante el conflicto, porque muchas de las salidas no son negociadas, además en reiteradas ocasiones se eleva a la asesoría jurídica aspectos básicos de la académica y en otros casos una situación en particular trasciende lo institucional, a pesar de ser problemáticas que pudieron resolverse a este nivel. Algunos gerentes universitarios se caracterizan por transferir el conflicto para no enfrentarlo y vincular lo personal con lo institucional.

Categoría 7: Conocimiento Institucional.

Propiedades descriptivas: El proceso de aprendizaje organizacional involucra al gerente en múltiples dimensiones de la gerencia donde el conocimiento institucional es considerado como una herramienta estratégica efectiva de poder resolutivo. Esta categoría describe el aprendizaje del gerente sobre los aspectos funcionales de la universidad.

Dimensión: Perfil gerencial

Unidades de información: Esta categoría define los conocimientos del gerente universitario con respecto a la estructura de la universidad, sus instrumentos jurídicos, los canales formales e informales de comunicación, los procesos administrativos, la manera de planificar y ejecutar el presupuesto. Implica a su vez el conocimiento de las personas vinculadas con los procesos administrativos en la universidad. En relación con estos aspectos los entrevistados señalaron lo siguiente: *“deben ser sujetos que tienen que conocer la institución, deben saber donde están*

parados. Un directivo debe conocer el funcionamiento institucional, su organización, cuales son los grandes problemas de la organización, su misión y visión, como podrá insertarse para poder coadyuvar a que la organización marche como tiene que marchar. Una persona que desconoce la institución, desconoce el proceso presupuestario, pierde por lo menos un año en conocerla y proceder en consecuencia, situación que se percibe en la Universidad. El otro elemento fundamental es que las autoridades institucionales al comienzo de su gestión no conocen los reglamentos y las leyes que nos rigen.” **Informante 1.** *“las autoridades institucionales desconocen el manejo de los procesos e incluso no todos conocen los reglamentos y eso explica las controversias en los procesos administrativos, porque aprenden del ensayo y del error”*. **Informante 2.** *“Cuando llega una persona a un cargo de esta naturaleza lo primero que debe hacer es informarse, el gerente debe buscar la información porque de lo contrario no resolverá ningún problema. Desde que uno llega un puesto lo inmediato es buscar los reglamentos y manuales. Nos dimos cuenta que los problemas que se generan no es por error de trabajo sino por el desconocimiento de los procesos. Los profesores gerentes no manejan el presupuesto y lo ejecutan sin saber el fin o su concatenación con el plan operativo. El que aspira al ejercicio de un cargo gerencial tiene que tener conocimiento de los procesos de gestión.”* **Informantes 3 y 4.** *“hemos tenido problemas gravísimos donde coordinadores nuestros han tomados decisiones desde un punto de vista legal que han afectado el patrimonio de la universidad y no por negligentes sino por desconocimiento de los procesos. Lamentablemente muchos de esos profesores no tienen formación gerencial, no tienen capacitación gerencial para el ejercicio de algunos cargos.....la gente tiene que conocer las leyes, la ley de la contraloría, la ley contra la corrupción, la ley de presupuesto, saber sobre la LOPNA, sobre el presupuesto asignado, sin embargo no es así, quizás por la falta de apoyo institucional en cuanto a capacitación del personal a cargo de una jefatura.”* **Informante 5.** *“tenemos que formar profesores en esa dirección, profesores para el manejo de presupuesto, con capacitación gerencial, en investigación, en fin eso tiene que traer otras cosas inherentes. La planificación estratégica es fundamental, a nivel*

alto, medio e intermedio y operativo, cual es mi alcance, como estoy en cuestión de normas, leyes y reglamentos.” **Informante 6.** “Los gerentes evidencia un gran desconocimiento de lo que es su trabajo, de lo que hay que hacer y lo que se espera de el. El gerente debe conocer no solo el camino de la formalidad, sino también de la ruta informal para resolver algunos problemas y eso lo aprendes y conoces es con la experiencia. El conocimiento de la gente es sumamente importante. Hay que manejar presupuesto, de lo contrario quedarán muchos proyectos sin ejecutar” **Informante 7.** “hay dos maneras de llegar a la dirección, una es por las escaleras y la otra es por el ascensor, pero hay diferencias, si subes por el ascensor llegas más rápido pero si sucede algo en un piso determinado solo vas a saber el cuento de lo que te dicen y sobre eso tomaras una decisión. Conociendo los procesos ganas respeto y credibilidad”. **Informante 8.** “el gerente debe saber administrar y tiene que conocer a la universidad. El mayor el problema es que esas dos premisas no se cumplen, a veces la gerencia universitaria sabe de gerencia y no conoce suficientemente a la universidad y hay gerente que conoce muy bien a la universidad y la academia pero no sabe o sabe muy poco de gerencia. El gerente tiene que tener claro hacia donde vá y cuales son sus funciones. Lo que no sé buscarlo donde tengo que ir a buscar la información exacta y quienes son los que me tienen que informar, que apoyar y que dar todo el conocimiento que yo como gerente no tengo” **Informante 9.** “Cuando comencé a ocupar cargos gerenciales en la universidad tuve que leer, tuve que revisar documentos con el propósito de empaparme de la información que necesitaba para el cargo que tenía que desempeñar, a pesar de tener una maestría en administración del deporte. Todo gerente en cualquiera de sus niveles debe y tiene que conocer de planificación estratégica y del presupuesto, cosa que lamentablemente no observamos en nuestros gerentes.” **Informante 10.** “El gerente tiene que conocer de planificación estratégica y de presupuesto de lo contrario esta aplazado como gerente o su gestión si duda tendrá tropiezos. No obstante, nos saltamos muchísimas veces los procedimientos de la ley orgánica de procedimientos administrativos (LOPA) y que esta por encima de cualquiera de estas normas y reglamentos que dificultan y provocan muchísimo ruido en los procesos

gerenciales..... debe tener es un conocimiento muy amplio de las normas y reglamentos que rigen la vida universitaria como también de aquellos reglamentos extrauniversitarios que nos pueden afectar en el momento como la LOPA, la ley contra la corrupción, la ley orgánica de la contraloría general de la república, porque muchos de los procedimientos jurídicos en los cuales esta implicada la universidad es precisamente por el desconocimiento de los gerentes de los instrumentos jurídicos extrauniversitarios.” **Informante 11.** “Existe un gran desconocimiento en materia presupuestaria y de las leyes, reglamentos y procedimientos, porque a veces tenemos discusiones en el consejo directivo y regularmente recurrimos al consultor jurídico para que de su opinión aunque sean académica”. **Informante 12.** “se evidencia un desconocimiento de los procesos administrativos, aspecto que se evidencia en la lentitud de los procedimientos, una cosa dicen hoy y otra cosa dicen mañana, en verdad percibo muchas improvisaciones”. **Informante 13.** “Si no tienes idea de lo que es la educación superior, si no tienes idea de lo que es la universidad, de lo que es la especificidad de nuestra institución universitaria, pues tanto menos tu podrás mejorar tu actuación y realizar una actividad acorde con el tema donde tu estas. Quien va ser o quiere ser conductor líder de una universidad tiene que saber lo que significa el aparato productivo administrativo y funcional de la universidad, conocer sus procesos, la administración del presupuesto con criterios de austeridad y racionalidad. En el caso de investigación y postgrado por ejemplo, un subdirector debe conocer lo que hacen en la coordinación general de investigación, en la coordinación general del postgrado, en el doctorado, y como lo hacen, como se organizan, sus procedimientos, como se implementan los proyectos, como se financian, como se programan, como se estructuran las comisiones de apoyo a la investigación y coordinaciones de maestría y especialización, etc., e incluso saber como se manejan las cátedras de investigación, a eso me refiero”. **Informante 14.** “si queremos sacar adelante la universidad tenemos que conocer e interpretar las necesidades de los estudiantes, de los obreros, de los administrativos y de los académicos, pero al mismo tiempo tenemos que interpretar las necesidades de los maestros, de los muchachos que

quieren estudiar aquí, de las comunidades, del ministerio de educación superior, del ministerio de educación y deporte, de los organismos nacionales e internacionales interesados en el tema educativo. El éxito de la organización dependerá de la capacidad que tenga la universidad para integrar nuestras necesidades internas y externas y en esta dirección la formación gerencial es fundamental para abordar estos aspectos”. **Informante 15.** *“sobre todo el gerente tiene que conocer no solo la universidad y su contexto, sino de sus leyes, reglamentos, normas. La gente no sabe como elaborar un presupuesto como tampoco como se ejecuta, simplemente solicita lo que necesita sin tomar en cuenta si esta respaldado en el plan operativo o si hay recursos disponibles”.* **Informante 16.**

Análisis e Interpretación de la Categoría 7.

El gerente universitario desconoce el trabajo que hay que hacer y de lo que se espera de él, salvo algunas excepciones de autoridades institucionales reelectas. De acuerdo con los informantes claves, los gerentes universitarios aprenden por ensayo y error y aprenden sobre la marcha, tiempo en que se podría avanzar en muchos aspectos. En esta dirección, se evidencia de los actores, cuando comienzan y transitan en la gerencia universitaria un desconocimiento sobre la instrumentación jurídica intra y extrauniversitaria, de los canales informales de comunicación, del personal de apoyo, de los procesos, de las necesidades de la comunidad universitaria y del entorno, de la planificación estratégica y de la elaboración y ejecución del presupuesto, además manifiesta los entrevistados la falta de formación gerencial y de un manual del director. El conocimiento institucional genera respeto y credibilidad en el gerente.

Categoría 8: Aprendizaje por experiencia.

Propiedades descriptivas: Esta categoría describe las competencias de desempeño que desarrollan los gerentes universitarios a través de la experiencia en cargos de elección.

Dimensión: Aprender haciendo

Unidades de información: Partiendo del argumento de que los profesores en la universidad aprenden a gerenciar procesos es ejerciendo el cargo administrativo y no sobre la base de una formación sólida en administración, los entrevistados señalaron lo siguiente: “*El gerente universitario aprende por ensayo y error*”. **Informante 1.** “*comparto el criterio de que las competencias gerenciales en la universidad se adquieren y se desarrollan con la experiencia*”. **Informante 2.** “*Mi experiencia en cargos directivos me permite señalar que los gerentes aprenden por ensayo y error y la falta de manuales de inducción para los cargos han contribuido con eso*”

Informante 3. “*además nadie te obliga hacerlo, nace de tu interés de involucrarte y aprender de los demás*”. **Informante 4.** “*tu aprendes en el ejercicio porque hay muchas cosas que no están escritas, sino que las aprendes día a día, con tus colegas que ya han estado allí, también te apoyas en el personal que tienes, pero decir que estudiando para ser gerente te da las competencias que necesitas para desempeñarte eficaz y efectivamente, eso es mentira*”. **Informante 5.** “*estoy convencido cada día más que hay que socializar los aprendizajes, a la gente hay que llevarla de brazos, llevarla, traerla, hacerla vivir la experiencia y cuando ella viva, ella marcará su diferencia, si le interesa o no. Son personas que de alguna manera llegaron aquí por su grado formativo, por sus méritos académicos, curriculares, pero evidentemente por un halo político y en virtud de eso, entonces la comunidad los coloca al frente de procesos de dirección sin conocer exactamente que la persona tenga tales competencias. Forma parte de la dinámica organizacional de pasarse por todas esas instancias para vivir una vida universitaria como académico, como investigador, como gremio, es evidente quien vaya a posiciones de dirección de jefes de departamento, debería necesariamente pasar por un proceso de formación que precisamente no es el académico, es el experiencial.*”. **Informante 6.** “*Uno se forma en la práctica, trabajando.....los conocimientos técnicos administrativos, aunque importantes no son suficientes, porque son susceptibles de adquirirse de cualquiera forma, por ejemplo en un curso de planificación aprendes aspectos esenciales de formación, pero si tu vas al sitio de aplicación de ese conocimiento tendrías la oportunidad de reforzar y saber que es o no es aplicable de lo que aprendiste*”

Informante 7. “Yo por ejemplo no tengo ningún tipo de curso de gerencia, ni uno, pero me atrevo a dar cualquier curso de gerencia basado en la experiencia que he tenido durante 16 años, uno no aprende a ser líder leyendo o dando cursos de liderazgo. Para uno llegar a estos cargos no hay ninguna receta, el único secreto es pasar por los cargos para que aprendas.” **Informante 8.** “la experiencia es lo que te permite tener el mayor conocimiento de la universidad y dominio de un oficio. El éxito de una gestión no esta asociado a la tenencia de títulos” **Informante 9.** “Me he dado cuenta que en el ejercicio de un cargo hay muchas cosas que uno aprende y que no están en la teoría que uno ha estudiado y que de alguna manera tenemos que involucrarnos y eso implica que cada quien a hecho su formación por su cuenta. Es una realidad de que en la práctica es donde conocemos muchas cosas. Aunque se tengan referencias teóricas la práctica te da la oportunidad de conocer los procesos y actuación en consecuencia” **Informante 10.** “aprendemos a ser gerentes es cuando estamos en el cargo y cuando aprendemos nos culmina el período y quizás mucha gente aspira repetir porque siente que está mejor preparado para la segunda gestión.” **Informante 11.** “en la Universidad nunca ha existido un programa de desarrollo gerencial, nadie se preparó académicamente para ser rector, nadie se prepara académicamente para ser secretario, esta formación, no en todos los casos, se desarrolla es con la experiencia”. **Informante 12.** “Cuando los profesores nos iniciamos en la gerencia y asimismo en nuevas responsabilidades no tenemos ninguna preparación administrativa, no hay ningún curso, ningún taller, ninguna charla, nada para quienes aspiran ser jefes de cátedra, coordinadores, jefes de departamento o autoridades de rango superior, aquí pasa como el dicho que dice, mientras va apareciendo se va viendo, dando libertad a la improvisación. No todos viven la misma experiencia y tendrán diferentes motivaciones.” **Informante 13.** “aprendí muchísimo y puse en marcha muchas cosas, pero debo admitir que por no estar preparado se tiene una actitud de aprendizaje, de tener bastante actividad en nuestro medio, sin embargo ya para la segunda gestión, conocía más al instituto e incluso traté desde la subdirección en poner en marcha un programa de formación del investigador porque consideré que la formación en investigación en la

universidad es sumamente pobre y generalmente lo que mas abunda es el quehacer investigativo de figuras que hasta han llegado a ser muy buenos investigadores. De acuerdo a mi experiencia en el cargo de la subdirección de investigación, me dediqué el primer año de mi gestión a conocer lo que hacen las unidades administrativas y como lo hacen, las trabas. Y después por la vía de planificación y presupuesto observé como aquello se materializaba en su funcionalidad administrativa..... yo apoyándome en el reglamento y en la ley, no permití que jamás hicieran de mi presupuesto lo que ellos les daba la gana por la vía de la ejecución presupuestaria o por la misma distribución o modificación presupuestaria.” **Informante 14.** *“ningún gerente nace aprendido sino que se hace y en este sentido quiero manifestarte que hay muchas cosas que tienes que consultar a otras personas que tienen el mismo cargo que tú, o personas mas experimentada que tu, con el propósito de orientarte sobre ciertas actuaciones.....ni el concepto de administrador, ni el concepto de gerente, ni el concepto de jefe ejecutivo, ni el concepto de líder, responden al fenómeno real porque organizaciones como esta es muy difícil que en un momento dado tu puedas comparar ésta con la organización del frente”.* **Informante 15.** *“lamentablemente la universidad nunca se preocupado por la formación del gerente universitario y esa es una de las razones de establecer desde docencia una política de formación de profesores ordinarios con el propósito de atender la función gestión (administrativa) del docente cuando ingresa a la universidad, porque cuando asumes responsabilidades gerenciales desconoces demasiadas cosas y comienzas entonces con un aprendizaje teórico, de las leyes, los reglamentos y de los procedimientos y todo esto junto sobre la marcha, eso lleva su tiempo”.* **Informante 16.**

Análisis e Interpretación de la Categoría 8.

El aprendizaje por ensayo y error es una clara demostración de que el gerente universitario no nace sino se hace. De acuerdo con los informantes claves, los gerentes universitarios adquieren, construyen y desarrollan competencias en el ejercicio del cargo, en una especie de aprendizaje cooperativo, nadie se prepara académicamente para ser rector, director, subdirector, secretario o jefe de

departamento, ni el conocimiento teórico, aunque necesario no es determinante porque la basta teoría existente sobre liderazgo, delegación, control no son aplicables al mundo universitario, es una especie de teoría en uso, aprendes a ser líder es liderizando, aprendes a ser investigador es investigando, aprendes a ser gerente es gerenciando, no hay receta alguna para alcanzar el éxito, que por cierto no está asociado con la tenencia de títulos, hay que vivir la experiencia, aunque no se viva de la misma manera. Quizás la falta de manuales de inducción es lo que te conduce al mantenimiento de una actitud de aprendizaje durante los primeros años de gestión, específicamente sobre los procesos administrativos y sus reglamentos. Se evidencia intensiones y propuestas de planes de formación del profesor en el área de investigación y docencia, sin embargo, se perciben esfuerzos aislados, no obedece a una política coordinada desde el Vicerrectorado de Docencia.

Categoría 9: Desarrollo de competencias.

Propiedades descriptivas: Esta categoría describe las competencias que pudieran desarrollarse para alcanzar niveles superiores de desempeño gerencial. Incluye propuestas de formación gerencial.

Dimensión: Formación gerencial

Unidades de información: Partiendo del supuesto de que determinadas competencias gerenciales pueden desarrollarse dentro, afuera de la universidad o en ambos direcciones, los entrevistados señalaron lo siguiente: *“las competencias que desarrolla el gerente universitario lo hace cuando ejerce el cargo, allí hay muchas cosas que se ponen en juego como es la honestidad, el respeto, la lealtad, la habilidad para resolver los problemas, la capacidad de liderazgo y la capacidad de aprendizaje en poco tiempo”*. **Informante 1.** *“los profesores que aspiran ejercer un cargo, por lo menos tienen que conocer lo básico de lo que es gerenciar, debe haber una formación previa, aspectos que las autoridades institucionales actuales carecen, ellos representan la negación de los que es gerenciar, porque ni siquiera han desarrollado la competencia política porque hasta entre ellos mismos se pelean”*.

Informante 2. *“cuando uno ha ocupado cargos de menor rango lo que prevalece lo*

operativo donde las decisiones son estructurados y lo que tienes que hacer es instrumentar lo que viene de arriba, sin embargo cuando desempeñas cargo superiores, de dirección o subdirección donde tienes que dictar las políticas institucionales priva la toma de decisiones sobre aspectos estratégicos y de conducción...lo que conozco de gerencia lo he desarrollado a través de los cargos que he desempeñado fuera y dentro de la universidad, en ambos casos gerenciando”.

Informante 3 y 4. *“tengo formación gerencial y actualmente estoy realizando una maestría en gerencia educativa y sin embargo, la experiencia es fundamental porque te das cuenta de la incapacidad de muchos gerentes universitarios que por una otra razón llegan a ocupar cargos de alto nivel sin tener las competencias mínimas necesaria para ocupar dichos cargos pero allí están”.* **Informante 5.** *“como te decía, yo observo permanentemente la ausencia de habilidades gerenciales en el equipo de dirección, porque estas son instituciones altamente politizadas y lo que reina es el compromiso y la obediencia ciega, que a veces no son comprensibles, mucho menos explicables”.* **Informante 6.** *“Muchas de las competencias que uno desarrolla son extra laborales, es mas, muchos son los problemas que tu resuelves fuera del pedagógico por ejemplo en un juego de pelota, quizás el ambiente, pero a mí me ha pasado..... desde un ámbito formal, una vía es la incorporación del futuro gerente a un cargo con rango subalterno para que se vaya fogueando.”.*

Informante 7. *“gran parte de las competencias que uno desarrolla son extra laborales, es mas, muchos son los problemas que tu resuelves fuera del pedagógico por ejemplo en un juego de pelota, quizás el ambiente, pero a mí me ha pasado, además hay una gran cantidad de valores y principios que uno trae de casa. Los problemas que se te presentan no son lineales”.* **Informante 8.** *“saber de gerencia no necesariamente implica haber estudiado gerencia sino que hay un conjunto de condiciones personales mas que profesionales que influyen demasiado en la actividad del gerente en la universidad. A nivel de las subdirecciones se pone de manifiesto, que el hacer mas o el hacer menos, depende de las condiciones personales de quienes ejercen el cargo, porque es uno de los problemas que se percibe cuando la gente obtiene tanto poder de acción, es decir adquiere*

*transitoriamente una fuente de poder. El gerente, debe conocer principios básicos de gerencia, conocer la institución, pero hay un conjunto de competencias, de habilidades, de destrezas de carácter personal que si no se tienen no deberían ser gerentes. La apertura, la creatividad, la acertividad, el liderazgo, la comunicación, el estar conciente que ocupar un cargo gerencial implica tener autoridad, responsabilidad, tener poder, implica un compromiso muy grande no solo con una gestión, no solo con un resultado electoral, no solo con una reelección sino con una comunidad, con su propio nombre, un gerente tiene que estar muy claro en cual es su propio valor como ser humano, como persona para que el cargo no lo distorsione..... Si tengo que formar a alguien como tutor gerencial yo no le enseñaría teoría, porque eso pueden hacerlo sin mayor dificultad porque está en los libros y en el internet, lo mejor es decirle siéntate ahí y observa la reunión y la forma como se toman las decisiones y de acuerdo a tu interés, saques tus propias conclusiones, buenas o malas. Al profesor hay que darle la oportunidad de gerenciar en vida real y si en la toma de decisiones no maltrata a nadie, no va preso, no viola los reglamentos, entonces que tome la decisión y se arriesgue.” **Informante 9.***

*“pienso que es posible adquirir conocimientos y habilidades en actividades extralaborales porque donde me he desenvuelto pienso que lo he hecho bien y siento el aprecio de las personas a mi alrededor, no podemos desligar la calidad profesional de la calidad personal. Pienso que hay que ser innovador y crear modos de hacer las cosas, siempre y cuando sean pertinentes. Cada vez que me reúno con los profesores noveles de la universidad (instructores) les digo que son las personas mas privilegiadas que hay, porque en este instituto existe un proceso de inducción, cursos y talleres, donde a todos ellos se les pasea por todas las dependencias de gestión administrativa de la universidad para que ellos la conozcan los reglamentos, manuales, procesos, resta que ellos se identifiquen con un perfil y de manera voluntaria se involucren directamente y pongan en práctica esas herramientas básicas.” **Informante 10.** “De acuerdo a mi experiencia debe tener tres habilidades fundamentales; tiene que aprender a comunicarse con un criterio justo, un alto sentido de la justicia para no tomar decisiones que afecten su capital mas importante*

como es el capital humano, tiene que ser una persona altamente motivadora, tiene que ser un líder. La gerencia tiene que tener tres patas, aprender a gobernar para llegar a acuerdos, aprender a mandar para imponer ordenes que tienen que ejecutarse en el marco de los reglamentos porque estos no son negociables, aprender a gerenciar, que tiene que ver con delegación, compromisos, formación de equipos y liderazgo” **Informante 11.** “Ese plan de formación gerencial pudiera estructurarse a través de un diplomado o a través de colocar asignaturas como eje transversal de carreras a fines, aunque la gerencia tiene que ver con todas las especialidades. Ahora bien, algo debería haber no se si curso, taller, módulos, diplomados donde se ventilan las competencias básicas de un gerente de acuerdo a sus aspiraciones y probabilidad de éxito, porque generalmente se aprende es gerenciando. Una posibilidad es proponer un tipo de preparación de acuerdo al cargo que se aspira y aquellos candidatos que aspiren un cargo de elección, deberían tener un mínimo de competencias pertinentes con el propósito por un lado de minimizar el ensayo y el error y las improvisaciones en la toma de decisiones y por el otro lado el pronto aprendizaje, se avanzaría mas rápido. No debería imponerse requisito alguno para ser gerente, es decisión de cada quien e incluso responsabilidad de la persona proponerse a un cargo cuando no está preparado y mas aun, también hay que ser responsable al momento de elegir un gerente. Debe haber una planificación integrada del talento humano inmerso en los planes de desarrollo de la universidad y que sea continuo como un proyecto de vida en la universidad...la categoría pertinente en dado caso sería la de asistente, porque el instructor entra en un período de prueba y el asistente ya tiene conocimiento de la universidad y perfil hacia un área”. **Informante 12.** El único perfil que exige el reglamento, es que sea agregado a dedicación exclusiva y sin embargo hay jefes de departamento que son tiempo completo porque no hay más nadie que quiera serlo. Se requiere de un gerente con capacidades emocionales elevadas e incluso es viable porque la administración es una ciencia social y como social es fundamental las relaciones interpersonales. Se requiere conocimiento técnico, es decir capacidad intelectual, pero para hacer llegar ese saber hay que hacerlo aplicando herramientas

emocionales. La propuesta de crear módulos, sería interesante por ejemplo el módulo I, para jefes de cátedra, el módulo II para coordinadores de programa, el modulo III para jefes de departamento, el módulo IV para decanos, subdirectores, secretarios, y esto permitiría en el tiempo una mejor calidad de trabajo y de vida a las personas que asumirían esas responsabilidades administrativas porque no es igual que te elijan como jefe de departamento sin saber con la cantidad de trabajo y problemas que vas a encontrar. En esos módulos debe considerarse tópicos vinculados con la Administración Organizacional institucional, luego los procesos administrativos focalizados hacia las empresas de servicio porque somos organizaciones de servicios, con la legislación para el conocimiento de los reglamentos, el gerente debe conocer de planificación y programación presupuestaria. Y de manera insoslayable u obligatoria, el trabajo de las relaciones interpersonales, porque yo puedo tener un conocimiento sólido de gerencia y puedo haber hecho cualquier cantidad de postgrado en administración, pero si tengo problemas de comunicación, de sensibilidad que a su vez incide en la capacidad para resolver conflictos, de negociación no llegamos a ninguna parte. Estoy de acuerdo en las actividades extralaborales como complemento de formación gerencial por el hecho de que en los procesos debe trabajarse en equipos donde la cooperación dentro de un engranaje social con otras dependencias se pone de manifiesto, en el caso de los equipos deportivos esta inmerso el concepto de rivalidad el cual no debería ser aplicable al ámbito laboral sin embargo, las habilidades, estrategias y conocimiento se integran en una unidad llamada equipo.” **Informante 13.** “Nunca el vicerrectorado se ha ocupado por generar un programa de formación gerencial y administrativa en investigación para que en todos los institutos se reciba aunque sea un grupo electo o no, una preparación que los capacite para que el día de mañana de participar en procesos electorarios y llegar a ocupar los cargos respectivos, tengan algo en la cabeza para impulsar el desarrollo de la actividad investigativa, de la función investigativa. Los que aspiren cargos de elección se les debe pedir como requisito una preparación aunque esto implique la modificación de la normativa vigente. Lo que se quiere es que no vaya cualquiera a la gerencia sino los mas

preparados y aunque la formación no pueda ser completa, las expectativas apuntará a que el gerente formado comience a evaluar bien las cosas y su aprendizaje en el cargo sea mas ligero, donde se materialice en el caso de la investigación las características de investigador como líder, como planificador, como organizador y evaluador de la función donde se desarrolle. Un programa de formación gerencial debe contemplar uno o dos cursos en este tipo de preparación, además de ello tiene que existir otro curso de formación del investigador, la gerencia de la investigación, luego la administración e implementación de la investigación y por supuesto la evaluación y acreditación de la actuación investigativa.” **Informante 14.** “En la universidad no existe un programa formal de formación gerencial ni de líder, que son dos aspectos distintos de abordaje. La otra posición es que las organizaciones complejas, particularmente como las organizaciones educativas, ni el concepto de administrador, ni el concepto de gerente, ni el concepto de jefe ejecutivo, ni el concepto de líder, responden al fenómeno real porque organizaciones como esta es muy difícil que en un momento dado tu puedas comparar ésta con la organización de ayer o la organización del frente, son organizaciones que están en continua evolución y se necesita de muchas destrezas, sobre todos de muchas competencias, competencias que admitan conocimientos, habilidades y aptitudes de las personas que realmente quieran participar en sacar adelante la institución. Hay tres cosas fundamentales que el gerente debe tener presente, la autoridad, el poder y la influencia. El director, los subdirectores, el secretario, el equipo directivo, el jefe de departamento tienen autoridad que se la da el cargo, los reglamentos, su nombramiento y esa autoridad hay que ejercerla, aquí el consejo directivo es la máxima autoridad del instituto, cuando el consejo directivo firma una resolución sobre un asunto académico, sobre un asunto administrativo, la gente reconoce esa autoridad y las personas que poseen la autoridad. Por otra parte, uno recurre a solucionar problemas con las personas que tienen el poder (negociación), uno puede ser el director o la autoridad, pero hay personas que tienen más poder que yo, por la manera como se comportan y el acceso que tienen a los estamentos de poder. La influencia, significa que las personas hagan lo que tienen que hacer sin la necesidad

de ejercer la autoridad o el poder, que la gente está convencida de que tiene que ir por ese camino, un jefe de departamento sabe que tiene que hacer esas tareas académicas administrativas, porque es un compromiso que tiene con la institución. Si queremos enfocar un programa de formación gerencial en función de los niveles de responsabilidades, hay que dar entrenamiento para desarrollar ciertas competencias, y que tendrían mas apoyo con la incorporación dentro del plan de desarrollo de un eje estratégico como el de talento humano, para mejorar la comunicación, la participación, la calidad de vida. Yo admiro a muchas personas porque tienen una capacidad gerencial y no tienen mucho entrenamiento en ese sentido y la gente los sigue. Si se tiene esa cultura de talento humano y se le da a las personas la oportunidad organizada de que reciban esas competencias, va haber mucha gente interesada en las jefaturas departamentales y de dirección, pienso que lo relevante sería la influencia que nosotros como gerente o líder tengamos sobre los profesores, a través de programas de formación donde se definan cuales son las competencias genéricas gerenciales transversales y las competencias específicas, de tal manera de saber hacia donde se quiere ir, si usted tiene vocación de investigador, vocación de líder, vocación administrativa, vocación académica, vocación extensionista, etc. En esas competencias específicas hay que influenciar, en la redacción, en el lenguaje y comunicación de acuerdo al área de mejor perfil, de tal manera que la gente quiera hacerlo sin necesidad de obligarlos. Por otra parte, considero que desde que el profesor es instructor, los dos años de prueba pudieran contabilizarse como una etapa de conocimiento de la institución y no de la universidad, dentro del programa de formación. Paralelamente al proceso de desarrollo de una estructura de formación para tener acceso a esas competencias, debe haber un proceso de mentoría, de coaching, de coqueo como lo quieras llamar, porque ya se ha demostrado que muchas veces tu necesitas un empujoncito independientemente del nivel de responsabilidad, operativo, intermedio, departamental, institucional o rectoría. A veces nosotros necesitamos ayuda de gente que nos asesore, nos diga como mejorar el estrés, como actuar en determinadas situaciones, como manejar estrategias ante una situación decisoria, siempre vamos a necesitar una ayuda. En

esta dirección, en el ámbito de la gerencia, es válido la presencia de un mentor que te diga las cosas que no debes hacer, por ejemplo puedes tener un problema de toma de decisiones, de relaciones interpersonales, de redacción, de no escuchar, de paradigmas, entre otros”. Además, lo emocional como un eje transversal.

Informante 15. *“De acuerdo con mi experiencia lo que mas me ha dado resultado y que puedo catalogar como éxito es el dialogo y la respuesta oportuna. Si se trabaja sobre un perfil en competencias quien lo debe certificar es práctica docente. El perfil de ese nuevo gerente dentro de esa nueva estructura administrativa de proyectos, debe ser integrador, debe manejar proyectos, debe tener una visión holística de la realidad, tiene que tener sensibilidad social, tiene que ser líder. El plan de desarrollo docente está en el reglamento y en el plan en letra muerta, en la práctica no hay un programa de formación para el docente ordinario, ahora es que se está instrumentando un programa de formación del profesor instructor teniendo como referencia el del Siso Martínez, pero lo menos que se aborda, en el caso del Pedagógico de Caracas, es la formación gerencial.....el nombramiento de una comisión para instrumentar un diplomado en gerencia administrativa avalado por docencia y extensión, cuyos facilitadores en planificación y presupuesto seamos nosotros mismos, profesionales que conozcan y trabajen en esas áreas. Y porque por docencia, porque pertenecería al programa de formación docente. Un curso de planificación y presupuesto es fundamental porque nuestros gerentes medios no saben hacer un plan operativo, no saben hacer las solicitudes presupuestarias, ni las ordenes de servicio. Otro curso o modulo, debería ser sobre normativas y reglamentos, porque uno aprende es en la práctica e incluso yo elabore dos carpetas contentiva de los reglamentos y normas y me puse a leerlos, pero si a ti te forman tu podrás tener un mejor desempeño como gerente. Otro modulo debe ser currículo, indistintamente del cargo a que aspire, porque la academia se maneja en eso. Otro curso que estaría dentro de ese diplomado sería el manejo de conflictos y toma de decisiones, ese es el pan de cada día. Y todo esto dentro de un perfil, tendríamos que crear el perfil de ese gerente para poder hacer ese diplomado. En estos cursos el eje transversal fundamental pudiera ser la comunicación. En este sentido, no bastan los*

cursos, sino que se tiene que generar un perfil que al finalizar este diplomado, el gerente debe tener esas competencias. A mi juicio para los directores, subdirectores, secretario y jefes de departamento, el diplomado sería uno, sin embargo para ser autoridad rectoral podría ser otro diplomado porque el nivel de exigencia, los niveles de complejidad y las tomas de decisiones son macros. En lo operativo prevalecen las competencias técnicas mientras que en los altos cargos prevalecen las competencias sociales. En el marco del mismo diplomado, este podría terminar con una práctica, con una vivencia en cada una de las dependencias vinculadas con los módulos o cursos, no sé si llamarla pasantía, pero no estoy de acuerdo con la figura del tutor gerencial, simplemente un evaluador que certifique su participación (integración de los saberes), y presentación de un plan de intervención. Posteriormente involucrarlos en comisiones.”. Informante 16.

Análisis e Interpretación de la Categoría 9.

Revelan los entrevistados que muchas de las competencias adquiridas y desarrolladas por los gerentes universitarios están asociadas con el ejercicio del cargo, donde se pone de manifiesto el diálogo, la honestidad, el respeto, la tolerancia, la lealtad, el sentido justiciero, la actitud de apertura hacia el aprendizaje sistemático y vertiginoso (cultura organizacional, reglamentos, normativas, planificación y presupuesto, procesos), la capacidad de liderazgo y competencias políticas, de dirección y delegación, la habilidad para resolver conflictos oportunos desde la óptica de la negociación, la capacidad de diseñar e implementar estrategias acertivas y el sentido de compromiso, no solo con la organización, sino con la comunidad que te eligió y contigo mismo. Se evidencian condiciones personales y profesionales en el marco de la estructuras de poder. Por otra parte, los informantes claves manifiestan la necesidad de instrumentar programas de formación gerencial en las áreas de docencia, investigación, extensión, administración y gremial, que incluso pudieran ser compatibles con el cargo en ejercicio. En este sentido, se percibe que sólo las subdirecciones de docencia de los Institutos Pedagógicos han presentado e instrumentado iniciativas de planes de formación docente desde la perspectiva de la docencia, quizás por estar bajo su responsabilidad el proyecto de formación docente.

Esta programación solo está dirigida hacia la formación del profesor instructor, que de acuerdo al reglamento está en período de prueba. Entre otros hallazgos, los informantes claves parecen estar de acuerdo con el aprendizaje por experiencia dado que las situaciones problemáticas en la Universidad no son lineales y esto sin ambigüedad fortalece la formación del gerente. No obstante, surgen propuestas interesantes que tiene que ver con la formación académica y profesional de los profesores, basados en programas de inducción, cursos, diplomados y prácticas en tiempo real (incluye plan de intervención), teniendo como referentes el perfil del docente, el nivel gerencial y las probabilidades de éxito. Consideran los entrevistados que estos programas no son limitativos ante las aspiraciones electorales de los profesores, dada la reglamentación vigente y la cultura política de la Universidad.

Categoría 10: Obstáculos para la implementación de un programa de formación gerencial.

Propiedades descriptivas: Esta categoría describe las barreras que limitan la instrumentación de un programa de formación gerencial en la universidad.

Dimensión: Formación gerencial

Unidades de información: Considerando como supuesto hipotético la existencia de barreras personales e institucionales para instrumentar un programa de formación gerencial en la universidad, los entrevistados señalaron lo siguiente: *“El principal obstáculo es el político, porque si los gerentes no desean participar o se niegan a ser tutores gerenciales por razones partidistas y de comodidad, entonces de nada servirá el esfuerzo.”* **Informante 1.** *“El que aspira al ejercicio de cargos de autoridad en el instituto debe estar vinculado o amparado por el respaldo de las organizaciones políticas que hacen vida en la universidad. Es este sentido, no prevalece la producción intelectual, ni las competencias técnicas sino la preferencia o la conveniencia de los sectores políticos. Esto es una de las razones del porque algunos profesores solicitan traslados a otros institutos pedagógicos.”* **Informante 2.** *“la insuficiencia de recursos presupuestarios y humanos son limitantes”.* **Informantes 3.** *“el único obstáculo sería la disponibilidad presupuestaria para contratar personal y*

para el gasto de funcionamiento.” **Informante 4.** “este tipo de instituciones por alguna u otra razón prevalece la cuestión familiar, la cuestión política, donde precisamente no se busca al mejor sino al que interes.....hay que convencer categóricamente a la alta gerencia de la necesidad que formar gerentes es vital”

Informante 5. “como obstáculo te podría mencionar, lo político y la voluntad de las autoridades rectorales.” **Informante 6.** “la voluntad de hacer las cosas se convierte

en un obstáculo, porque hay mucha gente que tienen la voluntad pero la manera de expresarla es tan agresiva que todo el mundo tiembla.” **Informante 7.** “La misma estructura de la universidad te obliga prácticamente a ser político, porque si tu tienes aspiraciones rectorales entonces tienes que buscar ese apoyo porque si no, no llegas a ninguna parte, pero una cosa es recibir apoyo político y otra cosa es ser partidista político. Otro obstáculo que suele presentarse y más con los gerentes de formación es el chip de que esto no se puede, sin haberlo pensado. A veces los obstáculos son tan elementales que con solo apersonarte en la dependencia donde está el problema y le platicas a los jefes de dichas unidades que no dejen para mañana lo que puedes hacer hoy, se resuelve” **Informante 8.** “El principal obstáculo sería la mayor o menor resistencia que pueda tener la persona para querer estar allí, porque si tu abres un programa dirigido a formar gerentes vas a tener una avalancha de personas de todos lo que creen que pueden aspirar a ocupar cargos, teniendo presente la competencias personales, es de esperar que la balanza se incline hacia aquellos profesores que tengan sentido de compromiso.” **Informante 9.** “La motivación de la persona, la politiquería, los reglamento y la planificación estratégica del recursos humano son limitantes a mi manera de ver, para el desarrollo de un programa gerencial.” **Informante 10.** “no todos los coordinadores de programas, jefes de departamento e incluso las autoridades institucionales tienen formación gerencial y muchos hacen las cosas de acuerdo a lo que se les ocurre y esto genera una distorsión en los aspirante porque se contaminan de la mala praxis y podrían aprender los vicios. El principal obstáculo es la motivación de la persona, y que la gerencia universitaria y la persona crean en el programa. El programa debe ser concebido como una política de la universidad.” **Informante 11.** Hay varios

intentos sobre programas de formación gerencial y que necesariamente deben involucrar tanto al vicerrectorado de docencia como el vicerrectorado de extensión, como cabezas visibles y bajar eso hacia los institutos. Hay gente que te dirán que no le hace falta programas de formación gerencial, porque el es doctor o el se la sabe todas, pero una cosa es la academia y otra cosa es la gestión. Yo siento en la universidad que no se le da mucho peso a la gestión y en el mayor de los casos la mirada es hacia la docencia, cuando en realidad tiene que haber un equilibrio entre docencia, gestión, extensión e investigación, pero indudablemente aunque el papel diga eso, aquí el docente se convierte en un dador de clases. Y hasta el gobierno lo piensa así, porque un indicador para asignarnos el presupuesto es la matrícula y en un segundo plano la gestión. Además, aquí no hay ningún tipo de reconocimiento académico, ni gerencial para nadie..., pero a la hora de que un gerente cometa una falta, incluso no atribuible a él, porque tuvo un problema familiar por ejemplo, entonces todos lo señalan como un gerente irresponsable. Aquí debe haber algún tipo de reconocimiento al mérito para que la gente se motive.” **Informante 12.** “Si no existe el interés institucional de plantearse un programa de formación gerencial serio, que involucre a toda la universidad no se llegaría a ninguna parte y por otro lado si no hay la voluntad de la persona por querer hacerlo tampoco llegaríamos a ninguna parte.” **Informante 13.** “Universidad no le ha parado a la estructura organizativa de la actividad investigativa en cuanto a formación. Los obstáculos vendrían de la propia persona.”. **Informante 14.** “Tener una disposición de recursos y de voluntad en la universidad para sacar adelante un proyecto de mejoramiento del talento humano. La gente tiene que creer en esto y piense que esto no es un discurso vacío, incluso hay una teoría de uso allí, entonces tenemos que hacer que la gente conozca las bondades de estos asuntos, tenemos que modelar, tenemos que garantizar que hasta las funciones mas sencillas sean abordadas con ciertos criterios administrativos. Hay otra limitante que no quiero pasarlo por alto y es el asunto político, y esta tan metido en nuestras organizaciones que muchas veces es lo que dirige en muchos casos la organización”. **Informante 15.** “Desde la perspectiva upelista la conciencia política está arraigada en sus gerentes, mucha gente es mas

apasionada que racional, con posiciones personalistas, sin embargo, los jefes de departamento son mas académicos e institucionales que políticos. No debería haber ningún obstáculo, excepto el presupuestario”. **Informante 16.**

Análisis e Interpretación de la Categoría 10.

Los informantes claves consideran que existentes ciertas barreras que podrían obstaculizar la implementación e instrumentación de un programa de formación gerencial para los docentes que aspiran cargos de elección en la universidad. En esta dirección, manifiestan como factores limitantes; la conveniencia política, la disposición de los gerentes por participar en virtud del significado de la competencia como rivalidad, la voluntad de la autoridades rectorales e institucionales de generar una política coherente de la universidad en cuanto a formación del talento humano, la motivación de los profesores en participar y la insuficiencia de recursos presupuestarios.

Cuadro N° 80. Competencias en Planificación y Administración. Triangulación.

Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<p>*Conocen claramente la misión y visión de la Universidad, con marcadas diferencias de opinión de Pedagógico de Caracas.(F2.A)</p> <p>* No existe un claro conocimiento de la misión y visión de la Universidad, con excepción del Pedagógico de Caracas, pero con marcadas diferencias de opinión. (F1.D)</p> <p>*Conocen claramente la misión y visión de la Universidad. (F5.J)</p> <p>*Conocen claramente la misión y visión de la Universidad. (F2.C)</p> <p>*Conocen claramente la misión y visión de la Universidad. (F1.UA)</p>
Cualitativo	<p>“Con respecto a la misión y visión de la Universidad, estas son conocidas porque vienen establecidas desde la sede rectoral.” (Categoría 1: I1)</p> <p>“los lineamientos cuando llegan de arriba es decir de las autoridades rectorales, una visión que no hemos discutido.” (Categoría 1: I3)</p> <p>“una concepción de misión y visión distinta en relación con los institutos, donde se impone la visión de las autoridades.” (Categoría 1: I8)</p> <p>“de alguna manera la estructura de la universidad hay que revisarla con urgencia, hay que redefinir su misión y visión de acuerdo a nuestra realidad.” (Categoría 1: I9)</p> <p>“La misión se queda en letra muerta sino esta acorde con la realidad de cada instituto y del país y la visión no es compartida, porque es prefabricada.”(Categoría 1: I11)</p> <p>“no se a hecho una actuación conjunta donde participen todos sino que el modelo viene impuesto desde las altas esfera, la misión, la visión y la política.” (Categoría 1:I14)</p>
Investigador	<p>Se percibe de las Autoridades Institucionales, el conocimiento de la Visión y Misión de la Universidad, sin embargo la visión no es compartida, dada las características particulares de los Instituto Pedagógicos que la conforman la Universidad y el modelo impuesto desde la Sede Rectoral, es evidente el cuestionamiento de la misión de la Universidad en su rol de asesor del estado en materia educativa.</p>

(Continuación cuadro N° 80: Competencias en Planificación y Administración)

Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<p>*Formulan el Plan Operativo de acuerdo con las necesidades reales, con marcadas diferencias de opinión de Pedagógico de Caracas. (F2.A)</p> <p>*Formulan el Plan Operativo de acuerdo con las necesidades reales sin embargo en el Pedagógico de Caracas las opiniones son heterogéneas. (F1.D)</p>
Cualitativo	<p>“Al momento de planificar se sobreestiman las necesidades, los recursos y sobre todo las metas por alcanzar”. (Categoría 1: I1).</p> <p>“ La misma planificación es desordenada, aquí no se planifica a su tiempo y por lo tanto no es pertinente”. (Categoría 1: I1)</p> <p>“los lineamientos cuando llegan de arriba es decir de las autoridades institucionales, llegan desfasado de la realidad”. Categoría 1: I3)</p> <p>“las autoridades todavía no han tenido una mentalidad propia de lo que es ser universidad y asumen políticas desde la cima para todos los institutos, pero cuando llegan a cada instituto generan conflictos por el hecho de que no se corresponden con la realidad institucional al querer instrumentar políticas a cada instituto, que si bien funcionan para otras universidades, en el caso de la UPEL distorsiona su funcionalidad.” (Categoría 1: I14)</p> <p>“el plan de desarrollo de la universidad es concebido desde la alta gerencia, sin embargo, su instrumentación genera resistencia en los Institutos porque muchos profesores no creen en el plan y es precisamente esa alternativa de tener una disposición de recursos y de voluntad en la universidad para sacar adelante los proyectos” (Categoría 1: I15)</p>
Investigador	<p>Es evidente la acción centralizada de las autoridades rectorales, especialmente la rectoría administrativa en la formulación del Plan de Desarrollo, no hay suficiente discusión a nivel operativo (institutos) de las políticas, objetivos, misión y visión de la universidad, directrices estratégicas, quizás por la manera atropellada de formular el plan de desarrollo dado los cambios impredecibles de la política de estado en materia de planificación y presupuesto. Concebido el Plan de desarrollo unido a su escasa difusión , la Universidad se gira lineamientos operativos para la elaboración de los planes operativos que en cierta medida son mas conocidos, sin embargo, algunos gerentes consideran una perdida de tiempo su elaboración porque sus esfuerzos no son recompensados y otros los elaboran por formalidad. No existe una cultura planificadora. Se percibe un desconocimiento de los profesores sobre la planificación estratégica que instrumenta la Universidad y su vinculación con el presupuesto por proyecto. Desde la perspectiva de las direcciones, subdirecciones y secretarios, se percibe una actitud de aprendizaje y más compromiso con el plan operativo que desde la óptica de los jefes de departamento.</p>

(Continuación cuadro N° 80: Competencias en Planificación y Administración)

Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<p>*Realizan seguimiento a la ejecución del Plan Operativo, con excepción de Pedagógico de Caracas, pero con marcadas diferencias de opinión. (F2.A)</p> <p>*Realizan seguimiento del desarrollo exitoso de la gestión. (F1.A)</p> <p>*Realizan seguimiento del desarrollo exitoso de la gestión con excepción del Pedagógico de Caracas. (F1.J. Sig. 0,000)</p> <p>*Realizan seguimiento del desarrollo exitoso de la gestión con marcadas diferencias de opinión de los Pedagógicos Caracas y Miranda. (F1.C)</p> <p>*Realizan seguimiento del desarrollo exitoso de la gestión, con marcadas diferencias de opinión de Pedagógico de Caracas. (F2.UA)</p>
Cualitativo	<p>“Una gran debilidad es el no seguimiento de los procesos administrativos tan tipificados en el Reglamento General de la Universidad como en los Reglamentos que rigen tanto a la docencia de pregrado, postgrado como a extensión”. (Categoría 1:I11)</p> <p>“hay decisiones muy rápidas que casi inmediatamente tiene que retomarse la toma de decisiones porque no se toma en función de los parámetros que deben tomarse tomando en cuenta un criterio de planificación estratégica para ver si eso puede darse así.” (Categoría 3:I11)</p> <p>La falta de respuesta con respecto a lo que se plasma en el plan operativo hace “que la gente se desmotive, que no trabaje en equipo, que no crea en la planificación. (Categoría 1: I12)</p> <p>“muchos profesores no creen en el plan y es precisamente esa alternativa de tener una disposición de recursos y de voluntad en la universidad para sacar adelante los proyectos se debilita.” C1: I15)</p>
Investigador	<p>Uno de los problemas emblemáticos de la gerencia universitaria representada en este estudio por los Institutos Pedagógicos referenciados, es precisamente las deficiencias de control y seguimiento de los trámites administrativos. En el caso del plan operativo, la ejecución física se realiza por formalidad sin tomar en cuenta las metas planificadas dentro del proyecto institucional. En el caso de la ejecución presupuestaria, los recursos se imputan independientemente del producto a alcanzar dentro del proyecto. Es importante resaltar que los jefes de departamento desconocen en este momento el plan operativo oficial para el 2008 ni las estimaciones del presupuesto, desconocen los proyectos al cual giraran los recursos. Además, se evidencia el desconocimiento de los procesos administrativos para ejecutar la disponibilidad presupuestaria. Por otra parte, se observó en la Sección de Compras de uno de los Institutos, la existencia de un conjunto importante de solicitudes que no disponen de disponibilidad y no se informa a las diferentes instancias administrativas (dirección, subdirecciones, secretarías y departamentos), salvo cuando se le hace seguimiento de los requerimientos. Se percibe que no hay seguimiento a lo plasmado en los planes operativos.</p>

(Continuación cuadro N° 80: Competencias en Planificación y Administración)

Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<p>*Conocen la formulación y ejecución presupuestaria, con marcadas diferencias de opinión del Pedagógico de Caracas. (F6.A)</p> <p>*Conocen la formulación y ejecución presupuestaria, con excepción del Pedagógico de Caracas, pero en el caso del Pedagógico de Miranda existen marcadas diferencias de opinión. (F3.D)</p> <p>*Desconocen la formulación y ejecución presupuestaria, con excepción del Pedagógico de Caracas. (F4.J)</p> <p>*Desconocen la formulación y ejecución presupuestaria. (F4.C)</p>
Cualitativo	<p>“El gerente tiene que conocer de planificación estratégica y de presupuesto de lo contrario esta aplazado como gerente o su gestión si duda tendrá tropiezos.” (Categoría 7: I11)</p> <p>La gerencia “desconoce el proceso presupuestario”. (Categoría 7: I1)</p> <p>“Los profesores gerentes no manejan el presupuesto y lo ejecutan sin saber el fin o su concatenación con el plan operativo” (Categoría 7: I3 e I4)</p> <p>“la gente tiene que conocer las leyes, la ley de la contraloría, la ley contra la corrupción, la ley de presupuesto, saber sobre la LOPNA, sobre el sistema presupuestario, sin embargo no es así, quizás por la falta de apoyo institucional en cuanto a capacitación del personal a cargo de una jefatura.” (Categoría 7: I5)</p> <p>“tenemos que formar profesores en esa dirección, profesores para el manejo de presupuesto.”Categoría 7:I6)</p> <p>“Hay que manejar presupuesto, de lo contrario quedarán muchos proyectos sin ejecutar.” Categoría 7:I7)</p> <p>“Todo gerente en cualquiera de sus niveles debe y tiene que conocer de planificación estratégica y del presupuesto, cosa que lamentablemente no observamos en nuestros gerentes.” (Categoría 7:I10)</p> <p>“Existe un gran desconocimiento en materia presupuestaria.” (Categoría 7: I 12)</p> <p>Los gerentes deben “conocer sus procesos, la administración del presupuesto con criterios de austeridad y racionalidad.” (Categoría 7: I14)</p> <p>“La gente no sabe como elaborar un presupuesto como tampoco como se ejecuta, simplemente solicita lo que necesita sin tomar en cuenta si esta respaldado en el plan operativo o si hay recursos disponibles.” (Categoría 7:I16)</p>
Investigador	<p>Se percibe un desconocimiento de las autoridades institucionales en cuanto a la formulación y ejecución del presupuesto por proyecto y de la administración de los ingresos propios, que es más evidente en los jefes de departamento que en los directivos. (traspasos presupuestarios y requisiciones)</p>

(Continuación cuadro N° 80: Competencias en Planificación y Administración)

Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<p>*Conocen la instrumentación jurídica. (F7.A. Sig. 0,034)</p> <p>*Conocen la instrumentación jurídica, con marcadas diferencias de opiniones del Pedagógico de Miranda. (F2.D)</p> <p>*Conocen la instrumentación jurídica. (F1.J. sig 0,000)</p> <p>*Conocen la instrumentación jurídica, con excepción de Mejoramiento Profesional. (F1.C)</p> <p>*Conocen la instrumentación jurídica, con excepción de Mejoramiento Profesional. (F1.UA).</p>
Cualitativo	<p>“El otro elemento fundamental es que las autoridades institucionales al comienzo de su gestión no conocen los reglamentos y leyes que nos rigen.”(Categoría 7:I1)</p> <p>“e incluso no todos conocen los reglamentos y eso explica las controversias en los procesos administrativos, porque aprenden del ensayo y del error.” (Categoría 7: I2)</p> <p>“Desde que uno llega un puesto lo inmediato es buscar los reglamentos y manuales.”. Categoría 7: I3 e I4)</p> <p>“hemos tenido problemas gravísimos donde coordinadores nuestros han tomados decisiones desde un punto de vista legal que han afectado el patrimonio de la universidad y no por negligentes sino por desconocimiento de los procesos.”. (Categoría 7: I5)</p> <p>“Cuando comencé a ocupar cargos gerenciales en la universidad tuve que leer, tuve que revisar documentos con el propósito de empaparme de la información que necesitaba para el cargo que tenía que desempeñar, a pesar de tener una maestría en administración del deporte.” (Categoría 7: I10)</p> <p>“nos saltamos muchísimas veces los procedimientos de la ley orgánica de procedimientos administrativos (LOPA) y que esta por encima de cualquiera de estas normas y reglamentos que dificultan y provocan muchísimo ruido en los procesos gerenciales... muchos de los procedimientos jurídicos en los cuales esta implicada la universidad es precisamente por el desconocimiento de los gerentes de los instrumentos jurídicos extrauniversitarios.” (Categoría 7: I11)</p> <p>“Existe un gran desconocimiento de las leyes, reglamentos y procedimientos, porque a veces tenemos discusiones en el consejo directivo y regularmente recurrimos al consultor jurídico para que de su opinión aunque sean académica” (Categoría 7: I12)</p>
Investigador	<p>Se percibe la actitud de aprendizaje de las autoridades por conocer la instrumentación jurídica de la Universidad, sin embargo, se observaron funciones y decisiones que diferían de lo reglamentario, dada la imperiosa necesidad de solucionar ciertos problemas, además es relevante la recurrencia de las autoridades institucionales hacia el asesor jurídico, por aspectos difusos en los reglamentos y normativas que tienden a solventar a través de resoluciones y normas transitorias. Por otra parte, la carencia de manuales de procedimientos a nivel Institucional es evidente; manual del director, manual del jefe de departamento.</p>

(Continuación cuadro N° 80: Competencias en Planificación y Administración)

Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	*Desconocimiento de los procesos administrativos con excepción del Pedagógico de Caracas. (F5.UA)
Cualitativo	<p>“Existe un desgaste de tiempo al suministrar la misma información a diferentes dependencias por el problema de la estructura, entonces uno hace tres veces el mismo trabajo. No se sabe a quien rendir.” (Categoría 1:I1)</p> <p>“entiendo que ahora estamos trabajando al estilo de cómo va viniendo vamos viendo.(Categoría 3:I11)</p> <p>“Y dentro de esas condiciones hay mucho que tiene que ver con la claridad de las funciones”. (Categoría 4:I9)</p> <p>“los equipos deben ser conformados con gente que conoce realmente su trabajo, esa es una de las grandes fallas que yo he percibido a lo largo de mi experiencia gerencial.” (Categoría 5: I7)</p> <p>“Una persona que desconoce la institución, pierde por lo menos un año en conocerla y proceder en consecuencia, situación que se percibe en la Universidad.”. (Categoría 7: I1)</p> <p>“las autoridades institucionales desconocen el manejo de los procesos.” (Categoría 7:I2)</p> <p>“Nos dimos cuenta que los problemas que se generan no es por error de trabajo sino por el desconocimiento de los procesos.” (Categoría 7: I3 e I4)</p> <p>“Los gerentes evidencia un gran desconocimiento de lo que es su trabajo, de lo que hay que hacer y lo que se espera de el.” (Categoría 7: I7)</p> <p>“el gerente debe saber administrar y tiene que conocer a la universidad. El mayor el problema es que esas dos premisas no se cumplen, a veces la gerencia universitaria sabe de gerencia y no conoce suficientemente a la universidad y hay gerente que conoce muy bien a la universidad y la academia pero no sabe o sabe muy poco de gerencia.” (Categoría 7: I9)</p> <p>“se evidencia un desconocimiento de los procesos administrativos, aspecto que se evidencia en la lentitud de los procedimientos, una cosa dicen hoy y otra cosa dicen mañana, en verdad percibo muchas improvisaciones.” (Categoría 7: I13)</p>
Investigador	Se percibe una actitud las autoridades institucionales, por conocer los procesos administrativos, que en cierta medida se evidencian en el interés por conocer los procesos a través de la instrumentación jurídica, sin embargo la carencia de manuales de procedimientos administrativos hace que el aprendizaje sea lento y se caracterice por el ensayo y error. Por otra parte, a nivel de departamento, se observa, con ciertas excepciones, la falta de claridad en los procedimientos administrativos, aspecto que se ventila con la manera de proceder del personal de apoyo. En el ámbito de la investigación y la extensión la situación es más pronunciada.

Cuadro N° 81. Competencias en la Comunicación. Triangulación.

Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<p>*Oportunos en la entrega de información. (F1.A)</p> <p>*Oportunos en la entrega de información con excepción del Pedagógico de Miranda. (F5.D)</p> <p>*Oportunos en la entrega de información con excepción del Pedagógico de Caracas. (F1.J. Sig. 0,000)</p> <p>*Oportunos en la entrega de información solo en el Pedagógico de Miranda. (F1.C)</p> <p>*No son oportunos en la entrega de información con excepción del Pedagógico de Miranda. (F1.UA)</p>
Cualitativo	<p>“Cuando esos planes bajan hasta los jefes de departamento, pareciera que hay allí se genera una serie de situaciones que no se concatenan, entonces los jefes de departamento tienen una forma de planificar, hacen sus planes operativos pero no hay una respuesta oportuna” (Categoría 1: I12)</p> <p>“no hay fluidez de la información, lo que trae como consecuencia distorsión en la información y en los procesos” Categoría 1:I13)</p> <p>“producto de la estructura disfuncional los problemas se agudizan y la comunicación no fluye. Además, la información la convierten en un elemento de poder, la mentalidad es que si la escondo y la guardo en mi grupo, tengo mas poder sobre los demás. (Categoría 2: I1)</p> <p>“Los problemas de comunicación siguen sin resolverse dado que el perfil de las autoridades institucionales no se corresponden con el cargo que ocupan”. (Categoría 2: I2)</p> <p>“cuando enviamos la información, en este caso desde docencia hacia los núcleos, esta tiende a tergiversarse a nivel de núcleo, por una parte por el desconocimiento de los procesos..... en algunos casos simplemente no nos envían la información desde los núcleos”. Categoría 2: I3)</p> <p>“persisten los problemas de comunicación porque la información no fluye.” (Categoría 2: I10)</p> <p>“la gran debilidad de la gerencia universitaria es la comunicación oportuna. No hay comunicación corporativa ni comunicación gerencial, a veces en los institutos nos enteramos de decisiones del consejo universitario cuando las decisiones ya están tomadas, tal es el caso de la transformación curricular la cual se presentó desde arriba y apenas ahora nos estamos enterando de una serie de posibles toma de decisiones que van afectar gravemente la enseñanza de las ciencias... Se ha dado plataforma tecnológica, pero si los gerentes no hacen fluir la información desde la gerencia alta hasta la gerencia operativa, representadas por las cátedras, el esfuerzo se pierde.”. (Categoría 2: I11)</p> <p>“hemos tratado de generar opciones para mejorar el flujo de comunicación, sentimos que es una debilidad no solo en el instituto, sino de la universidad.... los jefes de departamento y la comunidad siente que no le llega la información”. (Categoría 2:I12)</p> <p>“la cantidad de información es inoportuna”. (Categoría 2: I13)</p> <p>“La propia estructura de la universidad hace que la información se tergiverse” (Categoría 2: I14)</p> <p>“Hay que abrir los canales de comunicación. Estamos en estos momentos instrumentando una política de apertura de los canales de comunicación, a través del consejo directivo, del consejo académico.” (Categoría 2:I15)</p>

(Continuación cuadro N° 81. Competencias en la Comunicación)

Cualitativo	“a nivel de docencia la información fluye muy bien pero a nivel administrativo existen muchas trabas y es muy lenta y afecta las funciones nuestras.” Categoría 2: I16)
Investigador	De acuerdo con la experiencia del investigador en el trabajo de campo realizado en este estudio en su condición de observador participante, la entrega de información entre los gerentes universitarios no es oportuna, lo que genera el incumplimiento de las etapas y lapsos de la programación de la actividad investigativa. (jefes de departamento y coordinadores) y siempre hubo excusas y en algunos casos molestias de los gerentes encuestados, particularmente del Pedagógico de Miranda, sin embargo, las autoridades institucionales en todos los institutos (directores, subdirectores y secretarios) fueron mas convincente, en el cumplimiento de los lapsos establecidos. Desde el ámbito gerencial, es evidente el vencimiento de los lapsos estipulados en la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativo (LOPA), por una parte porque las solicitudes o trámites se realizan de manera tardía y por otra parte, porque la información no fluye oportunamente. Esta situación genera lentitud en los procesos y críticas de la acción gerencial dada la interdependencia entre las instancias administrativas.
Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> *Utilizan en ocasiones canales informales para la solución de problemas. (F1.A) *Utilizan canales informales para la solución de problemas, con excepción del Pedagógico de Caracas, pero con una marcada diferencia de opinión. (F2.D) *Utilizan en ocasiones canales informales para la solución de problemas. (F6.J) *Utilizan en ocasiones canales informales para la solución de problemas con excepción de Pedagógico de Caracas pero con diferencias de opinión. (F6.C. Sig. 0,026) *No utilizan canales informales para la solución de problemas. (F4.UA)
Cualitativo	<p>“Los núcleos están desasistidos por el órgano central y los gerentes en procura de resolver sus problemas actúan de manera independiente e incluso consiguen recursos por otras fuentes distintas a la universidad. Hay que manejar diferentes escenarios A, B y C.” (Categoría 3:I1)</p> <p>“Desde el ámbito de la toma de decisiones, el coordinador del núcleo a veces toma decisiones y después negocia con la sede central.” (Categoría 3: I7)</p> <p>El gerente debe tener la capacidad de improvisar porque al conocer los caminos verdes, establece una especie de red informal solucionadora de problemas, y esto no es fácil ni aparece en un recetario ni en los libros de administración.”(Categoría 6:I1)</p> <p>“a veces resuelves un problema tocando puertas distintas a las jerárquicas y eso es una realidad en la universidad. Hay que ser negociador hasta con los distribuidores de servicio.”(Categoría 6: I7)</p>
Investigador	De acuerdo con la percepción de algunos gerentes de nivel operativo, representados por los jefes de unidad administrativa, a través de la entrevista, muchas de las decisiones tomadas por las autoridades institucionales las conocen oportunamente, no por la vía formal por donde posteriormente llega la información, sino que se enteran por otras vías diferentes a la establecida

(Continuación cuadro N° 81. Competencias en la Comunicación)

Investigador	en los reglamentos, sin embargo no actúan, esperando el comunicado oficial, que de acuerdo a la importancia de la decisión, realizan seguimiento. Por otra parte, consideran que gran parte de sus problemas los resuelven recurriendo a otras instancias distinta a su canal de mando, que posteriormente negocian con sus superiores. El investigador ha tenido la oportunidad de experimentar esta experiencia.
Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	*En cuanto a información buscan información de diferentes. (F7.A. Sig.0,034) *En cuanto a información se limitan a los canales formales de comunicación. No buscan información de otras fuentes, con excepción del Pedagógico de Caracas. (F2.J) *En cuanto a búsqueda de información, se limitan a los canales formales de comunicación como fuentes. Marcada diferencia de opinión en los tres Institutos Pedagógicos. *En cuanto a búsqueda de información, se limitan a los canales formales de comunicación como fuentes. (F4.UA)
Cualitativo	La información tiende a tergiversarse “aunque los canales de comunicación son bien conocidos, por la cultura nuestra de hacer las cosas como nos parece.” (Categoría 2: I3) “A nivel de núcleo, el hecho de que las comunicaciones deben estar firmadas muchas de las respuestas se tornan lentas y en algunos casos ni responden las comunicaciones”. (Categoría 2: I4) “el proceso comunicación es deficiente”. (Categoría 2: I6) “La información tiende a ser reservada como un mecanismo de poder, y eso trae una serie de cosas, entre ellas que no se agoten los canales regulares.” (Categoría 2: I7) “la comunicación es directa y esto hace que los procesos gerenciales sean mas eficientes porque genera compromisos” (Categoría 2:I8) “La comunicación de esta dependencia con la dirección es muy fluida”. (Categoría 2: I9)
Investigador	Es una acción estratégica recurrir a fuentes diversas de información para conocer procedimientos del cual el gerente no dispone de la información necesaria y suficiente para tomar una decisión inherente a sus competencias. Se percibe de la gerencia universitaria que las autoridades recurren a sus superiores, pares, subalternos o colegas, ante procedimientos que desconocen.
Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	*Utilizan el Internet en el ámbito administrativo con excepción de Pedagógico de Caracas, sin embargo en el Pedagógico de Miranda hay diferencias marcadas de opinión. (F3.D) *No utilizan el Internet en el ámbito administrativo. (F3.J) *No utilizan el Internet en el ámbito administrativo. (F1.UA)
Cualitativo	“Una limitación en estos momentos, es que no tenemos las herramientas tecnológicas, que de verdad nos apoye, que nos interconecte a todos para poder funcionar bien, lo único que trabajamos es con teléfono y la valija”. Categoría 2: I3 y I5)

(Continuación cuadro N° 81. Competencias en la comunicación)

	<p>“en estos momentos tenemos una plataforma tecnológica de equipamiento...todos los gerentes de los diferentes núcleos tienen instalados computadores, pero no termina de arrancar desde hace dos años y el flujo de la información sigue con los mismos problemas”. (Categoría 2: I4)</p> <p>“En los actuales momentos percibo que la gerencia universitaria ha evolucionado, sin embargo persiste la resistencia a la tecnología” (Categoría 2: I10)</p>
Investigador	<p>En la Universidad, representada por los Institutos Pedagógicos objeto de estudio, no hay una plataforma tecnológica de información que optimice el ejercicio gerencial aunado de las restricciones impuestas dentro de la política de la Universidad e instrumentada por la Dirección General de Informática. En este sentido, a pesar de que los Institutos cuentan con equipamiento, la lentitud del servidor hace inoperancia el uso del Internet como medio de información, lo que genera a nivel operativo desmotivación. Quizás esta es una de las razones del porqué se recurre a la valija.</p>
Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> *Realizan presentaciones formales para dar a conocer los logros de gestión, con excepción del Pedagógico de Miranda y en el caso del Pedagógico de Caracas hay diferencias de opinión. (F9.A) * Difunden el éxito de gestión. (F2.D) * No difunden el éxito de gestión con excepción del Pedagógico de Caracas. (F1.J) * No difunden el éxito de gestión. (F1.C) * Difunden el éxito de gestión con marcada diferencia de Pedagógico de Miranda. (F3.UA) * Son elocuentes en el discurso cuando informan logros de gestión con excepción del Pedagógico de Miranda.(F4.D) *Son elocuentes en el discurso cuando informan logros de gestión con excepción del Pedagógico de Caracas.(F3.J) *No son elocuentes en el discurso cuando informan logros de gestión. (F2.C) *No son elocuentes en el discurso cuando informan logros de gestión. (F1.UA)
Cualitativo	<p>“el problema aquí es que nadie informa si vamos bien o vamos mal, no existe esa retroalimentación, no de las autoridades rectorales ni de las institucionales” (Categoría 1:I1)</p> <p>“Desde el ámbito organizativo, la administración del tiempo es fundamental y aspecto favorable es que las autoridades institucionales cumplen con sus reuniones pautadas aunque no sean puntuales, no obstante tienen la crítica que todo se lo reservan” (Categoría 1:I2)</p> <p>“mucha información valiosa para la toma de decisiones oportunas no fluye y cuando te llega te ponen a pegar carreras, y al final uno no sabe si lo hiciste bien o si lo hiciste mal, ni tampoco si se logro el objetivo y en que términos” (Categoría 1: I5)</p> <p>“te obligan a un proceso administrativo de llenados de planillas, de control que no es operante, ni se sabe en algunos casos</p>

(Continuación cuadro N° 81. Competencias en la comunicación)

	<p>el logro de objetivos, que solo lo conocen las autoridades” (Categoría 1: I6)</p> <p>“Los jefes de departamento son una pieza fundamental en la gerencia universitaria y no pueden seguir siendo tramitadores de papales, no pueden estar dedicados exclusivamente a la parte académica que es su prioridad, sino que tienen que conocer y manejar muy bien como se administra esa academia y que implicaciones tiene” (Categoría 1: I9)</p> <p>“objetivos que solo conocemos cuando se elabora el plan operativo” (Categoría 1: I10)</p> <p>“por ejemplo tu no sabes si lo que estas haciendo esta bien, ni que cosas estas solucionando y que logros estas alcanzando a nivel del plan de desarrollo” (Categoría 1: I11)</p> <p>“muchos profesores no creen en el plan y es precisamente esa alternativa de tener una disposición de recursos y de voluntad en la universidad para sacar adelante los proyectos se debilita y si a eso le agregamos la falta de difusión de los logros con fines de motivación, los procesos administrativos se tornan desvinculados con los planes” (Categoría 1: I15)</p>
Investigador	<p>Los informes de gestión son conocidos y difundidos al final del período al cual el gerente fue elegido, pero durante la gerencia de procesos su difusión es limitada, sin embargo se percibe intentos aislados para corregir esta situación. No realizan presentaciones formales para dar a conocer logros, salvo cuando finaliza el período sin embargo se cuestionan los medios de verificación. Desde la óptica del investigador, los discursos son convincentes. Los jefes de departamento no difunden sus logros de gestión, se limitan a las asambleas departamentales y los informes entregados al director-decano.</p>

Cuadro N° 82. Competencias en el Trabajo en Equipo. Triangulación.

Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<p>*En algunos casos dilatan los procesos administrativos en vez de facilitarlos, con excepción del Pedagógico de Miranda con marcadas diferencias de opinión. (F2.J).</p> <p>*Facilitan los procesos administrativos, con marcadas diferencias de opinión de Mejoramiento Profesional. (F3.C).</p> <p>*Facilitan los procesos administrativos. (F4.UA)</p>
Cualitativo	<p>“Existe un desgaste de tiempo al suministrar la misma información a diferentes dependencias por el problema de la estructura, entonces uno hace tres veces el mismo trabajo”. (Categoría 1: I1)</p>
Investigador	<p>Se percibe ciertas intensiones resolutivas en la actuación gerencial, sin embargo no hay contundencia o cierres de ciclo, se observa deficiencias de control y seguimiento.</p>
Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<p>*Diligentes en la solución de problemas inherentes a sus competencias. (F4.D Sig. 0,021).</p> <p>*Diligentes en la solución de problemas inherentes a sus competencias, con excepción de Pedagógico de Caracas. (F1.J. Sig. 0,000)</p> <p>* Diligentes en la solución de problemas inherentes a sus competencias, con excepción de Mejoramiento Profesional. (F2.C)</p> <p>*Diligentes en la solución de problemas inherentes a sus competencias. (F1.UA)</p>
Cualitativo	<p>“es una estructura que no se entiende, no se tiene claro el nivel jerárquico, no se sabe a quien responder”. (Categoría 1: I1)</p> <p>“La misma estructura de la Universidad hace que las cosas, a nivel de Instituto no funcionen bien”. (Categoría 1:I3, I4)</p> <p>“te obligan a un proceso administrativo de llenados de planillas, de control que no es operante. La ejecución también se queda lenta, la respuesta, los procedimientos, la generación de producto es lenta”. (Categoría 1: I6)</p> <p>“hace que los procesos sean lentos por la burocratización, mientras mayor es la distancia mayor el problema.” (Categoría 1:I7)</p> <p>“En líneas generales una de las debilidades que se pone de manifiesto es la forma de administrar la institución” (Categoría 1: I12)</p> <p>“En realidad no se sabe a quien se le rinde cuenta en un momento determinado.” (Categoría 1: I13)</p> <p>“A pesar que la estructura rígida genera obstáculos operativos, siempre busco la manera, en el marco legal, de moverme administrativamente hablando, para hacer que las cosas se resuelvan lo mas rápido posible y sin mayor trauma.....Mi táctica ha sido, y con apoyo de director, el contacto y trabajo directo con los jefes de departamento y esto me lo permite el reglamento a través de una figura que se conoce como coordinadora institucional de docencia”. (Categoría: I16)</p> <p>“lo que se percibe es que las cosas se resuelven como resultado del mismo proceso y no por la diligencia de la autoridades”.(Categoría 2: I2)</p> <p>“como es posible que toda la vida en el ejercicio de los cargos tu llegues y hagas lo mismo que hacia el jefe anterior”(Categoría 2: I10)</p>

(Continuación cuadro N° 82. Competencias en el Trabajo en Equipo)

<p>Cualitativo</p>	<p>“quizás el desdeseo gerencial en el cuarto año es mas pronunciado porque las personas tienen otras motivaciones para seguir en las estructuras de cargos o en las estructuras de poder que tienen administrativamente en la universidad.”. Categoría 5: I6)</p> <p>“Los problemas de índole académico se resuelven con rapidez, junto con los jefes de departamento y coordinadores de programas, pero los problemas que involucran aspectos administrativos son mas lento, por el hecho de que su resolución obedece a otras instancias.” Categoría 5: I16)</p> <p>“Los problemas siguen sin resolverse dado que el perfil de las autoridades institucionales no se corresponden con el cargo que ocupan.” (Categoría 6: I2)</p> <p>“Por ejemplo hay casos en que tengo que resolver problemas vinculados con administración, informática, con la secretaría.” (Categoría 6:I3)</p> <p>“Se observa en algunas autoridades institucionales la falta de disposición para resolver problemas.” (Categoría 6: I4)</p> <p>“las salidas no son necesariamente negociadas, sino a veces se apela a nivel de dirección o a nivel estratégico de la universidad para resolver conflictos que pudieran resolverse internamente.” (Categoría 6:I6)</p> <p>“lo que hice fue negociar con el resto de los subdirectores para ver cuanto me podían aportar, y con lo acumulado me fui a negociar con el rector para conseguir la diferencia, el resto es historia aunque tuve que presionar para que terminaran la obra en el tiempo previsto.” (Categoría 6: I8)</p>
<p>Investigador</p>	<p>Se percibe una gerencia caracterizada por la urgencia (reactiva), la improvisación (no hay políticas claras) y el protagonismo (figura visible en la toma de decisiones). La estructura burocrática de la Universidad hace que los procesos administrativos vinculados con las funciones de docencia, de extensión y de investigación sean lentos, cuyo nudo crítico pareciera estar asociado con la dirección institucional ejecutiva como canal de mando de las diferentes instancias administrativas que conforman la estructura. En la práctica, en el mayor de los casos, se observa que los oficios y comunicaciones, de una manera conciente o por desconocimiento, son dirigidos a instancias que dependen de la dirección institucional con la finalidad de dar celeridad a los trámites correspondientes, en espera de que las instancias administrativas superiores procesen la información y esto genera retraso. En el caso de la dirección, se citan a las unidades de planificación y presupuesto, administración, la sección de servicios generales y mantenimiento, en lo relativo a la subdirección de docencia, se citan, la sección de centralización académica y currículo como referencias, en lo que corresponde a extensión tenemos la coordinación de extensión académica y la coordinación de extensión acreditable y en lo concerniente a investigación, la coordinación general de postgrado y la coordinación general de investigación son representativos. Otro aspecto de interés, es que la designación de algunos gerentes universitario esta en función de un halo político y de un perfil que se corresponde mas con un título académico que a las competencias gerenciales administrativas, aspecto que pudiera explicar la falta de coordinación de trabajo, lentitud en las decisiones, producto del aprendizaje que experimenta el gerente y por sus deficiencias de carácter organizativo, donde se recurre a diferentes instancias para conseguir una información pertinente. (Departamento-cátedras; departamento-coordinadores de programas (docencia, extensión, investigación); departamento-</p>

(Continuación cuadro N° 82. Competencias en el Trabajo en Equipo)

Investigador	subdirección de docencia; departamento-unidad de personal; departamento-unidad de planificación; departamento-unidad de administración u otra dependencia administrativa; departamento-auditoría interna). En esta dirección, el gerente se convierte en un explorador multifacético (seguimiento) para conseguir la información y concretar sus requerimientos. La estructura burocrática hace que esto ocurra y lo preocupante es falta de diligencia conjunta de las autoridades institucionales (incluye a jefes de departamento) en resolver esta situación, salvo de acciones aisladas en el marco de la normativa vigente y en este esfuerzo se confunden los roles entre la dirección, las subdirecciones y la secretaría o bien entre las jefaturas de cátedras y los diferentes coordinadores de programas, hasta el punto en que algunos gerentes no saben a quien rendir. En este sentido, si el gerente no es experimentado o letrado en la instrumentación jurídica, los errores persisten y por consiguiente los problemas administrativos.
Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<p>*Toman decisiones en equipo, con marcadas diferencias en el Pedagógico de Caracas. (F5.A. Sig. 0,009)</p> <p>*Asume los desaciertos del equipo como responsabilidad de todos. (F8.A)</p> <p>*Abordan los problemas del equipo abiertamente. (F8.A)</p> <p>*Se adaptan fácilmente a equipos de trabajo. (F8.A)</p> <p>*Ante la burocracia manifiesta inconformidad formalmente. (F8.A)</p> <p>*Competentes para comunicar, delegar y motivar. (F3.A)</p> <p>*Competentes para delegar con excepción de Pedagógico de Miranda pero con marcada diferencias. (F2.D)</p> <p>*Se preocupan por el trabajo de los demás. (F4.A)</p> <p>*Se preocupan por el trabajo de los demás, con diferencias de opinión del Pedagógico de Caracas. (F3.D)</p> <p>*Se preocupan por el trabajo de los demás. (F4.J)</p> <p>*Se preocupan por el trabajo de los demás. (F1.C)</p> <p>*Se preocupan por el trabajo de los demás, con excepción de Mejoramiento Profesional. (F2.UA)</p> <p>*Hay coordinación de trabajo con excepción del Pedagógico de Caracas. (F1.J. Sig. 0,000)</p> <p>*Hay coordinación de trabajo con excepción del Pedagógico de Caracas y diferencias marcadas de opinión del Pedagógico de Miranda. (F1.C)</p> <p>*Hay coordinación de trabajo con excepción del Pedagógico de Caracas. (F1.UA)</p>
Cualitativo	<p>“cada quien anda por su lado, cuando en realidad debería ser un trabajo coherente, organizado y que todos estemos en sinergia desde el decano hasta el último eslabón de la gerencia que sería la operativa”. (Categoría 1: I12)</p> <p>“Las autoridades deben ponerse de acuerdo en cuanto a la información que suministran.(Categoría 2: I5) (Categoría 5: I5)</p> <p>“a través de las coordinaciones institucionales hemos podido coordinar un conjunto de actividades donde están involucrados</p>

(Continuación cuadro N° 82. Competencias en el Trabajo en Equipo)

<p>Cualitativo</p>	<p>los jefes de departamento y los coordinadores de programas, lo que permite difundir las información de manera directa.” (Categoría 2: I16)</p> <p>“siento que cada quien va por su lado y actúa aisladamente.”(Categoría 3: I12)</p> <p>“se toman medidas y se programan actuaciones gerenciales y administrativas de manera desarticulada que en vez de minimizar los problemas los agudizan.” (Categoría 3:I14)</p> <p>“Las estrategias no son claras e impredecibles, pareciera que los gerentes responden a sus propios intereses”. (Categoría 3:I16)</p> <p>“no hay coordinación de trabajo entre las autoridades institucionales.” (Categoría 5:I1 y I6)</p> <p>“el trabajo de las autoridades institucionales es coordinado, sin embargo, los procesos gerenciales son lentos” (Categoría 5:I3 y I4)</p> <p>“Siento que hay un proceso de desarticulación entre las autoridades universitarias.” (Categoría 5: I11)</p> <p>“Yo siento que no hay un modelo de gerencia corporativo donde todos trabajemos en equipo sino que hay una descoordinación, hay unas autoridades que trabajan en equipo y hay otras que no”. (Categoría 5: I12)</p> <p>“no se a hecho una actuación conjunta donde participen todos sino que el modelo viene impuesto desde las altas esfera.” (Categoría 5: I14)</p> <p>“A nivel de docencia, se trabaja coordinadamente con los jefes de departamento, con los coordinadores de programas, las comisiones que nombramos, aquí se le hace seguimiento a todo.”(Categoría 5: I16)</p> <p>“aquí nadie se pone de acuerdo, no hay disposición para atender los problemas estructura y funcionamiento de la universidad, y eso se debe a que la gente no quiere escuchar. En el caso de los jefes de departamento hay sus excepciones”. (Categoría 6: I14)</p> <p>“hay casos donde se pretende generar situaciones y abarcar espacios de acción con propósitos de influencia” (Categoría 6: I15)</p> <p>“hay procesos que no depende de uno, sino que obedecen a otras instancias pero que igualmente te afectan.” (Categoría 6: I16)</p>
<p>Investigador</p>	<p>A nivel de cada Pedagógico, se percibe un trabajo de equipo, con excepción del Pedagógico de Caracas, sin embargo en el caso de los otros Institutos (Miranda y Mejoramiento Profesional) existe un poder de influencia de sus directores-decanos, no solo con sus pares sino también con los jefes de departamento. Por otra parte, se observó, que las autoridades institucionales (directivos y jefes de departamento) manifiestan se inconformidad públicamente. Entre las autoridades institucionales hay coordinación de trabajo y pareciera que cada quien responde a sus propios intereses, salvo Pedagógico de Caracas, no obstante en Mejoramiento Profesional se observó un halo político vinculado con el director-decano. No se percibe una preocupación del trabajo de lo demás, salvo cuando el trabajo que se realiza en otra instancia afecte a la gerencia de procesos. En este sentido, un medio de verificación son los informes de gestión que se entregan por formalidad</p>

(Continuación cuadro N° 82. Competencias en el Trabajo en Equipo)

Investigador	al concluir el período para el cual el gerente fue electo, no obstante, a nivel de las Coordinadoras Nacionales de las diferentes instancias organizativas de la Universidad se entregan informes que no son revisados y analizados por el conjunto organizacional, no se percibe seguimiento a los plasmado en esos informes. En el caso de los jefes de departamento, los informes de gestión se entregan al final de la gestión.
Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	*Consideran que las amonestaciones no son medidas para penalizar los errores reiterados del personal, con excepción de mejoramiento profesional y en los Pedagógicos de Caracas y Miranda hay marcadas diferencias de opinión. (F9.A)
Cualitativo	“todos los que gerenciamos este instituto son flexibles dentro del trabajo en equipo” (Categoría 5: I8) “Todo gerente debe ser un líder que oriente el trabajo en equipo, sobre todo aquí en la secretaría, se comenten errores que tienen que corregirse a través del ejemplo y a través del feed back, para que la persona la próxima vez lo haga mejor, creo en la gerencia compartida...Y no esa gerencia impositiva de que el funcionario que se equivocó hay que levantarle un expediente.” (Categoría 5: I12)
Investigador	Se percibe un paternalismo generalizado en cuanto a la amonestación del personal, salvo ciertas excepciones que involucran a los jefes de departamento. Pareciera que no hay disposición de amonestar al personal, salvo a aquellos profesores instructores que se encuentran en período de prueba y de acuerdo a su falta puede ser penalizado, y esto depende del informe realizado por el jefe de cátedra y el jefe de departamento, según el Reglamento. En el caso del personal administrativo y obrero, las amonestaciones, en el mayor de los casos no trasciende de lo verbal.

Cuadro N° 83. Competencias en el Manejo Personal. Triangulación.

Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<p>*Cumplen sus compromisos, con excepción de Mejoramiento Profesional. (F5.A. Sig. 0,009)</p> <p>*Elevada vocación de servicio. (F6.A)</p> <p>*Cumplen sus compromisos adquiridos, con excepción del Pedagógico de Caracas. (F1.D)</p> <p>*Olvidan sus compromisos adquiridos, con excepción del Pedagógico de Caracas y en el caso del Pedagógico de Miranda hay marcadas diferencias de opinión. (F2.J)</p> <p>*Olvidan sus compromisos adquiridos con excepción de Mejoramiento Profesional. (F5.C)</p> <p>*Cumplen sus compromisos adquiridos. (F4.UA)</p>
Cualitativo	<p>“Desde el ámbito organizativo, la administración del tiempo es fundamental y aspecto favorable es que las autoridades institucionales cumplen con sus reuniones pautadas aunque no sean puntuales”. (Categoría 1: I2)</p> <p>“los problemas personales y los chismes son elementos característicos de algunas autoridades como consecuencia de la demagogia”. (Categoría 4. I2)</p> <p>“Los valores del hombre, de la familia, de la profesión deberían estar al servicio de la institución donde, el decir sea consono con el hacer, aspecto que la actual gerencia debe tener siempre presente para que no se quede solo en promesa electoral” (Categoría 2: I5)</p> <p>“La credibilidad se gana en la medida en que cumplas con tus promesas y esto es una debilidad en la universidad, donde escuchas muchas promesas que en el transitar del tiempo se olvidan.”(Categoría 4: I7)</p> <p>“ocupar un cargo gerencial implica tener autoridad, responsabilidad, tener poder, implica un compromiso muy grande no solo con una gestión, no solo con un resultado electoral, no solo con una reelección sino con una comunidad, con su propio nombre”. Categoría 9:I9)</p>
Investigador	Se percibe que los objetivos personales difieren de los objetivos institucionales y en este sentido, el compromiso adquiere dimensiones más personalistas.
Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<p>*Muestran humildad ante los planteamientos críticos de gestión. (F5.A. Sig. 0,009)</p> <p>*No demuestran humildad ante los planteamientos críticos de gestión. (F3.D)</p> <p>*Demuestran humildad ante los planteamientos críticos de gestión. (F6.J)</p> <p>*No demuestran humildad ante los planteamientos críticos de gestión. (F2.C)</p> <p>*No demuestran humildad ante los planteamientos críticos de gestión, con excepción del Pedagógico de Miranda. (F1.UA)</p> <p>*Reconocen sus errores públicamente, con diferencias de opiniones del Pedagógico de Caracas. (F3.D)</p> <p>*No reconocen sus errores públicamente, con excepción del Pedagógico de Miranda. (F6.J)</p> <p>*No reconocen sus errores públicamente. (F2.C)</p>

(Cuadro N° 83. Competencias en el Manejo Personal)

Cuantitativo	*No reconocen sus errores públicamente. (F1.UA)
Cualitativo	<p>“En la universidad funciona más las competencias de afectos, de carisma que la intelectual, sin embargo, hay que manejar las cosas delicadamente y equilibrada.” (Categoría 4: I1)</p> <p>“los gerentes deben de manejarse entre un estira y encoje, tienes que ejercer tu autoridad con la mano izquierda, no es fácil gerenciar en la universidad, hay que tener un alto grado de tolerancia ante aspectos que si bien la normativa te da la razón y la práctica debes ser flexibles” (Categoría 4:I3 y I4)</p> <p>“Tu ves gerentes que tienen una formación sólida y consistentes y son unos déspotas y esto genera rechazo y facturas del colectivo, tanto de los subordinados, pares y hasta de los superiores.” (Categoría 4: I7)</p> <p>“Aquí no se irrespeta absolutamente nada, nosotros oímos y escuchamos sugerencias, pedimos respeto porque respetamos.” (Categoría 4: I7)</p> <p>“Pienso que soy humilde, responsable, carismático, escucho a la gente, reservado con la información estratégica para la organización.” (Categoría 4: I10)</p> <p>“tenemos como norma no inclinar la balanza hacia ningún lado para que prevalezca el trabajo institucional y se trata en la medida de las posibilidades no confrontar con el resto de los integrantes del consejo directivo y cuando se nos presenta una situación, nos reunimos, aclaramos y pasamos la página.” (Categoría 4: I12)</p> <p>“Al comienzo la experiencia es dura porque se observa los roces del personal, la lentitud de los procesos, la burocracia y todo esto incide negativamente en la parte profesional, en la parte administrativa y en todas las actividades de las diferentes coordinaciones y cátedras, porque se generaran rupturas de carácter interpersonal que entorpecen el proceso gerencial.” (Categoría 4: I13)</p> <p>“En los actuales momentos la situación se complica porque la cuestión política está mal concebida.” (Categoría 5: I13)</p>
Investigador	En términos generales, en los tres Institutos Pedagógicos, las autoridades institucionales se perciben tolerantes y humildes ante las críticas, sin embargo existen sus excepciones. A nivel a nivel de jefe de departamentos hay excepciones, no todos son tolerantes y algunos mantienen distancia con el personal a su cargo. El reconocimiento de errores se percibe a un nivel personal, no se hacen públicamente.
Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<p>*Trabajan con eficiencia bajo presión del tiempo. (F6.A)</p> <p>*Trabajan con eficiencia bajo presión del tiempo, con excepción del Pedagógico de Caracas. (F1.D)</p> <p>*Trabajan con eficiencia bajo presión del tiempo, con excepción del Pedagógico de Caracas. (F1.J)</p> <p>*Trabajan con eficiencia bajo presión del tiempo, con excepción de Mejoramiento Profesional. (F2.C)</p> <p>*Trabajan con eficiencia bajo presión del tiempo, con excepción del Pedagógico de Caracas. (F2.UA)</p>

(Cuadro N° 83. Competencias en el Manejo Personal)

Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<p>*Trabajan con eficiencia bajo presión del tiempo. (F6.A)</p> <p>*Trabajan con eficiencia bajo presión del tiempo, con excepción del Pedagógico de Caracas. (F1.D)</p> <p>*Trabajan con eficiencia bajo presión del tiempo, con excepción del Pedagógico de Caracas. (F1.J)</p> <p>*Trabajan con eficiencia bajo presión del tiempo, con excepción de Mejoramiento Profesional. (F2.C)</p> <p>*Trabajan con eficiencia bajo presión del tiempo, con excepción del Pedagógico de Caracas. (F2.UA)</p>
Cualitativo	<p>“El gerente debe ser un administrar del tiempo, debe tener paciencia, porque aquí todo es urgente, de hoy para mañana y en ese transitar son muchos los errores que se pueden cometer” (Categoría 1: I1)</p> <p>“la administración del tiempo es fundamental, sin embargo todo es de un día para otro”. Categoría 1:I2)</p> <p>“En la unidad de personal, estamos tratando de diseñar una estrategia de acción, para saber científicamente cuales son las necesidades y los requerimientos del personal con el propósito de adiestrarlo para que sean mas efectivos y eficientes en la labor que realizan”.(Categoría 1:I5)</p> <p>“La ejecución también se queda lenta, la respuesta, los procedimientos, la generación de producto es lenta, no se puede ser eficiente en estas condiciones”. (Categoría 1: I6)</p> <p>“dependemos mucho de las contingencias y esto trae como consecuencia trámites de un día para otro que incluso no da tiempo de verificar la información que envías”. (Categoría 1: I10)</p> <p>“los jefes de departamento tienen una forma de planificar particular, hacen sus planes operativos pero no hay una respuesta oportuna, trayendo como consecuencia que la gente se desmotive” (Categoría 1:I12)</p>
Investigador	<p>Se percibe procesos administrativos atropellados como consecuencia de las improvisaciones gerenciales y la actitud reactiva de los gerentes que actúan en función de lo que requieren en otras instancias. En algunas ocasiones las solicitudes llegan a los departamento en forma tardía con el calificativo de “urgente”.No se observa una actitud proactiva de saber hacer lo que hay que hacer.</p>

Cuadro N° 84. Competencias en la Acción Estratégica. Triangulación.

Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<p>*Eficientes en la instrumentación de estrategias. (F1.A)</p> <p>*Poco eficientes en la instrumentación de estrategias, con excepción del Pedagógico de Caracas pero con marcadas diferencias de opinión. (F5.D)</p> <p>*No son eficientes en la instrumentación de estrategias porque no toman en cuenta las propuestas. (F3.J)</p> <p>* Eficientes en la instrumentación de las políticas porque toman en cuenta las propuestas formuladas con excepción de Mejoramiento Profesional. En los tres Institutos existe heterogeneidad en las opiniones. (F1.C)</p> <p>* Eficientes en la instrumentación de estrategias porque toman en cuenta las propuestas formuladas, con marcada diferencias de opinión en los tres Institutos.(F3.UA)</p>
Cualitativo	<p>“La universidad funciona como compartimientos estancos, cada uno de los vicerrectorados funciona como un compartimiento estanco, igual que el rectorado que tiene una dinámica propia que no está articulada y esto hace que se pierda mucho esfuerzo en articular una política coherente y eso se traslada a un ruido gerencial al resto de la universidad aunque se ha hecho esfuerzos importantes”. (Categoría 1: I11)</p> <p>“A pesar de haber planes institucionales, operativos y proyectos, pareciera que no hay lineamientos suficientes de unión y coordinación para que todo marche coordinadamente”. (Categoría 1:I12)</p> <p>“Siento que las autoridades todavía no han tenido una mentalidad propia de lo que es ser universidad y asumen políticas desde la cima para todos los institutos, pero cuando llegan a cada instituto generan conflictos por el hecho de que no se corresponden con la realidad institucional al querer instrumentar políticas a cada instituto, que si bien funcionan para otras universidades, en el caso de la UPEL distorsiona su funcionalidad.....“Esto ha llevado a que todas los gerentes instrumenten una gerencia de bomberos, apaga fuego, fuego que prendían cada quien en su dependencia, en su institución y no se a hecho una actuación conjunta donde participen todos sino que el modelo viene impuesto desde las altas esfera”. (Categoría 1: I14)</p> <p>“Las autoridades deben ponerse de acuerdo en cuanto a la información que suministran...mi táctica ha sido, y con apoyo de director, el contacto y trabajo directo con los jefes de departamento y esto me lo permite el reglamento a través de una figura que se conoce como coordinadora institucional de docencia.”(Categoría 2: I5)</p>
Investigador	<p>Se percibe del profesorado un descontento en la conducción gerencial de la Universidad, con excepción de uno de los institutos, objeto de estudio y desde otra perspectiva, en algunas instancias de dirección institucional. En este sentido, las instancias administrativas donde se percibe mayor polémica son; la dirección (en dos institutos), la subdirección de extensión (en dos institutos) y la secretaría (en dos institutos). Entre las críticas recurrentes se citan el aspecto político, la falta de disposición de la gerencia para escuchar y las políticas impuestas desde la sede rectoral. Esta apreciación pone en entre dicho la eficiencia de las autoridades institucionales en la instrumentación de las políticas institucionales dado el carácter informativo mas que consultivo y participativo de los planes y políticas de la universidad.</p>

(Continuación cuadro N° 84. Competencias en la Acción Estratégica)

Indicador	OPINIÓN
Cuantitativo	<p>*Evalúan escenarios ante conflictos. (F1.A)</p> <p>*Realizan reuniones para evaluar fortalezas y debilidades con excepción del Pedagógico de Caracas. (F1.J. Sig. 0,000)</p> <p>*Realizan reuniones para evaluar fortalezas y debilidades, solo Pedagógico de Miranda. (F1.C)</p> <p>*Realizan reuniones para evaluar fortalezas y debilidades, con marcadas diferencias de opinión del Pedagógico de Caracas. (F3.UA)</p> <p>*Convocan oportunamente para la solución de problemas, con excepción de Pedagógico de Caracas. (F1.D)</p> <p>*No hacen convocatoria oportuna para la solución de problemas, con excepción del Pedagógico de Miranda. (F2.J)</p> <p>*Convocan oportunamente para la solución de problemas, con diferencias de opinión de los Pedagógicos de Miranda y Mejoramiento Profesional. (F1.C)</p> <p>*Convocan oportunamente para la solución de problemas, con excepción de Mejoramiento Profesional. (F1.UA)</p>
Cualitativo	<p>“pero esos otros actores a veces no funcionan, no te convocan oportunamente y todo es de urgencia, entonces el gerente debe ser capaz de resolver los problemas por cualquier instancia”. (Categoría 6:I1)</p> <p>“Se observa en algunas autoridades institucionales la falta de disposición para resolver problemas.”(Categoría 6:I4)</p> <p>“se observa que para el manejo de conflictos, por distintas razones, los problemas son estigmatizados pero las salidas no son necesariamente negociadas.” (Categoría 6:I6)</p> <p>“las autoridades institucionales se caracterizan por su trabajo en equipo que es coordinado por el director y ente un problema siempre se reúnen para buscarle solución.” (Categoría 6:I10)</p> <p>“Percibo de la gerencia actual la falta de convocatoria para atender los problemas en conjunto.” (Categoría 6: I11)</p> <p>“Por otra parte percibo una serie de nudos críticos que parecieran no tener planes y estrategias claras resolutiveas para este momento.” (Categoría 6: I12)</p> <p>“se presentan situaciones que tienes que resolver por la dinámica atropellada de la universidad.” (Categoría 6: I13)</p> <p>“aquí nadie se pone de acuerdo, no hay disposición para atender los problemas estructura y funcionamiento de la universidad, y eso se debe a que la gente no quiere escuchar. En el caso de los jefes de departamento hay sus excepciones” (Categoría 6:I14)</p> <p>“observo que hay decisiones compartidas donde se muestra disposiciones de resolución, sin embargo hay casos donde se pretende generar situaciones y abarcar espacios de acción con propósitos de influencia.” (Categoría 6: I15)</p>

(Continuación cuadro N° 84. Competencias en la Acción Estratégica)

Indicador	OPINIÓN
Investigador	A nivel del consejo directivo, la convocatoria no es oportuna, y muchos de los problemas se abordan cuando están presentes y esto trae como consecuencia de que la gerencia sea atropellada. Se percibe un clima de dejar hacer y dejar pasar, hasta el punto en que el problema hace crisis y hay que abordarlo, no hay esa cultura en materia de seguimiento a lo acordado. Sustanciado en la experiencia como jefe de departamento, al investigador nunca la dirección Institucional lo ha convocado a una reunión para evaluar las fortalezas y debilidades de gestión, salvo cuando se elabora el Plan de Desarrollo de la Universidad que abarca cinco años, donde se concibe a las fortalezas y debilidades constante durante la vida útil del Plan porque cuando se elabora el Plan Operativo ni siquiera se revisan estos aspectos.