



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
UNELLEZ- APURE
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

**MODELO GERENCIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD (UNES)-APURE Y SU IMPACTO EN
EL LOGRO DE LAS METAS INSTITUCIONALES**

Trabajo de Grado para Optar al Título de Magister Scientiarium en Administración
Mención: Gerencia General.

Autor: Lcdo. Jinmy J. Aguirre Cuervo
Tutora: Msc. Norelis Jiménez

San Fernando de Apure, Octubre de 2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por el ciudadano **JIMMY AGUIRRE CUERVO**, titulado **MODELO GERENCIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD (UNES)-APURE Y SU IMPACTO EN EL LOGRO DE LAS METAS INSTITUCIONALES**, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General, considero que el mencionado trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los veinte días del mes de Junio de 2017.

Atentamente

Norelis Jiménez
C.I. N° 12.323.578

AGRADECIMIENTO

Con esta nueva meta alcanzada, quiero agradecer primeramente a Dios por permitirme vivir cada día de mi vida y poder lograr cada uno de mis propósitos propuestos, a su vez dedicarle a mis seres queridos a mi madre María Elena que desde el cielo siempre ha sido pilar fundamental, ya que fue una gran mujer trabajadora, luchadora y amorosa; además de mi padre José Baldomero que siempre me impulso al logro de cada una de mis metas trazadas ambos me inculcaron valores, nobleza, amor y constancia para así convertirme en una gran persona de esta sociedad.

También agradezco a mis hermanos Yesenia María, Carlos Luis, Juan Carlos y Carlos Alberto; a mi Abuela Carmen y mi tía Ana, mis sobrinos y sobrinas, mis tías y tíos a mis primas y primos; los cuales son parte fundamental de mi vida y sé que siempre me apoyaran a lo largo de mi vida; así como a mis amigos que me apoyaron con el logro de esta meta alcanzada que no es la última por lograr con ello quiero impulsar a mis seres queridos a que si nos los proponemos podemos llegar hasta donde queramos.

Sin más que decir culmino con este pensamiento motivador.

"EL ÉXITO ESTA CONECTADO CON LA ACCION. LA GENTE EXITOSA SE MANTIENE EN MOVIMIENTO, COMETEN ERRORES PERO NUNCA SE DAN POR VENCIDOS"

(CONRAL HILTON) Empresario Estadounidense.

INDICE GENERAL

	Pp
INDICE GENERAL	iv
LISTA DE CUADROS	v
LISTA DE GRÁFICOS	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Justificación de la Investigación	10
II MARCO TEÓRICO	13
Antecedentes de Investigaciones	13
Bases Teóricas	20
Teorías que Sustentan la Investigación	41
Bases Legales	50
III MARCO METODOLÓGICO	54
Enfoque Epistemológico	54
Tipo de Investigación	55
Diseño de la Investigación	55
Población y Muestra	56
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	57
Validez del Instrumento	61
Confiabilidad del Instrumento	61
Procesamiento de los Datos	61
IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	63
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
Conclusiones	71
Recomendaciones	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXO	

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp
1	Operacionalización de las Variables	52
2	Unidades de Análisis (Población) con cargos gerenciales en la UNES	56
3	Variable 1. Estrategias Gerenciales	63
4	Variable: Competencias gerenciales	66
5	Variable: Limitaciones de la acción gerencial	68

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp
1	Representación gráfica de la Media Aritmética, de Estrategias de enlace, delegación y gestión. Datos tomados del cuadro 3 ...	64
2	Representación gráfica de la Media Aritmética, de Competencias básicas y diferenciales. Datos tomados del cuadro 4	67
3	Representación gráfica de la Media Aritmética, de Respondiendo a las funciones. Datos tomados del cuadro 5	69

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

**MODELO GERENCIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD (UNES)-APURE Y SU IMPACTO EN
EL LOGRO DE LAS METAS INSTITUCIONALES**

Autor: Lcdo. Jimmy J. Aguirre Cuervo
Tutora: Msc. Norelis Jiménez
Año: 2017

RESUMEN

La investigación se planteó como objetivo evaluar el modelo gerencial de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) Apure y su impacto en el logro de las metas institucionales. La UNES está encargada de formar a las funcionarias y funcionarios de los cuerpos policiales, enmarcada en los nuevos enfoques y propuestas de adecuar el funcionamiento de la gestión pública, para garantizar una acción útil, efectiva y confiable al servicio de sus respectivas comunidades. Las teorías de apoyo al estudio fueron Enfoque de Gestión Estratégica, Enfoque de la Gerencia Estratégica, Teoría de los Sistemas, Teoría de la Gerencia Pública y Teoría de la Gerencia Participativa. Se orientó por el paradigma positivista, en el marco de la investigación evaluativa y diseño de campo. La investigación contó con una población de 40 directivos de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) Apure. Es de considerar que para recabar la información se utilizó la técnica de la encuesta y hecha operativa a través del cuestionario. La validez se logró a través del juicio de expertos y la confiabilidad aplicando el coeficiente de test-retest. Es necesario señalar que luego de recopilar los datos mediante el instrumento elaborado para tal fin, se procesaron matemáticamente, debido a que su tratamiento y cuantificación estadística permitió alcanzar conclusiones determinadas con base al problema planteado. Entre las conclusiones destaca que hay un incremento considerable en cuanto al compromiso manifiesto de quienes, actualmente ejercen la gerencia en la UNES-Apure por ello, se ve encaminada al logro de sus metas como institución.

Palabras Claves: Modelo gerencial, impacto, logro de metas institucionales.

INTRODUCCIÓN

La gerencia se define como un proceso mediante el cual se establecen las acciones de toda organización, es decir, la planificación, coordinación, dirección y control de los recursos con el objeto de lograr un fin o metas determinados. En este contexto, se entiende que la labor del gerente es la de orientar a la institución para alcanzar sus objetivos, lo cual le lleva a prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso, debido a esa actividad el gerente debe poseer la capacidad de introducir correctivos o cambios que faciliten la gestión organizacional en el momento que sea necesario.

Sin embargo, no es desconocimiento que, en la actualidad los procesos gerenciales, y particularmente de las universidades luchan con grandes obstáculos, en primera instancia los cambios vertiginosos ocurridos a nivel mundial, los cuales obligan a las organizaciones a moverse literalmente en cada momento, cambiar sus metas, adecuar sus recursos según las exigencias de un mundo global para adaptarse a las necesidades y poder optar al éxito, por otra parte, está lo referido a la falta de capacitación en materia de gerencia por parte de quienes dirigen las instituciones universitarias, teniendo presente que no todo directivo es un buen gerente, resultando esto una de las principales causas de la deficiente gestión.

Además es evidente actualmente, por lo menos a nivel de Venezuela, la falta de actividades para el desarrollo de las potencialidades de los gerentes y de los miembros de la comunidad universitaria. Esto es entendible al concretarse como principio que, la gerencia no se produce por sí sola, más bien es el resultado de la interacción humana por consiguiente se debe considerar las ideas, iniciativas, sentimientos y convertirlos en propósitos, a través de determinadas acciones organizacionales a fin de alcanzar los propósitos organizacionales. Los estudios y experiencias conocidas hasta ahora concuerdan con que el mayor mal que tienen las instituciones universitarias, es la improvisación, con el cual hacen frente a situaciones es en la medida que surgen los problemas.

Este hecho debe cambiar, ningún gerente alcanzará verdaderos logros, sino se orienta por un modelo gerencial que ponga en funcionamiento de la mejor manera, la estructura organizacional para dinamizar las actividades, no se debe improvisar, porque es una limitante de la gerencia. Cabe la pena destacar que, la dirección de una organización universitaria, que prepara o forma talento humano para atender las necesidades de seguridad como el caso de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES), implica mandar, influir y motivar a todo el personal para que realicen las funciones esenciales que tiene establecidas. En este orden de ideas, el gerente de este centro de formación universitario debe convencer a los demás a que se unan para lograr el futuro deseado que surge del desarrollo de la planificación y organización todo esto dependerá primordialmente de los valores, el estilo de dirigir y las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Esta es parte del reto que debe enfrentar el gerente de la Universidad Nacional Experimental de la seguridad (UNES), el cual se orienta a cumplir con el objetivo común de toda organización educativa universitaria: formar profesionales competentes y capaces de generar un mayor bienestar colectivo y producir cambios estructurales en la sociedad venezolana. Debe entenderse en consecuencia, que los cambios sociales que impactan diariamente la economía, la administración, la política y la cultura obligan a la administración universitaria a promover reajustes y cambios en los procedimientos gerenciales para dar respuesta a la sociedad.

En este contexto, se concreta que, un gerente universitario es un hombre de administración tanto como un hombre de aprendizaje, por tanto la dirección de las instituciones universitaria debe estar en manos de profesionales experimentados, sabios, sensibles y lógicos en sus direcciones, enfocados bajo una preparación multidisciplinaria y una visión transdisciplinaria, desde la cual se enfoca a la sociedad actual y a sus exigencias de formación profesional. Sobre la base de lo antes descrito un gerente universitario de una universidad como la UNES, se caracteriza por tener las cualidades básicas de saber pensar para aportar buenas ideas, saber actuar de forma eficiente para el logro de los objetivos y saber cuidar a la institución más que cualquier otro miembro de la misma.

Por lo tanto, si se quiere alcanzar un buen desarrollo organizacional la gerencia de la UNES tiene que demostrar capacidad para el liderazgo, de motivación, buena comunicación, toma de decisiones y un buen desarrollo organizacional. Este gerente además de la formación académica necesita recibir formación que lo capacite para delegar funciones, asignar tareas, programar actividades, ejecutar planes de acción pero por sobre todo debe convertirse en un modelo de ética, de profesionalismo, que sabe comunicarse. Por consiguiente, estas cualidades le permiten desarrollar un modelo de gerencia desde el cual se reconozca el potencial del personal con una dinámica de trabajo participativa motivada al éxito generando la suficiente confianza al fomentar críticas reflexivas enmarcado en una actitud de líder que inspire autoridad.

Lo antes descrito, concibe la gerencia con la responsabilidad necesaria para darle continuidad al éxito y sea un reto personal de superación para cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria. Ante tal señalamiento, surge el interés de realizar la presente investigación, cuyo objetivo fue evaluar el modelo gerencial de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) Apure, y su impacto en el logro de las metas institucionales, de tal modo, que siguiendo el tipo de estudio de tipo evaluativo el mismo se ciñe bajo las siguiente estructura metodológica

Capítulo I: Donde se describe el Problema, el planteamiento del mismo, los objetivos, tanto el general como los específicos, y la justificación del estudio.

Capítulo II, en este se despliega la información relacionada con el Marco Teórico: hace referencia a los antecedentes relacionados con el estudio, los constructos teóricos, las teorías de apoyo a la investigación y las bases legales.

Capítulo III, destaca el Marco Metodológico: se describe lo referente al tipo de investigación, población y muestra, procedimientos metodológicos empleados en la investigación, instrumentos utilizados en la recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y técnicas de análisis para el tratamiento de los datos.

Capítulo IV, desarrolla éste, lo relacionado a la Presentación y Análisis de los Resultados aplicando la estadística descriptiva.

Capítulo V, el mismo refleja las Conclusiones y las Recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones, todas en su globalidad, tienen una determinada estructura, poseen recursos, establecen planes que les permitan alcanzar metas a través de unos propósitos definidos; pero, por sobre todo, deben contar con personas capacitadas para dirigirlos. El que se logren o no las metas dependerá del desempeño gerencial que tenga la organización. En este sentido, es importante definir el término gerencia. Según, Guzmán (2013), “la gerencia es el proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harán posible alcanzar los objetivos de la organización” (p. 88). La cita implica que, dicho proceso conlleva a llevar a la práctica las actividades que caracterizan la gerencia, ellos son: planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales.

Al respecto Drucker (2013), señala “la gerencia requiere movilidad y una dinámica constante dentro del tiempo y espacio universal, a objeto de cumplir con la revolución para las cuales están llamadas las organizaciones, con la búsqueda de la eficiencia y de una imagen de excelencia y productividad en un contexto” (p. 101). Es decir, la gerencia al requerir movilidad y dinamismo, así como formación y capacitación teórica y de valores, que puedan mostrar los cambios requeridos, se convierte en el centro de las acciones para que la organización sea eficiente y refleje una imagen de excelencia y productividad. El asumir el rol de gerente, implica sostener una actuación directiva enfocada desde la perspectiva del liderazgo y la ética de la praxis gerencial organizacional. Cabe denotar, que el proceso gerencial como tal, es un término que proviene del paradigma administrativo empresarial desde el cual se busca la eficiencia y la productividad en la organización, alcanzado esto teniendo como fundamento las metas institucionales previstas.

También el término gerencia tiene varias acepciones las cuales se corresponden al área donde se éste ejecutando. Se habla de gerencia empresarial, gerencia de servicios públicos, gerencia del conocimiento, gerencia académica y la gerencia universitaria. También se emplea para la gerencia universitaria el término gestión de la educación superior como un equivalente. Partiendo de este concepto, para Llanoz de la Hoz (2014):

La gerencia de las instituciones de educación universitaria está asociada a la búsqueda de una mayor y mejor calidad de servicio universitario y una mayor calidad del desempeño de sus órganos y actores en el entramado institucional, con el fin de dar respuestas a las carencias y expectativas institucionales y de la sociedad en general guiados desde la teoría de un modelo gerencial... (p. 12).

En consecuencia, se requiere para la gerencia universitaria del dominio de diferentes áreas del conocimiento como son la administrativa, política, económica, legal y con particular énfasis en el conocimiento de la cultura organizacional específica. En otras palabras, es necesaria una administración activa que se apoye en los razonamientos de un modelo gerencial que le conduzca y le permita hacer uso racional de los recursos (humanos y materiales), de modo que los procesos gerenciales-administrativos ocurridos en su interior sean ejecutados con eficiencia y calidad para hacer que la institución busque la excelencia. De tal manera, según Monagas (2013), “la gerencia universitaria maneja los procesos administrativos-académicos cuyo fin es el cumplimiento del objetivo institucional” (p. 25).

En virtud de lo anterior, las instituciones de Educación Universitaria, deben actualizar, o hacer más creativos sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar procesos administrativos desde donde se manifieste la calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes, que permitan establecer relaciones entre las exigencias sociales, las asignaciones presupuestarias para alcanzar sus objetivos, el manejo del talento humano, y el cumplimiento de las funciones básicas de las universidades, como: docencia, investigación, extensión, producción, de acuerdo a los niveles exigidos y demandados por la sociedad.

Por este motivo, los retos que deben enfrentar las sociedades y todas sus instituciones, en especial las educativas universitarias, por su carácter de formadoras de profesionales en este siglo XXI han sido objeto de atención y estudio, siendo abordados en todas sus vertientes, política, económica, social, educativa, valores, debido a la trascendencia de los hechos y fenómenos desarrollados en el contexto, los cuales inciden en la conformación de un nuevo orden mundial, siendo la Universidad un espacio que no escapa a esta realidad. Atendiendo a ideas de Morín, citado por Llano de la Hoz (Ob.ci), "...se exige que las instituciones de educación superior asuman mayores responsabilidades para con la sociedad y rindan cuentas sobre la utilización de los recursos públicos y privados, nacionales o internacionales" (p. 44).

Lo expuesto, se explica porque, en la actualidad, las instituciones de educación superior juegan un papel crucial en los sistemas nacionales de innovación y actualmente están inmersas en diversos procesos de transformación que tratan de crear organizaciones más competitivas, dinámicas y transparentes; demandando la presencia de gerentes instruidos para afrontar los retos de este mundo cambiante. De ahí que, Llano de la Hoz (Ob.cit), conciba la gestión universitaria como "un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales de gestión, a fin de lograr los objetivos de la organización" (p.15).

Por tanto, en esa gestión universitaria, los directivos se fundamentan en modelos o principios de carácter administrativo, que les sirven de guía en este proceso, pero, igualmente, permiten la articulación de todos los elementos presentes y aquellos necesarios para la toma de soluciones. Otro aspecto importante reseñado por Arocha (2014), el cual debe ser tomado en consideración en la gestión universitaria, alude a "los procesos de evaluación y autoevaluación de las diferentes dimensiones y actores del tejido institucional universitario, orientado al mejoramiento continuo de los procesos, productos e impacto" (p. 8). De tal forma, aspectos como la pertinencia, calidad, eficacia, productividad y rendimiento están asociados a la efectividad, claridad y autenticidad de un sistema permanente de evaluación, con énfasis en la dimensión cualitativa de los procesos gerenciales.

Sin embargo, las cuestiones analizadas, no se reflejan hoy día como una realidad, porque desde hace varias décadas comenzó a manifestarse la crisis en las universidades, la cual abarca todas las áreas de su competencia, producto, precisamente, de una ineficiente gerencia. Los desafíos éticos que enfrentan las organizaciones hoy en día son reales y sustanciales; según Bottorff (2013), “se ha afirmado que las conductas antiéticas prevalecen en todos los niveles organizacionales y se perpetúan por contra normas gerenciales y una cultura disfuncional” (p. 17). De allí, se ha llegado a declarar que el comportamiento antiético es la principal causa de la ineficiencia operacional y de la deficiente calidad, vislumbra una crisis occidental que socava las fortalezas competitivas

Debido a un déficit en la acción gerencial, la crisis en las universidades se ha manifestado desde hace varias décadas, abarcando toda competencia. Demandando en la actualidad la presencia de gerentes instruidos para afrontar los retos de este mundo cambiante. Al respecto, Muñoz (2014), menciona “los actuales sistemas de dirección, organización y gestión de las universidades son en muchos casos poco eficaces y excesivamente operativos, ya que responden a una situación y a un entorno mucho escasamente estable como el actual” (p. 24). Debido a esto, se comienzan a plantear que los sistemas de gobierno y gestión tradicionales ya no son suficientes para dirigir estas organizaciones bajo los criterios de eficiencia y efectividad que demanda el nuevo escenario.

De acuerdo con esta argumentación, es necesario considerar las ideas o criterios de un modelo gerencial que facilite la gestión en las universidades públicas. Al respecto, Monagas (Ob.cit) destaca que “las universidades, no escapan de los severos juicios emitidos por la sociedad, que pone en tela de juicio la eficacia y eficiencia. Más aun tomando en cuenta la importancia de estas instituciones como fuentes difusoras del saber” (p. 33). Ante esta realidad las universidades, como organizaciones deben justificar su espacio en la sociedad y garantizar su permanencia; para ello, deben llevar adelante gestiones basadas en la excelencia. Las gestiones se fundamentan y nutren de una serie de valores contenidos en las misiones y visiones.

Por ello, existe en Venezuela la urgente necesidad de transformar la educación universitaria para convertirla en una organización eficaz y eficiente instrumento de desarrollo personal y colectivo, tal como la define la Constitución aprobada en 1999, y esos logros se deben alcanzar con el funcionamiento de una buena gerencia. Las universidades públicas por sus funciones y por su ubicación en la cúspide del sistema educativo, están obligadas a asumir esa nueva misión. Especialmente, esta meta se debe encarar cuando es evidente la presencia de una multiplicidad de complejos problemas, amenazas, vicios y dificultades de diferente naturaleza y atribuibles a diferentes causas, que es necesario analizar y superar para honrar el cumplimiento de su misión con el nivel de eficacia, calidad, eficiencia y pertinencia social que en estos momentos la sociedad espera de ellas.

De este modo, resalta como un hecho que responde a los cambios de la sociedad venezolana, la oficialización de la Misión Alma Mater (2009), creada con el propósito de impulsar la transformación de la educación universitaria venezolana y propulsar su articulación institucional y territorial, en función de las líneas estratégicas del Plan Nacional Simón Bolívar, garantizando el derecho de todas y todos a una educación universitaria de calidad, sin exclusión. De allí que, en este contexto se formalice la creación de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES), en el año 2009 como la institución universitaria especializada en la profesionalización y el desarrollo integral de funcionarias y funcionarios encargados de brindar la seguridad ciudadana del país.

En tal sentido, la UNES asume el reto de consolidar cuerpos de seguridad ciudadana al servicio del pueblo venezolano que sean transparentes, con sentido ético, confiables, eficaces, abiertos a la participación popular, a la contraloría social y ajustados al cumplimiento de los derechos y libertades ciudadanas. La UNES está encargada de formar a las funcionarias y funcionarios de los cuerpos policiales, enmarcada en los nuevos enfoques y propuestas de adecuar el funcionamiento de las gestión pública, para garantizar una acción útil, efectiva y confiable al servicio de sus respectivas comunidades, vinculando su gestión a la eficiencia en las acciones gerenciales llevadas a efecto.

De tal forma, que la UNES, debe reflejar una actividad gerencial que le permita alcanzar sus metas, de tal forma su funcionamiento debe llevarla a tomar en cuenta teorías del conocimiento en general o modelos de gerencia en particular, de tal forma se permita continuar y mejorar el desempeño de su papel en la educación, la cultura y la ciencia y asumir la nueva misión de ser instrumento de desarrollo personal y colectivo que les asigna la Constitución. A los efectos de lo antes mencionado, un buen soporte gerencial se debe buscar para que exista una relación entre las demandas de la sociedad y la capacidad efectiva de respuesta con éxito en sus procesos administrativos.

Todo ello, enmarcado en un proceso de transformación de las instituciones como las universidades que constituyen “un conglomerado de unidades centradas en sí misma” y en las cuales existen grupos formales e informales y redes de poder, sólo es posible mediante técnicas de planificación participativa y estrategias de negociación que permitan formular un programa flexible y negociado, que sirva de marco para que los participantes tengan oportunidad de expresar sus expectativas, proponer ideas, proyectos y darle viabilidad al proceso porque la eficacia, eficiencia y calidad se puede lograr actuando sobre los recursos en general, sobre los trabajadores, sobre los métodos de división y organización del trabajo, sobre los métodos y técnicas de producción y en general sobre la organización de la empresa y de sus relaciones con el entorno ambiental y social.

En este sentido, se pretende dar respuesta a la inquietud científica en el estudio referida a analizar el impacto del proceso gerencial en la (UNES) Apure, por ello se sugiere una serie de estrategias que permitan elevar el nivel gerencial. Por ello, en la investigación se plantea dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el modelo gerencial desarrollado en la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) Apure, para el cumplimiento de las metas institucionales? ¿Cuáles son las estrategias gerenciales aplicadas según el modelo gerencial asumido y su impacto en el logro de las metas institucionales?. ¿Qué limitaciones son generadas para la acción gerencial de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) Apure en el logro de las metas institucionales?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar el modelo gerencial de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) Apure y su impacto en el logro de las metas institucionales.

Objetivos Específicos

Destacar las estrategias gerenciales aplicadas según el modelo gerencial asumido y su impacto en el logro de las metas institucionales.

Caracterizar las competencias gerenciales del personal directivo de la UNES desarrolladas a través de los procesos administrativos que realiza en la institución.

Indagar las limitaciones generadas para la acción gerencial de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) Apure en el logro de las metas institucionales.

Justificación de la Investigación

Para Hurtado (2009), “la justificación alude a las razones que llevan al investigador a seleccionar el tema en cuestión, las cuales son fundamento para realizar el trabajo; sustentadas en: necesidades, motivaciones, intereses, inquietudes o potencialidades...” (p. 27). Según la cita, la justificación es destacar los aspectos que hacen relevante un estudio de acuerdo a sus aportes para describir, reflexionar sobre una situación que afecta a un colectivo. En este sentido, en la presente investigación se analiza desde lo institucional, porque actualmente, las organizaciones operan en un ambiente competitivo, por lo tanto, es importante que los gerentes se apoyen en ideas innovadoras que les permitan fundamentar nuevas formas de organización, novedosas estrategias hacia el logro de los objetivos, es decir, tener una visión clara para alcanzar metas de manera eficiente, mejorando bienes y servicios brindados a la sociedad.

Así, se buscó información del modelo gerencial el cual orienta el desempeño de la gerencia en la (UNES) Apure, para contribuir al funcionamiento de esta institución bajo los parámetros de eficiencia, siendo necesario cumplir con los principios constitucionales de la administración pública y alcanzar la misión, visión y propósitos de la organización. Cabe resaltar que, la administración a nivel de educación universitaria debe ser ejercida a la luz de los paradigmas actuales de la educación, que garantice el desarrollo de los objetivos propuestos en la organización, para lo cual deben emplearse todos los recursos disponibles a fin de impulsar su consolidación y crecimiento en el medio socio-cultural donde ejerce su radio de acción; siendo la gerencia universitaria el eje fundamental para el logro de dicho propósito a través de la democracia participativa, con estrategias para la búsqueda de buenas prácticas, integrada por un capital humano profesional de la más alta calidad.

En consecuencia, el estudio se inserta en el área de conocimiento Ciencias Económicas y Sociales, ubicado en la línea de investigación de Postgrado de la UNELLEZ, Gerencia Pública de la Maestría Administración Mención Gerencia General, lo cual aporta los mecanismos estratégicos, que permiten establecer soluciones viables a los problemas sociales reales. En el mismo orden de ideas, el área estratégica consecuente es la Gerencia, considerada como la adecuada tanto para el perfil de Maestros en Administración como para el desarrollo del actual estudio.

En lo práctico, se plantea analizar el impacto del modelo en el mejoramiento de la praxis gerencial en la UNES, considerando que, las instituciones educativas universitarias se deben preocupar por la búsqueda constante de una acción gerencial que permita mejorar las condiciones orientadas a un mejor funcionamiento fundamentada en las metas institucionales que tiene delimitadas. Esto implica según Garza (2015), “el uso de conocimientos teóricos y prácticos que ayuden a las transformaciones de la sociedad, de acuerdo con las necesidades del hombre dentro de un contexto específico” (p. 11). Allí, el papel del gerente es relevante, por ser el responsable de conducir la institución al logro de los objetivos de forma racional a través de la planificación, organización, dirección y control de las actividades en pro de la excelencia educativa.

En este orden de ideas, es necesario considerar como variables de éxito en la praxis gerencial, el diseño y construcción de nuevos modelos gerenciales para crear organizaciones inteligentes y orientadas al desarrollo de mejores prácticas. Siendo necesario considerar los nuevos e ingentes cambios de paradigmas en la gestión gerencial, es decir, incorporar teorías, tecnologías y prácticas para el desarrollo de competencias como la motivación, necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de comunicación donde este inmerso de manera profunda la proyección axiológica tan importante en la actualidad cuando la sociedad se enfrenta a nuevos desafíos y transformaciones.

En lo metodológico presenta importancia por cuanto, consiste en desarrollar un estudio en la modalidad evaluativa, con el evaluar el modelo y su impacto en el logro de las metas institucionales, de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) Apure, de tal modo, revele su impacto en el contexto social donde se inserta. Además, se espera que los logros derivados de la investigación sirvan de herramienta al fortalecimiento del conocimiento sobre el tópico. Así mismo, este trabajo de investigación será aprovechado como un basamento teórico en futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene como finalidad desarrollar el contenido de las teorías y demás posiciones relacionadas con diferentes autores sobre el tema en estudio. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2012), lo define como: “una revisión de los trabajos previos realizado sobre el problema en estudio y (o) de la realidad contextual en que se ubica” (p. 27). El marco teórico en este estudio estará configurado por los siguientes aspectos: Antecedentes de la investigación, Bases Teóricas, Teorías de Apoyo al Estudio, Bases Legales y la Operacionalización de las Variables.

Antecedentes de la Investigación

Según Arias (2009), los antecedentes “se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente guardan alguna vinculación con el problema en estudio” (p. 14). Para el desarrollo del presente trabajo se mencionan estudios realizados con anterioridad que por su relación con la temática son pertinentes al mismo, como los siguientes:

Resalta la investigación de Carrillo (2013) titulada “*Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento Operacional, Organizacional y Administrativo de la Empresa Privada Diseños Rivelino*”, cuyo objetivo fue proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento operacional, organizacional y administrativo de la empresa privada Diseños Rivelino; ésta fue una tesis de postgrado presentada en la Universidad de Nueva Esparta. Es una investigación modalidad proyecto factible, de campo descriptivo, la cual contó con una población de 166 trabajadores; la encuesta fue utilizada como técnica de recolección de información y el cuestionario representando el instrumento el cual permitió recabar la información necesaria de este estudio.

Entre las conclusiones destaca que la empresa Rivelino, cuenta con la calidad del servicio y atención al cliente que ofrece como su mayor fortaleza para mantenerse en el mercado donde se encuentra y conservar la fidelidad de su clientela. Sin embargo, a pesar de ello, la empresa muestra una serie de debilidades a nivel organizacional, operacional y administrativo que no le permiten alcanzar sus objetivos de expansión en las comunidades locales, regionales y nacionales. La investigación se relaciona con el presente trabajo porque ofrece la propuesta de una serie de estrategias gerenciales para orientarse al logro de las metas organizacionales y alcanzar la calidad de un servicio institucional el cual busca posesionarse de más espacios en la comunidad al desarrollar sus actividades en función de las necesidades de un entorno social que así lo plantea.

De igual modo, es importante referir el estudio de Fernández (2013), titulado *“Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en un Enfoque de Organizaciones Inteligentes”*, tesis de postgrado para optar al grado de Doctor en Filosofía (Ph.D), in Intelligent Organizations Development & Management, realizada en Tecana American University, Michigan, Estados Unidos. Estudio donde se presentan los resultados de una propuesta de competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basada en el enfoque de organizaciones inteligentes.

En tanto, se aplicó la metodología cualitativo – interpretativa, por ello el estudio se fundamentó en el paradigma postpositivista-interpretativo y método fenomenológico. Siguiendo el método seleccionado se realizó una revisión de la bibliografía analizando contenidos de documentos formales de la institución financiera (BOD), y un trabajo de campo que permitió la realización de entrevistas en profundidad al personal del área financiera tecnológica como a integrantes de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco, información que fue analizada a través de las técnicas cualitativas de categorización, triangulación y teorización. Luego se planteó diseñar un programa de cambio planificado enmarcado en la perspectiva del Desarrollo Organizacional basado en competencias gerenciales y el enfoque de las Organizaciones Inteligentes.

Cabe destacar que, el estudio referido se relaciona con esta investigación por cuanto analiza la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo de un banco, lo cual es el planteamiento del presente trabajo, cuya intención es diseñar estrategias gerenciales para una organización. Como resultado concreto de la revisión de este antecedente puede plantearse que el mismo ha sido de gran utilidad a fin de esclarecer los elementos conceptuales básicos que deben tenerse en cuenta para el desarrollo de la presente investigación.

En necesario reseñar el estudio desarrollado por Silva (2014), titulado *“Estrategias de un Modelo Gerencial de Formación Socio-ambiental para Productores Agropecuarios como acción gerencial del Instituto de Crédito Agropecuario (INCREA), en el Eje Biruaca-Achaguas del Estado Apure”*. La investigación tuvo como objetivo proponer un plan de estrategias gerenciales de formación socio ambiental para productores agropecuarios como acción gerencial de INCREA en el Eje Biruaca-Achaguas, estado Apure. Presentada en la UNEFA, para optar al título de Magister en Gestión Ambiental. La metodología se orientó a través de la modalidad proyecto factible apoyado en un estudio de campo, enmarcado de nivel descriptivo. El diseño de investigación fue de campo no experimental.

La población, estuvo constituida por 3133 personas entre directivos y productores agropecuarios, la muestra de 355 sujetos seleccionados a través de la fórmula para poblaciones finitas. La técnica de recolección de información es la encuesta y el instrumento un cuestionario con 23 preguntas diseñado en escala Lickert validado por el juicio de expertos. Se analizó la información aplicando la estadística descriptiva. Se concluye que INCREA es una institución que no aplica estrategias gerenciales para dar a conocer a los productores agropecuarios de acciones adecuadas para trabajar la tierra y practicar la ganadería sin deteriorar el ambiente donde desarrollan las actividades de producción. En tal sentido, al hacer referencia a cómo las empresas deben orientar la acción gerencial para alcanzar las metas institucionales siguiendo su visión, la investigación se relaciona con el presente trabajo al evidenciar inconsistencias en la gerencia no acorde con las exigencias del mundo de hoy.

Continuando con las ideas reflejadas, se hace referencia al trabajo de Salcedo (2014), quien realizó la tesis de grado titulada *“Los Valores y la Ética del Gerente Universitario desde la perspectiva estudiantil, Caso Universidad de Oriente”*. Dicha investigación tuvo como objetivo establecer el perfil del gerente universitario en función de los valores éticos y morales según la perspectiva de estudiantil, caso: Universidad de Oriente. Tesis de postgrado para optar al título de Magister en Gerencia Educativa presentado en la Universidad de Oriente, Cumaná. En lo que respecta a la metodología, se consideró aplicar una investigación de tipo descriptiva, de enfoque cuantitativo y método deductivo, buscando describir los hechos con el fin de establecer su realidad, estructura, caracterizaciones y conducta de quienes viven en una situación dada.

De igual manera, se asume un diseño de tipo de campo permitiendo además de observar, recolectar los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos para lo cual fue necesario aplicar una encuesta derivada en un cuestionario compuesto por 10 preguntas en escala Lickert lo que facilitó la obtención de los resultados, dicho instrumento se validó por el juicio de expertos, y la confiabilidad a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, la información se analizó a través de la estadística descriptiva. La población fueron 322 estudiantes y 98 quedó como total de la muestra, que estuvo como escenario la misma Universidad de Oriente, sede Cumaná. En dicho estudio se pudo conocer a través de sus conclusiones que, si existe relación directa entre el desempeño de la gerencia universitaria y la disminución o pérdida de valores éticos y morales en la figura del gerente universitario tomando como base las opiniones dadas por los estudiantes.

Este trabajo referido con anterioridad, guarda correspondencia con la investigación al resaltar aspectos relacionados con la gerencia y las estrategias gerenciales para conducir instituciones de educación superior en pos de lograr los objetivos institucionales y un trabajo coherente de los miembros, especialmente de la gerencia, caso relacionado con la UNES, donde se está planteando proponer estrategias gerenciales dirigidas al directivo orientadas al cumplimiento de las metas institucionales, cuya proyección es la seguridad ciudadana en el estado Apure.

En la misma manera, destaca el trabajo de Peraza (2014), titulado *“Propuesta de un Modelo Gerencial Estratégico Socialmente Responsable basado en el Gobierno Electrónico para la Gestión de los Gobiernos Locales en el estado Aragua”*. Destaca en este estudio presentado en la Universidad de Carabobo, para optar al título de doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, cuyo objetivo es proponer un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua. De este modo, refiere el autor que, la gestión en los gobiernos locales ha despertado en los últimos años el interés por parte de diferentes autores, quienes han abordado el tema, focalizado de manera individual, con relación a la responsabilidad social, la gerencia estratégica y el gobierno electrónico donde juega un papel importante el uso de la Web e Internet para la prestación de un mejor servicio, fijando una postura crítica en sus planteamientos.

En esta investigación se integran los factores mencionados, planteándose una ruptura de paradigmas en la forma burocrática tradicional de concebir la administración pública. Los cambios que emergen en las ciencias administrativas, orientadas al sector público, han dado lugar a los conceptos de gobernanza o el buen gobierno para incorporar nuevas prácticas en la gestión pública, en esta la participación ciudadana y la conducta de los funcionarios apegada a principios y valores son fundamentales en el gerenciamiento municipal con una visión axiológica y teleológica, hacia una mejor calidad de vida. El abordaje de la realidad, se presenta desde una perspectiva cualitativa, tomando como base una investigación enmarcada en el contexto fenomenológico.

Esta Tesis Doctoral es soportada por la revisión documental-bibliográfica y las entrevistas a profundidad realizada a los informantes clave de los Municipios Girardot, Santiago Mariño y Sucre del Estado Aragua, para recoger el sentir y las vivencias de la cotidianidad, cuyos resultados son tratados, desde el punto de vista de la hermenéutica. Producto del análisis discursivo con los entrevistados y con base al marco teórico referencial, se presenta un constructo teórico, enmarcado en un modelo que persigue la eficiencia y eficacia en la gestión de los gobiernos locales.

En tanto, termina concluyendo con reflexiones que incentiven a la sociedad como un todo, a la solución de los problemas, donde se tome en cuenta la visión de una filosofía de vida y de bienestar para la comunidad. se ha podido observar que la aplicación de la gerencia estratégica en su contexto, ha sido muy precaria en virtud de que los gobiernos locales no toman en consideración su visión, misión y objetivos, en estricto sentido, aspecto que han sido considerados por algunos municipios y les ha permitido estar a la cabeza de los municipios con un mejor gerenciamiento en el país, tal como ha quedado demostrado en este trabajo investigativo y en los sitios Web consultados, ocupados de monitorear la gestión municipal.

De tal manera, que la investigación reseñada guarda relación con el presente estudio al proponer un modelo gerencial estratégico, que puede ayudar a las organizaciones públicas a mejorar los servicios que en su ramo ofrecen a unos usuarios. De allí, refiere que, a nivel mundial, la sociedad ha venido tomando conciencia de lo que significa la responsabilidad social para una mejor convivencia del ser humano. Por tanto, proyecta como algunos países han realizado mayores contribuciones que otros, específicamente los países más desarrollados, sobre todo en los aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial, su vinculación con el ambiente y el apoyo a los habitantes de sus comunidades con el fin de mejorar su calidad de vida y lucha contra la pobreza.

Llama del mismo modo la atención, el estudio realizado por Garrido (2014), el cual se tituló *“Modelo de Ética y Gerencia Universitaria, Caso: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado de Barquisimeto, estado Lara”*. El objetivo general fue analizar las estrategias gerenciales para el fomento de la ética para la gerencia universitaria. Tesis de postgrado para optar al título de Magister en Gerencia Institucional presentado en la Universidad referida. Cabe destacar que la investigación en referencia, fue desarrollada a través de un estudio de tipo proyectivo no experimental, que estuvo como escenario la institución de educación universitaria mencionada. Se desarrolló a través del paradigma positivista, de enfoque cuantitativo. Contó con una población de 102 sujetos, para la recolección de datos se diseñó un instructivo (cuestionario) dirigido a 41 Directivos, 10 docentes, y 5 Supervisores.

Se llegó a la conclusión de que el mundo de hoy, cada vez adquiere mayor relevancia la necesidad de una conducta ética en la gestión de las universidades que contribuya a asumir prácticas gerenciales congruentes en los distintos intereses que coexisten en el entorno académico. De ahí, que este trabajo se plantea a través de una labor documental, la revisión de la gerencia y organización de la universidad, asumiendo un enfoque sustentado en la necesidad de los principios éticos. La relación del trabajo con este estudio se visualiza al hacer énfasis sobre la importancia de tener una conducta ética en la gerencia universitaria.

En el mismo orden de ideas, resalta el estudio de Rojas (2015), titulado “*Modelos de Estrategias Gerenciales orientadas a la Optimización del Clima Organizacional en la Unidad de Tesorería del INCES, estado Carabobo*”. Trabajo de postgrado, presentado en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada como requisito para optar al título de Magister en Administración y Gestión Municipal. Tesis que planteó como objetivo proponer un modelo de estrategias gerenciales orientadas a la optimización del clima organizacional en la Unidad de Tesorería de INCES, Carabobo. Trabajo que se enfoca en los constructos gerencia, estrategias gerenciales y clima organizacional. Respecto a la metodología se ubica en un proyecto factible apoyado en un estudio de campo descriptivo con diseño no experimental.

En cuanto a la población son los gerentes del INCES-Guáacara, institución escenario considerado para la investigación, trabajadores y usuarios de los servicios de dicha organización, conformando un total de 3.471 sujetos. Por su parte, la muestra fue de 395. La encuesta fue la técnica aplicada para recabar la información y el instrumento un cuestionario validado por juicio de expertos y con 12 ítems. La confiabilidad se logró aplicando el Coeficiente Alfa de Cronbach. La técnica de análisis es la estadística descriptiva. En sus conclusiones refiere que la gerencia institucional del INCES, entidad considerada como escenario, no está desarrollando las estrategias gerenciales adecuadas para cumplir con los objetivos de la misión que tiene planteada.

Por ello, se visualiza una fuerte carga burocrática, y el no cumplimiento cabal de procesos gerenciales como la planificación, dirección, control, evaluación de las actividades desarrolladas, se encontró que hay situaciones no previstas en los planes, actividades que se realizan sobre la marcha sin considerar una planeación previa. La investigación al relacionarse con el tema de las estrategias gerenciales guarda correspondencia con este trabajo al proponer estrategias que van a permitir optimizar la gerencia de las organizaciones, de manera particular la del INCES- Guacara.

Bases Teóricas

Gerencia. Conceptualización

David, citado por Ferrer (2014), define la Gerencia "...como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite, para no sólo conformarse con responder a los hechos, sino influir y anticiparse a ellos" (p. 12). Es decir, destaca la acción de hacer cumplir las metas institucionales ejerciendo influencia en todos los factores ligados a la misma para alcanzar el éxito. Guedez (2014), señala "la gerencia es un proceso, arranca de una materia prima, se aplican unos medios de transformación y se obtiene un producto" (p. 29). Ubica el concepto, dentro de un proceso sistémico de entrada, transformación y salida.

Por consiguiente, según la definición se separa de lo tradicional conocido de gerencia y explica un modelo que incluye al liderazgo como medio para transformar la realidad institucional si ésta no funciona acorde a los propósitos organizacionales, por tanto, la figura del gerente es esencial y requiere conocer de los procesos gerenciales. Así, Villegas (2016), señala, "la gerencia es el arte de pensar, decidir y actuar, hacer que las cosas se realicen y obtener resultados que pueden ser definidos, previstos, analizados a través de las personas en una interacción humana" (p.7). Se evidencia en esta definición la gerencia institucional, como un arte que va moldeando dentro de las instituciones las acciones y funciones a realizar por el gerente y cada uno de los subalternos.

Definida de esta manera, viene a significar un proceso de apertura y diálogo entre los involucrados (gerentes, personal, usuarios) para alcanzar un fin determinado unos, y satisfacer las necesidades de otros. De lo anterior se desprende que, la gerencia más que un cargo o una función administrativa, se debe entender como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que desarrolla un gerente líder. En este caso, es un proceso el cual implica la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los procesos llevados a efecto por la gestión de la banca pública para el desarrollo económico y social de la nación.

En consecuencia, según las ideas resaltadas, se entiende, que la praxis gerencial no es un acto natural del ser humano. Según Lanz (2013), “se desprende del uso del intelecto y del raciocinio, ya sea de manera individual o colectiva el cual surge de unas necesidades organizacionales planteadas al realizar el diagnóstico de la realidad presente,,,” (p. 12). Tal planteamiento indica que, es una actividad consciente, basada en estructuras concretas y fuertemente relacionadas con la teoría que debe conocer todo gerente. En el caso de la gerencia de las universidades, la praxis implica el uso de conocimientos teóricos que coadyuven a las transformaciones institucionales, de acuerdo con las necesidades del hombre dentro de un contexto específico. Este cuerpo teórico define la realidad, la sociedad y al hombre, estableciendo la manera en cómo se resuelven los problemas y se establecen las relaciones dentro de un medio organizacional.

Cabe destacar que desde la perspectiva de lo indicado, la gerencia es un sistema concebido para estimular el crecimiento, facilitar la capacitación, reconocer las aptitudes y actitudes personales, ampliar la visión del negocio y promover el trabajo en equipo. Un proceso gerencial así caracterizado, según Rossen (2012), “responde a una acción donde la preparación no puede ser suplida por la improvisación, ni las realizaciones por la publicidad o el carisma; el liderazgo responde al concepto de unir, convocar, dirigir, asumir decisiones, que a simplemente impresionar o imponer” (p.8). Se trata de un concepto de gerencia, el único realmente eficaz, donde no tienen cabida la superficialidad en el hacer, que crece y se afirma más con la selección de los mejores.

Por tanto, la buena gerencia se mide por los resultados, sin embargo, que también por los procesos y los procedimientos, por la relación con la gente y el entorno, el clima humano y profesional que es capaz de crear, el acento en la formación y la capacitación, la innovación, la creación de conocimiento, el atesoramiento de tradición. Como ejercicio personal, la gerencia es, un ejercicio colectivo, institucional donde no cabe el personalismo, la discrecionalidad, arbitrariedad y ausencia de normas. La institucionalidad no avala la gerencia *laissez faire*, pero fortalece a la capaz, a la bien formada y dotada de virtudes personales y profesionales.

En cuanto a la gerencia, actualmente hay más exigencias para insertar la organización en el entorno país y el global, de incorporar las consideraciones de responsabilidad y compromiso con el personal, accionistas, clientes y comunidad, de trabajar en condiciones de dificultades, de perfilar cada vez más la orientación de las inversiones, afinar, actualizar el sentido y alcances de las metas institucionales. Por tanto, no se puede delegar las obligaciones fundamentales de estimular el desarrollo continuo de la organización y las personas, promover liderazgos, propiciar la participación para la formulación de objetivos, de convertir las definiciones de misión y visión en una filosofía motivadora, fortaleza y empuje para tiempos difíciles.

Modelos Gerenciales

Los modelos gerenciales se basan en la incorporación de nuevas y mejores estrategias para lograr involucrar experiencias innovadoras, promoción de la creatividad y modernización de las organizaciones, para obtener nuevas oportunidades y facilitar mejores posibilidades hacia un futuro. De allí que, Forero (2014), los defina como “estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma” (p. 2). Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por ello, la gerencia, como otras ciencias, determina una pauta de sustento que permite el desarrollo orientado de la organización que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, así, su aplicación creativa es el secreto del éxito.

Así, existen modelos clásicos, modelos contemporáneos, los primeros mantienen su vigencia. Estos modelos se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión, entre ellos, de acuerdo con Moreno (2014), destacan: la planificación estratégica, la teoría de los sistemas, la calidad total, el kaizen o mejoramiento continuo, reingeniería, empowerment empoderamiento, Outsourcing. Definiendo, los mencionados modelos, de cada uno de ellos, es importante reflejar lo siguiente:

La Planeación Estrategia implica un adecuado análisis del entorno, un concienzudo estudio del mercado y la formulación y diseño de las estrategias que direccionen a la empresa a la consecución de sus objetivos de negocio. Su principal utilidad radica en la capacidad empresarial para organizar y formalizar los procesos de manera tal, que los dueños o el gerente están obligados a estudiar su negocio frente al mercado, a partir de lo cual se definen planes de acción tendientes al logro de los diferentes objetivos empresariales. Se ha concebido como una extensión de la planificación de los recursos humanos, desde esta óptica es analizada por los principales teóricos de la gerencia administrativa que se refiere a los procesos propios de la planificación, organización, dirección, control y evaluación, procesos que definen las acciones que debe realizar una organización para el logro de sus metas.

De acuerdo con criterios de Robbins (2012), la planificación amerita haber realizado un diagnóstico de las necesidades institucionales y el entorno, la organización implica designar las responsabilidades para la ejecución de las tareas, la dirección determina el camino a seguir y la orientación dada, el control permite orientar y velar porque se cumplan las metas y la evaluación es el proceso que indica hasta donde se alcanzan los propósitos. También es vista como el medio mediante el cual las instituciones obtienen ventajas competitivas haciendo frente a los problemas de recursos humanos mal definidos y de difícil solución, se refiere de este modo de manera particular a la gestión estratégica que considera como elemento fundamental el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Es decir implica considerar los factores externos e internos que pueden afectar las metas organizacionales. Por un lado en lo interno funcionan los valores, la filosofía de la organización, las creencias, los objetivos y sus alcances, los recursos y la capacitación de personal y en lo externo, el medio que rodea a la organización, el ambiente social, las demás organizaciones y los objetivos que ellas persiguen, las relaciones con la comunidad. A pesar de la existencia de diferentes perspectivas, los dos elementos que actualmente distinguen con mayor claridad la gestión estratégica de los recursos humanos son: por una parte, su concepción como recurso determinante de la competitividad de las organizaciones y, por otra, la necesidad de que exista un ajuste entre la gestión de los recursos humanos y la estrategia empresarial. Basándose en estos puntos de vista, la gestión estratégica de los recursos humanos puede definirse según Dolan (2013), como:

Todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas al formular e implantar estrategias en las instituciones o las decisiones respecto a la orientación dada los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización (p.265).

Ahora bien, la gestión estratégica posee diferentes beneficios para una institución universitaria, entre los cuales Dolan (Ob.cit), destaca: “permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino” (p. 101). De esta forma, proporciona una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando la subjetividad es la plataforma para decisiones importantes. Así, permite a las universidades aprovechar las oportunidades claves. Otro beneficio, consiste en que la toma de decisiones lleva orden y disciplina a toda la institución, y sin ser garantía para el éxito, constituye el comienzo de una gerencia eficiente y efectiva. En síntesis, la gestión estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, comprensión de las estrategias del competidor, productividad del personal, menor resistencia al cambio y visión clara del desempeño y recompensa;

Igualmente, la misma acrecienta la capacidad de la universidad, como una institución para prevenir problemas debido a que enfatiza la interacción entre los miembros de una organización a todos los niveles. Hoy en día casi todas las empresas la utilizan con diversas experiencias de éxito o fracaso. Puede decirse que es el modelo de gestión más popular, a tal punto que el proceso de formulación de la visión, la misión, los valores y objetivos hacen parte del direccionamiento estratégico de todas las organizaciones. Se requiere ante todo un análisis detallado de la situación actual. Las ciencias de la administración ofrecen hoy en día toda una gama de herramientas de análisis (matrices de diagnóstico, comparación y decisión) y de tecnologías (softwares de simulación), los cuales bien manejados, permiten obtener una verdadera “radiografía” del negocio y disponer de los lineamientos básicos para direccionar estratégicamente a la empresa.

Es una responsabilidad de la alta dirección, quienes formulan el plan general el cual contiene los respectivos planes de cada una de las áreas funcionales. En consecuencia, una vez acordado y aprobado el plan, se procede a realizar el despliegue de su contenido en todos los niveles organizacionales. Se controla a través del seguimiento. El beneficio, está en la capacidad de medir lo que se quiere y mejorar lo que se puede. Además permite “la formalización” del proceso administrativo-productivo de la empresa en todas sus variables. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

Respecto a la Calidad Total, es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio. Para lograrla se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello la calidad total, medido por la satisfacción del cliente. Sirve para posesionar la imagen de la empresa en la comunidad, mejorar su participación en el mercado, controlar sus costos y asume una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación de servicios, como consecuencia de la completa observación y cumplimiento de normas.

Por su parte el Kaizen o mejoramiento continuo, es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la organización y sus componentes, de manera armónica y proactiva. se lleva a cabo de una manera progresiva y con un gran énfasis en la participación de la gente. Trabaja específicamente con tres niveles de la calidad: El mantenimiento de procesos, el mejoramiento de aquellos cuya definición así lo definió, y la innovación de toda clase y en todos los puntos de los procesos productivos. Se caracteriza por una gran participación por parte de la gente en todos los niveles la institución, todos participan en las decisiones y en llevarlas a la práctica.

Referido a la Reingeniería, es un nuevo enfoque que se encarga de analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias. Es un volver a empezar desde ceros, iniciar de acuerdo con las necesidades previstas. Esto significa que la decisión estratégica de la empresa con lleva a un nuevo inicio o a un nuevo comienzo. Sirve para evaluar el período total de los procesos de la empresa y una vez obtenido el diagnóstico se establece con claridad.

Implica un volver a hacerlo de tal manera, que el nuevo comienzo represente un cambio fundamental a partir del cual se logren niveles óptimos de efectividad administrativa, comercial y operacional. Es un proceso con tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido. Hay tres elementos importantes en un proceso: valor agregado: que transforma los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente. Traspaso (flujo): es donde se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos y el control: permite que las actividades se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.

Respecto al empowerment, es un modelo gerencial el cual implica la acción de grupos de trabajo con empleados responsables de un producto o servicio los cuales comparten el liderazgo, colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo. Entre sus características, destaca, según Dolan (Ob.cit),

- Se comparte el liderazgo y las tareas administrativas.
- Los miembros tienen facultad para evaluar, mejorar el desempeño y la información.
- El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- Están comprometidos a un trabajo flexible y creativo.
- Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
- Se mejora la honestidad de las relaciones con los demás y la confianza.
- Los trabajadores tienen una actitud positiva y entusiasta.

Aquí, es importante referirse a la Teoría de los Sistemas, surgiendo de una visión unitaria de las ciencias. Su preocupación se centra en las estructuras organizadas e interdependientes y en los procedimientos que constituyen la institución, con el fin de reforzar la eficaz interacción entre sus componentes. Cualquier conjunto de partes unidas entre sí puede considerarse un sistema, siempre que el foco de atención sean las relaciones entre ellas y el comportamiento del todo, determinado por la actuación de cada una. Owens y Palacios, citados por Torrell (2014), contribuyeron a perfilar esta teoría al referirse a los sistemas abiertos y cerrados, dirección por objetivos y sistemas de planificación y programación.

De allí, que los sistemas abiertos se extienden más allá de los límites de la propia organización o institución, incluyendo influencia y condiciones externas, algunas de las cuales pueden ser de gran importancia, incluyen, generalmente, como factores fundamentales los recursos tanto materiales como de personal, entre ellos la comunidad, personal docente, administrativo, estudiantes. En este sentido, las universidades se consideran un complejo sistema de organización abierto en la medida que se encuentra en relación y articulación con las comunidades y el entorno social, porque es una institución formadora de recursos humanos profesionales que trabaja para mejorar la calidad de vida de las personas.

En este sistema, es de particular importancia la definición de objetivos generales, los grupos de trabajo participativo. Entre las ventajas que ofrece está la posibilidad de evaluar el logro de los objetivos a diferentes niveles de gestión, para ello habrá de disponerse de instrumentos de evaluación que puedan medir resultados, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Las universidades no escapen a este proceso que les indica si se están logrando sus propósitos. Estos sistemas utilizan estrategias de alcance general y particular, basadas en:

- La definición de planes, que incluye objetivos generales y específicos.
- El diseño de programas, que debe extenderse hasta la previsión de procesos y técnicas a emplear
- El establecimiento de un sistema de financiación capaz de cubrir las necesidades de programas y planes

Entre los aspectos fundamentales que deben considerar un sistema de planificación, programación y alianzas cabe citar los siguientes: la identificación de objetivos, la temporalización, la red de comunicación, las técnicas de coordinación, la toma de decisiones colegiadas, las estrategias de decisión alternativas, las influencias del cambio e innovación, la investigación y desarrollo, los costos y el control económico.

Modelo Gerencial Orientador del Proceso de Gestión de la UNES

Entre los propósitos de la UNES, Se manifiesta la intencionalidad de mantener a los funcionarios policiales en un proceso de formación continua de manera permanente. Al respecto, Chiavenato (2012), considera la formación continua como “un proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos” (p.189). El proceso de formación actualizada implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

De esta manera, el proceso de formación continua permite actualizar al policía sobre las últimas técnicas, tanto en gerencia, como en supervisión, liderazgo, comunicaciones, materia jurídica, derechos humanos, operatividad, entre otras áreas. De allí, que analizando las acciones llevadas a efecto por la UNES, y sus lineamientos de gestión, para alcanzar sus metas, visiblemente esta se ubica en el Modelo de la Planificación Estratégica. De ahí, son muy variadas las definiciones que se han dado sobre gestión estratégica.

Se ha concebido como una extensión de la planificación de los recursos humanos, desde esta óptica es analizada por los principales teóricos de la gerencia administrativa que se refiere a los procesos propios de la planificación, organización, dirección, control y evaluación, que definen las acciones a realizar una organización para el logro de sus metas. De acuerdo, con los criterios emitidos por Robbins (2012):

La planificación amerita haber realizado un diagnóstico previo de las necesidades institucionales y del entorno, la organización implica designar las responsabilidades para la ejecución de las tareas, la dirección determina el camino a seguir y la orientación a seguir en la organización, el control permite orientar y velar porque se cumplan las metas y la evaluación es el proceso que indica hasta donde se han alcanzado los propósitos (p. 49).

Por ello, dicho proceso gerencial es visto como la acción mediante el cual las instituciones obtienen ventajas competitivas haciendo frente a los problemas de recursos humanos mal definidos y de difícil solución, así como atender las necesidades del entorno, lo que la convierte en una gestión con responsabilidad social, se refiere de este modo de manera particular a la gestión estratégica que considera como elemento fundamental el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es decir implica considerar los factores externos e internos que pueden afectar las metas organizacionales. Por un lado, en lo interno funcionan los valores, la filosofía de la organización, las creencias, los objetivos y sus alcances, los recursos y la capacitación de personal y en lo externo, el medio que rodea a la organización, el ambiente social, las demás organizaciones y los objetivos que ellas persiguen, las relaciones con la comunidad.

A pesar de la existencia de diferentes perspectivas, los dos elementos que actualmente distinguen con mayor claridad la gestión estratégica de los recursos humanos son: por una parte, su concepción como recurso determinante de la competitividad de las organizaciones y, por otra, la necesidad de que exista un ajuste entre la gestión de los recursos humanos y la estrategia empresarial. Basándose en estos puntos de vista, la gestión estratégica de los recursos humanos puede definirse según Dolan (2013), como:

Todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar estrategias en las instituciones o las decisiones respecto a la orientación dada los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización (p.265).

No obstante, para llevar este proceso administrativo a la práctica deben cumplirse ciertas condiciones especialmente en las universidades, tal como lo señala Dolán (2013):

- Las instituciones debe tener definida una visión y misión general e identificada, las dimensiones de los recursos humanos que le son relevantes.
- Durante el proceso de elaboración de la estrategia general deben tomarse en consideración e incorporarse en la discusión, de forma explícita, las dimensiones de los recursos humanos.
- Deben existir permanentemente vínculos eficaces entre las distintas áreas funcionales y la dirección, a fin de que se garantice la integración de los intereses de los recursos humanos en el proceso de toma de decisiones de la organización.
- La organización debe establecer responsabilidades de gestión en todos los niveles.
- Las iniciativas de gestión de los recursos humanos deben ser pertinentes para las necesidades de la empresa.
- Deben analizarse los entornos social, político, tecnológico y económico donde la organización desarrolla su actividad.

Ahora bien, la gestión estratégica posee diferentes beneficios para una comunidad y/o institución universitaria, entre los cuales Dolan (Ob.cit), destaca: permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. De igual forma, proporciona una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando solamente la subjetividad es la plataforma para decisiones importantes. También permite a las universidades aprovechar las oportunidades claves en el medio ambiente.

Otro beneficio fundamental consiste en que la toma de decisiones puede llevar orden y disciplina a toda la institución, y aunque no es garantía para el éxito, constituye el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectiva. En síntesis, la gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño y recompensa; igualmente, la misma acrecienta la capacidad de una institución para prevenir problemas debido a que enfatiza la interacción entre los miembros de una organización a todos los niveles. En este sentido, Pizzolante (2013), caracteriza la gerencia estratégica como:

- Establece primero la visión, es decir, saber que se quiere lograr y hasta donde se quiere llegar.
- Analiza su ambiente interno y hace que el personal de la organización conozca los objetivos generales que persigue y luego se interese por analizar el ambiente externo para anticipar los hechos que se podrán presentar.
- Las estrategias y la gestión son responsabilidad de cada gerente de la organización y su equipo de trabajo.
- Es descentralizada, participativa y se realiza en forma consensuada entre todos los miembros de la organización
- Las estrategias son responsabilidad gerencial; cada líder las genera en su gestión
- Es fundamentalmente anticipativa y proactiva, es decir, es cambiante, ajustándose a los cambios y transformaciones que ocurren día a día.

- Utiliza el análisis FODA, centrado en las fortalezas que pueden hacernos aprovechar las oportunidades, a fin de obtener el éxito
- Orienta al proceso (la acción gerencial)
- Permite liderar
- Transfiere a la gente la capacidad de decidir en la gestión operativa (Empowerment) se deja que la gente decida, cuando no está el jefe o supervisor el subordinado puede tomar las decisiones consideradas apropiadas a la organización
- Fomenta una actitud preventiva más que conectiva y aquí es donde juega un papel fundamental la información oportuna
- Controla el cumplimiento del proceso y producto, en el sector donde se desempeñe.
- Es controlada, por cuanto se orienta al cumplimiento de unas metas.
- Es sistemática, debido a que es un proceso complejo en el cual es importante el trabajo coordinado en equipo, bajo una dirección.
- Atacar y resolver los problemas con acciones sistemáticas, coherentes y permanentes con la participación de todo el personal.

De lo anterior se infiere, que la realización de planes de gerencia estratégica en la UNES, le permitirá orientar el proceso de manera sistemática, coordinada y controlada hacia la incorporación de las instituciones de educación superior, con el desarrollo de nuestras comunidades.

Estrategias Gerenciales

La gerencia moderna en las instituciones exige asumir nuevos retos, los grandes cambios que se suceden en el entorno, hacen que se asuman nuevas estrategias y modelos de gerencia. Actualmente existe lo llamado la globalización la cual abre los avances tecnológicos, la innovación se puede conocer y adquirir en breve tiempo, gracias a las telecomunicaciones y sistemas de información, cada día las distancias se acortan y se forma una red de naciones interconectadas globalmente, los recursos que facilitan la globalización son: la internet, la telefonía, el fax, la televisión entre otros, de esta manera las barreras de la distancia se vencen.

En este contexto, las estrategias gerenciales son para Yanez (2013), “una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique” (p. 58). Por tanto, formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de evaluación y ajustes. Por ello, en el área de la salud con las estrategias gerenciales se busca lograr la satisfacción del personal y los usuarios en general y se aplica tanto al trabajador, como al usuario y a la organización.

En los términos de la gerencia, con dichas estrategias se buscan beneficios para todos los miembros de la institución. Por tanto, no sólo se pretende crear personas con buen desempeño en la sociedad, en cuanto a habilidades en n área, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal. Es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en todas las áreas. Una buena gerencia, se debe al resultado de los esfuerzos inteligentes, concentrados e integrados de toda la organización, ya que son el nervio y motor de la misma. De ahí que, las estrategias gerenciales que desarrolla una organización, son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y de constantes ajustes.

Así, una estrategia gerencial según Henderson (2013), “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique” (p. 86). Por tanto, es formular las acciones que permitirán cumplir las metas institucionales e implica tres grandes pasos:

a.- Determinar donde se encuentra la empresa: Analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la cual información de los que ocurre en la empresa.

b.- Determinar adonde se quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.

c.- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir el plan; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: que productos y servicios ofrecer, que demandas del mercado satisfacer, a que segmentos de clientes o población atender, que tecnología utilizar o desarrollar, que método de ventas utilizar, que forma de distribución utilizar y que área geográfica a atender.

De este modo, llevar a cabo las estrategias gerenciales según Marriner (2015), implica considerar los siguientes pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, materiales.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales.
- Establecer responsabilidades: cada tarea debe ser responsabilidad de una persona.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

En este contexto de ideas, es importante destacar que, los cambios experimentados en la sociedad y los avances tecnológicos, han generado que se establezcan nuevas estrategias gerenciales en las instituciones, además de traer consigo nuevos paradigmas en la manera de ejercer la gerencia, caso de la utilización de herramientas estratégicas. Las Estrategias sirven de guía para saber que se quiere lograr, además de estar atentos a los cambios presentes en la sociedad, pero sobre todo en la educación, unifica decisiones y promueve una dirección proactiva.

Por eso, es importante en toda institución educativa, como las universidades, caso específico de la UNES, establezcan nuevas estrategias gerenciales que le permitan analizar el entorno y poder saber cuándo se deben realizar los cambios, además de permitir conocer como es la organización de la institución y de esta forma establecer los cambios que se deben realizar para alcanzar logros en un tiempo determinado. Los cambios y reestructuración en la fundamentación de los procesos administrativos de planificación, dirección, control y evaluación, el rediseño de las actividades educativas son acciones decisivas para la creación de un desempeño gerencial, propicio al éxito de las instituciones consolidando de esta manera los objetivos que se plantea la gerencia para un mejor desarrollo, fortaleciendo las funciones de cada miembro y generando mayor interacción entre institución, estudiantes, y comunidad.

Es importante considerar en el presente trabajo que, las estrategias gerenciales están vinculadas con las necesidades propias de la sociedad, generan un sistema relacional entre objetivos, estructuras y los recursos disponibles que deben estar guiados por procesos tales como: comunicación, participación toma de decisiones. En efecto, para formular las estrategias gerenciales es importante conocer el entorno, su vinculación con este, para atender a la competencia y estar en vanguardia. Tales planteamientos conllevan a conocer con amplitud las estrategias que utiliza la institución considerada como campo de estudio de la presente investigación.

Competencias Gerenciales

Las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo en las personas, las competencias que le permitan lograr un desempeño laboral superior, para poder determinar su lugar en el mundo empresarial. Las instituciones educativas como las universidades no escapan a esta realidad; por ser entes formadores del talento humano deben, en grado superlativo ir a la vanguardia de este proceso. Para Hellriegel y Otros (2014), las competencias gerenciales son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” (p.5).

Al respecto, es relevante señalar que éstas son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneos. Esta diversa forma de contemplar las facetas del conocimiento, da origen a diversas listas de competencias gerenciales, como la presentada por Levy – Leboyer, citada en Vásquez (2014), quien plantea una serie de competencias universales para los cuadros superiores: comunicación oral y escrita, análisis de problemas, comprensión de los problemas organizacionales, análisis así como de los problemas de fuera de la organización, planificación, organización, delegación, control, desarrollo de los subordinados, sensibilidad, autoridad sobre individuos, autoridad sobre grupos, tenacidad, negociación, vocación, sentido común, creatividad, toma de riesgos, decisión, entre otros.

Según la citada autora, las competencias gerenciales se reflejan en comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, las cuales las convierte en más eficaces en el desempeño de su cargo. Las mismas son observables en la realidad del trabajo y situaciones de evaluación. Ello aplica de manera integral: aptitudes, actitudes, y conocimientos adquiridos. En este estudio, el investigador cree conveniente seleccionar esta clasificación de competencias gerenciales, por considerarlas pertinentes al estudio y ser básicas: conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes del gerente, de cuyo desarrollo se ocupan los procesos de formación preparatorios para la evolución profesional y un desempeño eficaz.

Estas habilidades se integran por las categorías: Adaptabilidad, flexibilidad, capacidad de aprendizaje, dinamismo, habilidad analítica, iniciativa, modalidades de contacto, responsabilidad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo e integridad. En cuanto a las competencias diferenciales: distinguen al gerente de niveles superiores de desempeño, pueden desarrollarse alternando períodos de trabajo y enseñanza o en sistemas de aprendizaje organizacional, son: colaboración, juicio, empowerment (empoderamiento), nivel de compromiso, orientación al usuario, desarrollo del equipo, habilidades mediáticas, liderazgo, pensamiento estratégico, relaciones.

Metas Institucionales

Las metas institucionales responden a los objetivos generales y específicos de la institución. Reporta Marín (2015), “las metas institucionales son bastante similares a las metas personales, especialmente porque sin importar el tamaño de un proyecto todo recae en la visión de una persona (gerente)” (p. 1). Ello, implica que la gerencia las impulsa, teniendo la fuerza interna para sobreponerse a los obstáculos y llegar tan alto como se propone en los objetivos de la organización. Debe resaltarse, que quizás existe una tendencia en pensar que dichas metas resultan más difíciles de conseguir porque hay que cohesionar el pensamiento de muchas personas, pero realmente esto es una ventaja, de esa forma los equipos de trabajo deben ser complementarios y cada uno debe aportar su máximo potencial.

De esta forma, las metas establecidas para la institución responden a sus objetivos y al direccionamiento estratégico. Se hace seguimiento de éstas mediante la medición y análisis de indicadores; encuestas de satisfacción; reuniones con partes interesadas, valoración a través de la matriz DOFA, que indican cómo va la organización. A continuación se dan algunos consejos para alcanzar el éxito institucional, los cuales plantean Stoner y Wankel (2013):

a) Excelente comunicación: Cuando la comunicación es muy fluida hay mayores posibilidades de solucionar problemas y las personas se sienten en confianza de exponer sus ideas, una característica fundamental de los equipos altamente efectivos es precisamente el buen nivel de comunicación con todos sus miembros.

b) El liderazgo: Sin liderazgo el futuro de una empresa es totalmente incierto, por esa razón los gerentes y directores debe ser verdaderos líderes, personas comprometidas con las metas institucionales, es importante tener un alto sentido de pertenencia para poder transmitir una energía poderosa a los demás miembros del equipo.

c) La visión: muchas veces se redactan misiones más como un tecnicismo que como un fuerte compromiso empresarial, lo cierto es que se puede llegar muy lejos en una organización, incluso a sitios inimaginables, un gerente consciente de su propio poder y liderazgo no se deja llevar por la lógica o por las apariencias presentes, entonces simplemente manifiesta con fe absoluta: “a esta posición llegaremos sí o sí” y finalmente se cumple porque así como conductor de la institución se lo propone, esa es una de las características de los grandes soñadores.

d) La planificación: para comenzar a actuar en el presente y no permitir que la improvisación gobierne las acciones, esto implica una óptima administración de los recursos humanos, materiales y financieros, y evaluar constantemente el desempeño.

e) La innovación y la creatividad: Muchas veces hay que dejar de lado técnicas y metodologías que han dado buenos resultados a lo largo de los años pero que, de alguna manera han permitido el conformismo y caer en la gerencia en la apatía, en el miedo al cambio, a las transformaciones quedándose relegadas en épocas pasadas, al contrario se debe actuar con premura ante las exigencias de un mundo de avanzada, las empresas líderes se destacan por su capacidad de innovación y por crear nuevos

patrones de consumo, de actividades sociales, educativas, por ello crean oportunidades de negocios u objetivos bajo todo tipo de circunstancias, entonces si realmente se desea ser competitivos e innovadores hay que meterse al tema de la mejora continua.

Analizada la información se plantea que, hay muchos elementos los cuales condicionan la gerencia como proceso, al gerente y su personal al logro de metas empresariales, lo más importante es entrenar la mente para asumir los diferentes retos de un mundo globalizado y saber que los problemas y limitaciones solo existen en cada persona, esto significa que en el gerente de la organización también están las soluciones para poder llegar a la cima del éxito. Según lo expuesto, una meta es un final preestablecido en la planificación de la organización, que requerirá la concentración de esfuerzos y recursos para alcanzarla por parte de todo el personal de la institución, desde la gerencia hasta el trabajador de menores jerarquías.

Por consiguiente, para que estas metas sean realmente efectivas, deben tener las siguientes características: Estar redactadas con claridad y precisión (ser claras y objetivas), susceptibles de medirse, tener una fecha específica o período de terminación, ser factibles. En el caso de la UNES, para cumplir con sus propósitos como institución universitaria que forma talento humano en el área policial para prepararlo en las mejores habilidades que le permita brindar seguridad a la ciudadanía, debe orientarse por las exigencias del mundo de hoy: rápido crecimiento poblacional, tecnologías de la información y la comunicación, valores sociales, éticos debe poseer metas bien definidas, sus alcances ante sí misma y la sociedad a la que sirve, qué profesional aspira egresar, cuál es el perfil del egresado y del docente.

Visualizando las ideas precedentes, como un marco de la gerencia de la UNES, se tiene que este tipo de gestión universitaria, orientada a la formación del talento humano para brindar elementos de seguridad ciudadana, es un medio para contrarrestar desigualdades sociales, soporte de lucha contra la exclusión social, por tanto, es un medio para impulsar el desarrollo del talento humano y social. Además, es guía espiritual de los pueblos, es comunión y diálogo que se desarrolla en espacios de libertad y de crecimiento continuo, tal como se aspira en Venezuela.

Universidad Experimental de la Seguridad (UNES): Modelo Policial al Servicio de la Comunidad

La Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela creó la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES), según consta en el decreto número 6.616, publicado en la Gaceta Oficial número 39.120, de fecha viernes 13 de febrero de 2009. Es una institución universitaria especializada en la profesionalización y el desarrollo integral de funcionarias y funcionarios de la seguridad ciudadana en el país. La UNES, tiene como propósito la creación intelectual y la vinculación social al servicio del pueblo, con miras a la profesionalización y al desarrollo integral del personal que conforma a los cuerpos de seguridad ciudadana.

Esto desde la perspectiva de la generación, transformación de situaciones, liderazgo transformacional e integración a la práctica social y divulgación del conocimiento vinculado con las dimensiones de la seguridad ciudadana. De este modo, la idea es consolidar a los cuerpos de seguridad ciudadana transparentes, con sentido ético, confiables, eficaces, abiertos a la participación popular y a la contraloría social, como ajustados al cumplimiento de los derechos como las libertades ciudadanas.

Esta universidad, forma a los responsables de la seguridad ciudadana como seres humanos y profesionales calificados para proteger a las personas y sus derechos, preservar el ambiente, promover la convivencia, velar por el cumplimiento del ordenamiento jurídico; garantizar la formación bajo criterios comunes, conforme a principios constitucionales y los definidos en los instrumentos jurídicos reguladores de la seguridad ciudadana, con diversificación según las áreas de servicio, contextualizada en función de las realidades locales, regionales y nacionales. Crear un nuevo modelo policial, adecuado a las realidades del país, a través del cual los funcionarios policiales estén al servicio de la comunidad, es el objetivo que se plantea la UNES. Al respecto, El Achkar (2012), reflejó “Nos planteamos un nuevo modelo policial. Es el modelo preventivo, esencialmente comunitario, próximo a la comunidad” (p.1).

Implica consolidar la formación de profesionales de vanguardia, en el sentido que trabajarán para generar procesos de igualdad y equidad social. Por ello, la carrera de Gestión Policial ofrecida tiene entre sus metas formar una policía distinta, con valores humanos, alejada de métodos represivos, quien junto a la comunidad construya procesos de seguridad en beneficio de todos y de todas. Como órgano rector en materia de formación de los organismos de seguridad ciudadana, tiene la meta de formar también a los funcionarios de los Cuerpos de Bomberos y de Protección Civil y Administración de Desastres, a fin de completar las cinco áreas involucradas con la seguridad e integrar a todas las instituciones involucradas en la materia y que antes funcionaban de manera aislada.

Asimismo, como entidad se plantea desde la acción gerencial promover y generar conocimiento en el área de la seguridad, por la investigación, la sistematización y el análisis crítico de situaciones, casos y prácticas profesionales, la consulta pública y el diálogo de saberes con las comunidades. En tal sentido, se contribuirá a crear una cultura de la seguridad ciudadana dirigida al pleno ejercicio de los derechos humanos de todos, fundamentada en la corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad, así como incentivar la participación protagónica del pueblo venezolano en la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas en materia de seguridad.

De tal forma, se plantea que los funcionarios responsables de la seguridad ciudadana, deben contar con la formación básica común, orientada por los principios de respeto, valoración de la diversidad cultural y ética, cumplimiento de derechos humanos, uso adecuado de la fuerza, actuación oportuna, imparcialidad, control de gestión, participación ciudadana y apoyo a la comunidad. Igualmente, los funcionarios policiales preparados bajo una gestión participativa, cuentan con la diversificación según las disciplinas y áreas especializadas del servicio, así como con la garantía de una formación continua dirigida al desarrollo colectivo, personal y profesional permanente. Estos procesos de formación se proyectan desde la gerencia, fundamentados en la investigación, las prácticas y problemas de seguridad en lo nacional, regional y local. Llevarla adelante implica contar con una gerencia conocedora de las realidades de formación de profesionales en seguridad ciudadana.

Teorías que Sustentan la Investigación

Enfoque de Gestión Estratégica. David (1975)

En lo relacionado a la Gestión Estratégica, se visualiza desde una concepción extensiva de la planificación de los recursos humanos, en esta óptica, en la presente investigación se analiza considerando los principios de la gerencia administrativa, referida a procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación, que definen las acciones a realizar por una organización para el logro de sus metas. Según Robbins (2012), “la gestión estratégica, amerita realizar un diagnóstico de las necesidades institucionales y del entorno que le rodea, designar responsabilidades para la ejecución de tareas, determinar el camino a seguir, la orientación organizativa para cumplir las metas indicando hasta donde debe llegar...” (p. 8).

De este modo, la gestión estratégica considera como elemento fundamental para hacer los diagnósticos estructurales del análisis FODA, (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es decir, es tener presente los factores externos e internos que pueden afectar las metas organizacionales en positivo o negativo. Por un lado, en lo interno funcionan los valores, la filosofía de la organización, las creencias, los objetivos y sus alcances, los recursos y la capacitación de personal y en lo externo, el medio que rodea a la organización, el ambiente natural y social, las demás organizaciones y los objetivos que ellas persiguen, las relaciones con la comunidad, es decir el entorno social.

Cabe destacar que, a pesar de la existencia de diferentes perspectivas o enfoques dados a un mismo tema, los dos elementos básicos que actualmente distinguen con mayor claridad los procesos de la gestión estratégica en una organización (pública o privada), son: por una parte, su concepción como recurso determinante de la competitividad de las organizaciones y, por otra, la necesidad de que exista un ajuste entre la gestión de los recursos humanos, materiales, los recursos naturales y la propia estrategia empresarial. Basándose en estos puntos de vista fundamentales, el enfoque de gestión estratégica para Dolan (2013), implica:

...todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas en las organizaciones a la hora de formular e implantar estrategias en las instituciones o las decisiones respecto a la orientación dada los procesos de gestión de los recursos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto o externos, como el medio natural medio ambiente) o social a la organización (p.265).

En consecuencia, de acuerdo con lo citado, las instituciones deben tener presente que cuentan con situaciones internas: valores, creencias, normas, y lo interno: la incidencia en el contexto social y natural y viceversa. Es necesario tener proyectado que para llevar a efecto los procesos administrativos, es importante que cada organización, en especial aquellas que cumplen funciones públicas (caso de la UNES), se orienten a través de una serie de condiciones, las cuales son parafraseadas a continuación, sustentadas ellos en los criterios de Dolan (Ob.cit).

- 1.- Las instituciones debe tener definida una visión y misión general e identificada, las dimensiones de los recursos humanos que le son relevantes.
- 2.- Durante el proceso de elaboración de la estrategia general deben tomarse en consideración e incorporarse en la discusión, de forma explícita, las dimensiones de los recursos humanos.
- 3.- Deben existir permanentemente vínculos eficaces entre las distintas áreas funcionales y la dirección de la organización, a fin de que se garantice la integración de los intereses de los recursos humanos en el proceso de toma de decisiones de la organización.
- 4.- La organización debe establecer responsabilidades de gestión en todos los niveles.
- 5.- Las iniciativas de gestión de los recursos humanos deben ser pertinentes para las necesidades de la empresa.
- 6.- Deben analizarse los entornos social, político, tecnológico y económico en los que la empresa desarrollará su actividad.

Ahora bien, según lo referido, la gestión estratégica posee diferentes beneficios para una institución, caso de las universidades como la UNES, entre los cuales Reinier (2013), destaca:

Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. De igual forma, proporciona una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando solamente la subjetividad es la plataforma para decisiones importantes. También permite a las organizaciones aprovechar las oportunidades claves en el medio ambiente. Otro beneficio fundamental consiste en que la toma de decisiones puede llevar orden y disciplina a toda la institución, y aunque no es garantía para el éxito, constituye el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectiva (s/p).

En síntesis, la gestión estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño y recompensa; igualmente, la misma acrecienta la capacidad de una institución para prevenir problemas debido a que enfatiza la interacción entre los miembros de una organización a todos los niveles.

En este sentido, la UNES, es una organización que por sus funciones se ubica en el marco de los principios del enfoque estratégico debido a que considera todos los procesos administrativos, lo cual conlleva a tener presente la realidad comunitaria, de este modo, puede planificar acciones para formar a los profesionales adecuadamente para enfrentarse a atender la problemática de la seguridad ciudadana. Desde esta óptica, Pizzolante (2013), caracteriza la gestión estratégica como: Establece primero la visión, es decir, saber que se quiere lograr y hasta donde se quiere llegar.

- Analiza su ambiente interno y hace que el personal de la organización conozca los objetivos generales que persigue y luego se interese por analizar el ambiente externo para anticipar aquellos posibles hechos los cuales se podrán presentar.
- Las estrategias y la gestión son responsabilidad de cada gerente de la organización y su equipo de trabajo.
- Es descentralizada, participativa y se realiza en forma consensuada entre todos los miembros de la organización
- Las estrategias son responsabilidad gerencial; cada líder las genera dentro de su gestión

- Es fundamentalmente anticipativa y proactiva, es decir, es cambiante, ajustándose a los cambios y transformaciones que ocurren día a día tanto en el medio interno como en el externo a la organización para fortalecer los propósitos de la misma.
- Utiliza el análisis FODA, centrado en las fortalezas que pueden hacernos aprovechar las oportunidades, a fin de obtener el éxito. Orienta al proceso (la gestión) y permite liderar. Transfiere a la gente la capacidad de decidir en la gestión operativa (Empowerment) pudiendo tomar las decisiones consideradas apropiadas a la organización.
- Fomenta una actitud preventiva donde juega un papel fundamental la información oportuna.
- Controla el cumplimiento del proceso y producto, en el sector donde se desempeñe.
- Es controlada, por cuanto se orienta al cumplimiento de unas metas que son planificadas de antemano.
- Es sistemática, porque es un proceso complejo en el cual es importante el trabajo coordinado en equipo, bajo una dirección.
- Ataca y resuelve los problemas con acciones sistemáticas, coherentes y permanentes con la participación de todo el personal, porque es una acción participativa de todos los trabajadores.

De acuerdo con lo señalado, el gerente de la UNES debe conocer los medios a utilizar para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, identificar las fallas y proponer correcciones, por lo cual podrá elaborar un plan de trabajo de acuerdo con los objetivos que se persiguen en la acción educativa y poseer una sólida formación integral, preparación técnica enmarcada en un detallado conocimiento del contexto, de aptitudes gerenciales, capacidad creativa y crítica, ser líder, con dominio de las relaciones humanas y tener un alto grado de conciencia nacional. Por ello, es necesario en este caso, conocer de las técnicas de aprendizaje y se involucre en un proceso de constante actualización, para que los docentes reciban la orientación adecuada y se sientan asesorados por ellos, además de interactuar armónicamente con los miembros de la institución.

Enfoque de la Gerencia Estratégica. Deming (1982)

En el ámbito de las universidades, éstas son instituciones conservadoras y quienes las gerencian deben liderar el cambio; ellas necesitan adoptar nuevos enfoques que les permitan la mejora continua del producto que forma, así como hacer de la innovación un proceso sistemático; de allí, la necesidad de transformar sus estructuras en función de los cambios y de acuerdo al entorno. Sobre la base de lo expuesto, los cambios de los procesos técnico administrativos se expresan mediante los enfoques y técnicas gerenciales, tales como: planificación estratégica, calidad de los procesos organización virtual, reingeniería, benchmarking y el cuadro de mando integral. En cuanto a la planificación estratégica busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio competir de acuerdo a las oportunidades y amenazas del entorno.

De allí, que su aplicación puede ser implementada tanto en organizaciones públicas como privadas, lo cual le proporciona ventajas a dicha aplicación, por cuanto existen modelos a considerarse según la naturaleza de la organización en estudio. Ahora bien, según Stoner y Wankel (Ob. cit), “la calidad de los procesos para la administración, significa más valor a los productos y servicios y distinguirlos de la competencia” (p. 224). Así, es el juicio hecho por los usuarios de un servicio sin términos del procedimiento ampliado de una empresa o los procedimientos asociados de una organización, junto con aquellos otros procedimientos asociados con los clientes, proveedores, accionistas, empleados y la comunidad en general.

Así, cuando se hace referencia a la calidad de los procesos implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento del servicio de una organización; como se puede apreciar, este enfoque va más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basadas en normas, y al cumplimiento de requisitos y características de los productos o servicios. Su interés apunta a una idea estratégica de una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

De este modo, siguiendo las ideas de la gerencia estratégica, se tiene que la gerencia de la UNES de acuerdo a señalamientos de Rico (2014), “debe fortalecerse con otras actividades de carácter estratégico como el benchmarking, para obtener información de las mejoras prácticas del trabajo, incorporar el ciclo Shewhart (PHVA), referido a planificar, hacer, verificar, actuar” (p. 22). De este modo, es necesario planificar las acciones estratégicas con visión de futuro, compromiso gerencial actual y futuro; hacer, conocer los procesos gerenciales, rediseñarlos, aprender de los errores, verificar o evaluar, detección de los puntos fuera de los límites prefijados y correcciones; actuar, acción participativa y trabajo en equipo al interior como al exterior de la institución porque el gerente solo no logra las metas institucionales, lo hace el equipo.

Teoría de los Sistemas. Luhman (1980)

La Universidad en Venezuela como espacio multidimensional y complejo, asiste a una gama de interesantes posibilidades para lograr procesos profundos y transformaciones dinámicas consustanciadas a su propia naturaleza, es decir identificarla plenamente con la eficiencia y excelencia de la calidad educativa que imparte. Las casas de estudios superiores se encuentran inmersas en un mundo permeable en el cual las diferentes posiciones teóricas influyen de manera importante, encontrando en el interior de estas instituciones condiciones apropiadas para actuar en razón de sus actividades principales: docencia, investigación, extensión y producción, llevando a convertirlas a un espacio de fronteras comunicacionales, donde predomine el dominio del conocimiento y ayuda a la concreción de la sociedad del saber.

Sobre el particular, las universidades tienen la responsabilidad de crear y colocar a disposición de la sociedad saberes pertinentes, para estar así a la vanguardia en el tratamiento de los temas políticos sociales desde la perspectiva de una institución con una gerencia ética responsable, como clave para incidir en las transformaciones de su interioridad, pero también de la sociedad, con sentido de compromiso social basada en la justicia manifestada por la toma de decisiones de sus actores.

En respuesta a lo anterior, Serrano (2014), sostiene: “la universidad a nivel regional debe ser una institución social al servicio del hombre, comprometida con la búsqueda del conocimiento y de soluciones a problemas percibidos en la sociedad local” (p.26), en medio de un clima de autonomía académica, el respeto a las ideas y a la diversidad cultural. Sólo esto será posible con una eficiente gerencia, capaz de aceptar el debate sobre el papel de la educación universitaria en la actualidad para afrontar un país con regiones en crisis, que se plantea de manera más específica en la educación, nivel responsable de la formación del personal profesional, de la innovación y producción de conocimientos, continuador de la formación moral como factor importante en el desarrollo y consolidación universitaria con independencia tecnológica, de integración consciente, autónoma e inserta en lo global.

En consecuencia, desde el enfoque de los sistemas, con sus elementos entrada: proceso y producto, la UNES en lo académico, pedagógico y administrativo como institución gerencial universitaria parte de su misma integralidad para que el gerente como persona y sea el protagonista en la construcción productora de conocimiento donde se planteen estrategias tácticas para el reconocimiento público de la pertinencia social de la calidad académica, el empeño y el esfuerzo intelectual de un programa en una institución definiendo colectivamente su ser y su hacer en la visión y misión del proyecto de educación universitaria.

Teoría de la Gerencia Pública. Bozeman (1998)

La gerencia pública, es un enfoque que se define como el conjunto de conocimientos y prácticas que permiten mejorar la racionalidad de la dirección administrativa de instituciones del Estado en términos sociales. Bozeman, citado por Ramírez (2014), “plantea que la gerencia pública supone un focus sobre una estrategia (más que sobre un proceso gerencial), sobre las relaciones inter organizacionales y sobre la intersección de la gerencia y la política públicas” (p. 11). Se apunta al compromiso del funcionario público para mejorar la racionalidad, lo cual implica el buen aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y humanos.

Desde esta perspectiva, la racionalidad técnica adquiere su valor cuando el gerente es eficiente para la realización de sus tareas, porque se organiza, programa, distribuye y evalúa los recursos que tiene para cumplir su misión. Por consiguiente, la gerencia de la UNES, al utilizar el conocimiento arraigado en la administración y aplicarlo a su gestión para la formación del talento humano tiene como fin optimizar la calidad de su funcionamiento. Además, permitirá a las y los funcionarios adquirir una visión interdisciplinaria del microsistema de la administración pública en Venezuela y de los sistemas que lo integran, comprendiendo así las tendencias y realidades existentes tanto en el plano nacional como en el internacional, promoviendo el análisis de la gerencia administrativa de las organizaciones educativas-policiales.

Se plantea exponer una visión sistémica de los fundamentos de la administración universitaria del sector público, de forma tal le permita al gerente tener una visión de cómo funciona la administración a nivel universitario. Además, se pretende integrar los conocimientos concernientes a la gerencia; (procesos administrativos: planificación, organización, dirección y control) a la formulación y ejecución de las metas de la institución. En este contexto, se plantea una excelente gerencia de la UNES, en función a la ejecución de los procesos gerenciales con un análisis crítico de las organizaciones públicas, y la administración aplicables a dicho ámbito para seleccionar el más adecuado o la combinación de varios, comparación de relevante importancia para instituciones como la UNES, encargada de formar a los funcionarios policiales como profesionales capacitados para atender los problemas de seguridad ciudadana, en sus funciones de vigilancia, prevención, interacción comunitaria.

En este orden de ideas, se cumple con la demanda social planteada a las y los funcionarios públicos de mantener informada a la sociedad de los resultados de su desempeño, de hacerlo transparente y explicar las decisiones tomadas. En segundo lugar, permite a las organizaciones universitarias de formación policial generar el conocimiento institucional para evidenciar tanto los logros como las deficiencias, así como las oportunidades presentes para mejorar su desempeño, lo que da la posibilidad de prever y resolver los problemas, además de dar continuidad a los éxitos obtenidos, todo ello en beneficio de las comunidades para las que presta su servicio.

De igual manera, la intención es conocer cómo se profundizan y actualizan conocimientos referidos a los principios generales del sistema de control interno del sector público en Venezuela, relacionando estos principios de control interno con los mecanismos de rendición de cuentas públicas que debe hacer la universidad como sistema gerencial, ante la sociedad en especial es lo que ocurre con universidades como la UNES que brindará a la sociedad una acción la cual debe ser evaluada en función a sus metas. Además, permite comprender la importancia del control interno como proceso integrado a la gestión administrativa, profundizando el conocimiento de los conceptos relacionados, las dependencias encargadas de ejercer dicho control, las competencias y el marco legal que rige la gerencia pública.

Teoría de la Gerencia Participativa. Anthony (1984)

En la teoría de la Gerencia Participativa, según Anthony, citado por Di Lorenzo (2014), “los colaboradores forman parte activa en la toma de decisiones, proporcionando una ayuda al gerente, quien es considerado como un líder dentro del equipo que dirige” (p. 68). En consecuencia, lo citado implica que este gerente trabaja tomando en cuenta sus mejores intereses, los de su grupo y en especial de la organización en general. Todo ello lo realiza, basándose en las relaciones interpersonales, teniendo conocimientos de la psicología humana para entender a las personas, a sus colaboradores (empleados), un buen sistema de comunicación y el manejo acertado de los conflictos, de manera que los desacuerdos se resuelvan satisfactoriamente en función de los intereses de las personas y los de la organización, así como también el gerente debe aprovechar lo mejor del grupo, reforzando los puntos considerados como debilidades. De este modo, Machado (2013), indica que:

...la calidad humana intraorganizacional es el propósito fundamental de la gerencia participativa, lo que orienta la acción gerencial a la fijación de objetivos definidos, a la adquisición de destrezas y habilidades en la formación de análisis de estrategias, que van a permitir tomar las mejores decisiones en el presente y repercutirán en el ámbito de la organización en el futuro.

Desde esta perspectiva, los directores de las universidades, caso de la UNES, han de tener conocimientos sobre las necesidades humanas a fin de que puedan entender por qué los miembros de su personal se comportan de cierta manera ante situaciones presentadas y qué factores, tanto como psíquicos como sociales los motiva y cómo debe ser su actuación para hacer que dicho personal se sienta motivado a desempeñar sus labores de la mejor manera a fin de incrementar la eficiencia. De allí que los gerentes tienen la responsabilidad y el compromiso de trazar objetivos, seleccionar estrategias, cumplir las actividades y evaluar sus resultados. Algunos autores definen tal cualidad agregando que son gerentes, aquellas personas que tienen la responsabilidad del éxito o el fracaso de una organización.

Bases Legales

Según Pérez (2012), las bases legales son “un instrumento jurídico del contenido de la investigación donde se indica la parte legal del trabajo, señalando la Ley y los artículos que establecen las bases legales de la misma” (p.45). El soporte legal de la presente investigación lo constituyen leyes, decretos, reglamentos y resoluciones, que delimitan las pautas a regir las administraciones públicas, entendiendo este término como el deber de cumplir la función de control en la gestión pública. Debe destacarse que, la gerencia pública en Venezuela se rige por un conjunto de leyes que le proporcionan los lineamientos a seguir en su funcionamiento.

En este marco jurídico se encuentran: **La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**, destacando lo referido al Artículo 102, desde cuyos planteamientos se establece: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. Esto indica que, si la educación es un derecho humano debe ser de calidad tomando en cuenta la función del estado de coordinar y velar porque los gerentes educativos trabajen para su mejor cumplimiento.

Respecto a la Ley Orgánica de la Administración Pública (2014), en el Artículo 19 establece que:

La actividad de los órganos y entes de la Administración Pública perseguirá el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas fijados en las normas, planes y compromisos de gestión, bajo la orientación de las políticas y estrategias establecidas por el presidente o presidenta de la República, el órgano al cual compete la administración central, la gobernadora o gobernador, la alcaldesa o alcalde, según fuere el caso. La actividad de las unidades administrativas sustantivas de los órganos y entes de la administración pública se corresponderá y ajustará a su misión, y a la actividad desarrollada por las unidades administrativas de apoyo técnico y logístico se adaptará a la de aquellas.

Esto significa que todo órgano o ente de la Administración Pública como es el caso de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) Apure, debe regirse en sus acciones mediante la planificación operativa, que facilitará precisar los objetivos y metas que se pretenda alcanzar en el año fiscal, siguiendo los lineamientos generales de desarrollo y las áreas funcionales de la gestión gerencial en el marco del terreno público.

Cuadro 1

Operacionalización de las Variables

Objetivos	Variables	Conceptualización de la variable	Indicadores	Items	Técnica e Instrumento
Destacar las estrategias gerenciales aplicadas según el modelo gerencial asumido y su impacto en el logro de las metas institucionales..	Estrategias Gerenciales	Yanez (2012), citando a Chiavenato, “una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique” (p. 58).	Estrategias de enlace: -Red de Relaciones. -Conformación de equipo Estrategias de Delegación: -Asignación de Tareas -Decisiones Consensuadas -Acompañamiento en el aprendizaje. Estrategias de Gestión: -Gestión al Conocimiento -Gestión a los cambios. -Gestión hacia la Calidad de Supervisión	1	Encuesta/ Cuestion.
Caracterizar las competencias gerenciales del personal directivo de la UNES desarrolladas a través de los procesos administrativos que realiza en la institución.	Competencias gerenciales	Según Alles (2013), las competencias hacen referencia a las características de la personalidad devenidas de comportamientos que generen un comportamiento exitoso en un puesto de trabajo (p. 12).	Competencias Básicas: -Adaptabilidad, -flexibilidad. -Capacidad de aprendizaje. -Dinamismo, -habilidad analítica. -Iniciativa, -Responsabilidad. -Tolerancia a la presión. -Trabajo en equipo e integridad Competencias diferenciales:	2	Encuesta/ Cuestion.

			<ul style="list-style-type: none"> -Colaboración. -juicio. -Empowerment (empoderamiento). -Nivel de compromiso. -Orientación al usuario. -Desarrollo del equipo. -Habilidades mediáticas. 		
Indagar las limitaciones generadas para la acción gerencial de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) Apure en el logro de las metas institucionales.	Limitaciones de la Acción gerencial	Di Lorenzo (2012), se refiere a los factores que no permiten se cumplan las funciones de la gerencia en el rol del gerente educativo universitario.	<ul style="list-style-type: none"> -Desconocimiento de funciones gerenciales -Escasa motivación -Liderazgo -Compromiso y pertenencia. -Participación -Comunicación -Práctica de valores organizacionales - Cultura de la organización -Reacción al entorno - Metas organizacionales - Políticas educativas - Rotación de cuadros gerenciales - Planes y programas 	3	Encuesta/ Cuestion.

Fuente: Aguirre (2017)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque Epistemológico

Los enfoques epistemológicos o paradigmas de investigación responden a procesos históricos y a la racionalidad de una comunidad científica para abordar y descubrir el conocimiento, lo que constituye una serie de esfuerzo e intentos para comprender el mundo, estrechamente vinculados con la realidad socioeconómica, política, cultural, filosófica, ética en el marco histórico temporal y espacial en el cual se desenvuelve. De acuerdo con Padrón (2012), “un paradigma es un modelo de acción, que refiere manifestaciones episódicas y circunstanciales de los enfoques epistemológicos en su papel de liderazgo contextual sobre la base del desplazamiento de un estilo de pensamiento a otro” (p. 38). Ello, condiciona la selección de los métodos y todo lo relacionado con el conocimiento y la manera de conocer una realidad.

Desde esta perspectiva, epistemológicamente, el paradigma que orientó la presente investigación se relaciona con el positivismo, desde este se aborda la realidad objetiva de la ciencia de la educación, particularmente la universitaria, en el campo de la gerencia, a partir de la interacción de los sujetos con el objeto, la verificación y contrastación sistemática, lógico-racional de los resultados, a la luz de los enfoques teóricos que la fundamentan como fuente del saber científico que permite alcanzar el objetivo propuesto en el estudio el cual por estar ubicado en dicho paradigma, está caracterizado por ser empírico, fiable, cuantificable, objetivo, válido y sistemático; en este caso, el estudio se enmarca en el área del conocimiento referida a la gerencia como proceso que permite alcanzar las metas institucionales, en lo referido al estudio de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES)-Apure.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación se refiere al grado de profundidad para abordar el fenómeno u objeto de estudio, por lo tanto, se realizó en el marco de la investigación evaluativa, según Hernández, Fernández y Baptista (2011), “consiste en describir situaciones, eventos, hechos, fenómeno o grupos, especificando propiedades importantes, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 71). De esta forma, este tipo de estudio permitió analizar y describir de manera independiente las variables que se manejaron en cada una de sus dimensiones, ofreciendo posibles predicciones, de acuerdo con los resultados obtenidos, que permiten proponer las estrategias referidas con anterioridad, objetivo del estudio.

Diseño de la Investigación

De acuerdo con el nivel de conocimiento obtenido en la investigación se adoptó el diseño de campo, porque los datos de interés fueron recogidos en forma directa de la realidad estudiada para ser analizados y organizados. Para la realización del estudio, se tomaron en consideración consultas al personal administrativo, docente que trabaja directamente en la unidad administrativa de la UNES y estudiantes.

En este orden de ideas, el diseño considerado es el relativo a una investigación de campo, Tamayo (2010), refiere “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos” (p.46). De esta manera, el trabajo de campo permite al investigador cerciorarse de las verdaderas condiciones donde se han conseguido los datos, posibilitando su revisión y verificación de la teoría con la práctica. Esto significa, que en la investigación fueron analizadas en forma sistemática, las diferentes situaciones que se presentan en la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) Apure con relación a la gerencia y las metas institucionales, todo lo cual se realizará en el propio escenario natural donde estos hechos se producen, y en ello consiste precisamente el “campo”.

Población y Muestra

Población

Tomando en consideración que el presente estudio se orientó a evaluar el modelo gerencial de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) Apure, y su impacto en el logro de las metas institucionales, el universo o población de la misma se determinó según el número de directivos relacionados con esta actividad y estudiantes Coordinadores de los grupos de secciones. Por consiguiente, la población, en términos teóricos, es definida como el universo conformado por el conjunto de elementos poseedores de similares características y atributos.

Balestrini (2009), dice al respecto que “Estadísticamente, población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.122). De acuerdo con estos planteamientos, la población se entiende como la totalidad de los elementos relacionados con el fenómeno que se investiga, y tienen elementos comunes, por lo que para la presente investigación deberán ser considerados como población que brindará la información, todos los directivos de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) Apure, que tengan relación directa con la gerencia institucional, y los estudiantes Coordinadores de Secciones, la cual está integrada, tal como se proyecta en el siguiente cuadro 2.

Cuadro 2

Unidades de Análisis (Población) con cargos gerenciales en la UNES

Cargo	Unidad de Análisis
Director	1
Subdirector.	1
Coordinadores	4
Unidades de Apoyo	10
Delegados de Curso)Estudiantes que bajan información dela gerencia al conglomerado estudiantil	24
Total	40

Fuente: Dirección UNES-Apure (2017)

Muestra

Con respecto a la muestra, Balestrini (2009), señala que “se refiere a una parte representativa de la población” (p.176). En este orden de ideas, la muestra estuvo representada por el total de los gerentes, coordinadores y estudiantes seleccionados por ser una población finita o pequeña, de acuerdo con Arias (2009), la población es finita o pequeña “es aquella que posee o incluye un número limitado de medidas y observaciones” (p.76). En este sentido por ser una población finita todos los sujetos formaron parte del estudio. Por lo que debió ser considerada como muestra la formada por el personal o investigados antes descritos, para un total de cuarenta (40) sujetos de investigación.

Fases Metodológicas

Para llevar a efecto la presente investigación se cumplieron las siguientes fases:

Fase 1 Determinación de Nivel Teórico-Práctico ideal de desarrollo de la gerencia en las universidades y en especial de la UNES. En esta fase se recolectó la información que sienta las bases para el análisis del programa gerencial aplicado en la universidad escenario del presente estudio.

Fase 2 Determinación de Situación Actual de la gerencia en la UNES con el fin de observar las áreas problemáticas, y luego evaluar las mismas respecto al programa ejecutado.

Fase 3. Análisis y Evaluación de las actividades gerenciales realizadas de acuerdo con el programa a partir de la información obtenida en el diagnóstico que implicó la comparación de la situación actual de la gerencia con el programa o modelo ubicado.

-Análisis de herramientas proporcionadas por las teorías en comparación con las requeridas para identificar la pertinencia de las estrategias desarrolladas con las necesidades del programa de planificación estratégica.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Considerando que la presente investigación está sustentada en un estudio de campo, se hizo necesaria la recolección de datos en el propio sitio donde se manifiesta la situación identificada, para lo cual se requiere de la utilización de aquellas técnicas propias del paradigma positivista de enfoque cuantitativo. Como expone Leal (2012):

..El investigador está obligado a distanciarse del objeto de estudio para evitar el sesgo, este distanciamiento se manifiesta en las diferentes técnicas de recolección de datos que están enmarcadas dentro de estos paradigmas: la observación directa, precedida por una guía de observación, los cuestionarios, las encuestas y las entrevistas estructuradas (p.80).

En este caso, la recolección de información fue determinada por los elementos del diseño antes definido, de allí, que en relación al objeto de la investigación, se utilizó la encuesta para recolectar los datos requeridos en el presente estudio. Asimismo, la encuesta fue aplicada mediante un cuestionario de recolección de datos, ya que como plantea Hurtado (2010), acerca de esta técnica: “Se diferencia de la entrevista porque en la encuesta no se establece un diálogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor. Los instrumentos propios de la técnica de encuesta son el cuestionario...” (p. 449). Por lo tanto, para materializar la técnica de la encuesta, se consideró como instrumento, un cuestionario de recolección de datos, el cual constituyó la forma básica de obtener la información, de los integrantes de la muestra seleccionada, y se formuló sobre la base de los indicadores planteados en el cuadro de operacionalización de variables.

En cuanto al instrumento, que se utilizó para recoger la información se denomina cuestionario, el cual según Hernández y Otros (Ob.cit), “Es un instrumento destinado a recolectar información requerida por los objetivos de una investigación” (p. 58). De acuerdo con esto y sobre la base de los objetivos del trabajo se consideró pertinente utilizar un cuestionario, apropiado para tal fin, con su adaptación pertinente a una gerencia universitaria.

La adaptación para este instrumento se hizo considerándose la metodología para construir instrumentos de medición proporcionado por Hernández y Otros (2011). Por lo tanto, para su aplicación, el instrumento en cuestión fue revisado por los Doctores José Castillo de la UPEL, Tivisay Ortiz, de la USR, Magister Marisol Ávila de la UNEFA. Las variables consideradas fueron:

Variable: Estrategias Gerenciales, con los indicadores

-Estrategias de enlace:

-Reunión con empleados

-Reunión con estudiantes

-Red de Relaciones con otras organizaciones educativas universitarias

-Red de Relaciones con otras organizaciones no educativas

-Conformación de equipo

-Estudio del ambiente externo

-Estudio del ambiente interno

-Estrategias de Delegación:

-Comunicación horizontal

-Liderazgo efectivo

-Planeación en conjunto

-Asignación de Tareas

-Decisiones Consensuadas

-Acompañamiento en el aprendizaje.

-Proyección de planes y proyectos de acción

Estrategias de Gestión:

-Análisis FODA

-Gestión al Conocimiento

-Gestión a los cambios.

-Gestión hacia la Calidad de Supervisión

Variable; Competencias gerenciales, cuyos indicadores fueron:

Variable: Competencias Básicas:

-Adaptabilidad,

- Flexibilidad.
- Capacidad de aprendizaje.
- Dinamismo,
- Habilidad analítica.
- Iniciativa,
- Responsabilidad.
- Tolerancia a la presión.
- Trabajo en equipo e integridad

Competencias diferenciales:

- Colaboración.
- Juicio.
- Empowerment (empoderamiento).
- Nivel de compromiso.
- Orientación al usuario.
- Desarrollo del equipo.
- Habilidades mediáticas.

Variable: Limitaciones de la Acción gerencial, de la cual los indicadores destacados son:

- Funciones gerenciales
- Motivación
- Liderazgo
- Compromiso y pertenencia.
- Participación
- Comunicación
- Práctica de valores organizacionales
- Cultura de la organización
- Reacción al entorno
- Metas organizacionales
- Políticas educativas
- Rotación de cuadros gerenciales y Planes y programas

Validez del Instrumento

El instrumento utilizado en esta investigación será sometido a un proceso de validación. Hernández y Otros (2011) señalan "La validez es la eficacia con que un instrumento mide lo que desea medir" (p. 238). En este sentido, antes de su aplicación a la población en estudio, el instrumento fue validado a través del juicio de tres (03) expertos para verificar la consistencia de los ítems en correlación a las variables y objetivos de estudio, precisión y claridad del lenguaje, así como la representatividad y pertinencia.

Para realizar este procedimiento, se entregó a los docentes universitarios considerados expertos para el presente estudio una carpeta contentiva de: Título del Trabajo Especial de Grado. Objetivos de la Investigación. Operacionalización de la Variable. Cuestionario y la Matriz de expertos (Anexo B).

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad de un instrumento según Best (2009), "Es la capacidad que tiene un instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones" (p. 146). En tal sentido, se aplicó el coeficiente de test-retest, que consistió en aplicar el instrumento en dos oportunidades y conseguir semejantes respuestas. Tal como se aprecia en los cuadros del Anexo C.

Procedimientos Metodológicos

Considerando que el estudio se enmarcó en el tipo de investigación evaluativa los procedimientos seguidos para la conformación de la misma, fueron los siguientes: **Fase documental:** proporcionó una visión global de la realidad investigada y permitió establecer categorías conceptuales para determinar el carácter reversible y totalizador de la teoría con la práctica.

Fase exploratoria: en la que se reconoció la realidad investigada y su delimitación en el espacio, tiempo y sujeto, la cual permitió obtener una visión integral de los sujetos investigados. En esta fase, también se describieron las variables que caracterizaron la investigación.

Fase explicativa-analítica: consistió en el ordenamiento, análisis e interpretación de los datos para la verificación o redacción de los resultados que sustentaron la parte evaluativa.

Procesamiento de los Datos

Desde esta perspectiva, es necesario señalar que luego de recopilar los datos mediante el instrumento elaborado para tal fin, se procesaron matemáticamente, debido a que su tratamiento y cuantificación estadística permitió alcanzar conclusiones determinadas con base al problema planteado. En tal sentido se aplicó el análisis de variables por conglomerados, el cual para tiene como objetivo, según Arriaza (2009), la clasificación de los casos en grupos relativamente homogéneos a partir de un conjunto de variables con sus indicadores de manera clasificatoria. Para la aplicación de esta técnica se utilizaron los datos sobre la actitud de una muestra de sujetos ante el hecho de evaluar una gestión gerencial.

Así, cada encuestado a través de una escala de cuatro categorías o valores mostró su desacuerdo con un valor de 0, mínimo de la escala o de total acuerdo, con 3, es decir, el valor superior de la escala para cada una de las proposiciones o afirmaciones. Una vez asignado cada caso a su grupo correspondiente en el panel de datos, el siguiente paso fue obtener el valor medio de cada variable clasificatoria y así sacar las conclusiones pertinentes sobre la caracterización de cada uno de los conglomerados. Al respecto, Ruíz (2012), infiere que: "...a través del procesamiento de los datos será posible sacar las conclusiones generales que apunten a esclarecer el problema formulado" (p.172). De allí, que el resultado muestra la variabilidad entre casos dentro del conglomerado.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo ofrece los resultados obtenidos a través del cuestionario de recolección de datos el cual se proyecta con una categorías que tienen un valor de ocurrencia de 0 a 3, del tal forma que cada individuo puede dar un máximo de puntuación de seis en la escala de valoración, de tal manera que mientras más cercano a seis sean sus respuestas o valores dados más positivamente evalúa la gestión gerencial de la universidad, según el diseño del instrumento siguiendo la técnica Delphi aplicada. En tal sentido, recordando que el valor 0 significa, para este estudio desacuerdo, y el valor 3, acuerdo, la información que revela el test aplicado a los gerentes y estudiantes, coordinadores de grupo de las secciones de la UNES, considerado como población-muestra un total de 40 personas, proyecta los siguientes resultados:

Cuadro 3

Variable 1. Estrategias Gerenciales

Escala 1. Estrategias de enlace, delegación y gestión

Piense en su permanencia en la Universidad el semestre pasado. En la lista siguiente indique en cuando valora cada una de las acciones gerenciales, según la gerencia estratégica, sucedidos en la UNES que le permitan evaluarla:

Estrategia de enlace	Valor de Ocurrencia			
	Mucha	Moderada	Poco	Nada
Reunión con empleados	3	2	1	0
Reunión con estudiantes	3	2	1	0
Red de Relaciones con otras organizaciones educativas universitarias	3	2	1	0
Red de Relaciones con otras organizaciones no educativas	3	2	1	0
Conformación de equipos de trabajo	3	2	1	0

Cuadro 3.Cont...

Estrategia de enlace	Valor de Ocurrencia			
	Mucha	Moderada	Poco	Nada
Estudio del ambiente externo	3	2	1	0
Estudio del ambiente interno	3	2	1	0
Estrategia de Delegación				
Comunicación horizontal	3	2	1	0
Liderazgo efectivo	3	2	1	0
Planeación en conjunto	3	2	1	0
Asignación de Tareas	3	2	1	0
Decisiones Consensuadas	3	2	1	0
Acompañamiento en el aprendizaje.	3	2	1	0
Proyección de planes y proyectos de acción	3	2	1	0
Estrategia de Gestión				
Análisis FODA	3	2	1	0
Gestión al Conocimiento	3	2	1	0
Gestión a los cambios.	3	2	1	0
Gestión hacia la Calidad de Supervisión	3	2	1	0
Total de valoración	54	36	18	0
✗	3	2	1	0

Fuente: Cuestionario (2017)

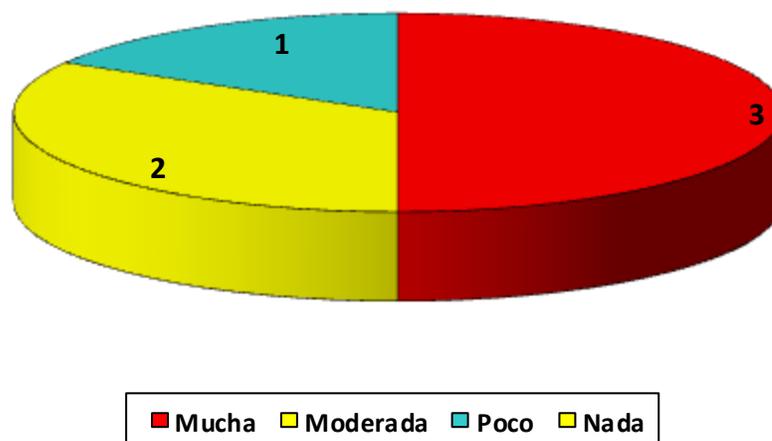


Grafico 1. Representación gráfica de la Media Aritmética, de Estrategias de enlace, delegación y gestión. Datos tomados del cuadro 3. Aguirre (2017)

De acuerdo con los resultados, es evidente que las opciones de valoración dada por los encuestados se ubicaron en el rango mucho con mayor preferencia, alcanzando una alta puntuación en el nivel 3, representada por 54 puntos, y de media aritmética 3 puntos, de tal forma, que se considera que la UNES, según el modelo de gestión gerencial aplicado, que es la planificación estratégica opera de manera aceptable, ello al ubicarse en cada uno de los indicadores trabajados. Por tanto, como institución pública, y desde la perspectiva del trabajo que viene realizando la gerencia genera confianza entre el personal y los estudiantes que día a día hacen vida activa en la misma viéndola con una proyección positiva actualmente y a futuro. Ello al visualizar que todas las respuestas dan a dicha gestión como altamente positiva.

No obstante un grupo, acude en su opinión a otras categorías como Moderada, Poco o Nada, donde manifiestan su escasa aceptación por la actividad gerencial en la aplicación de estrategias que permitan decir se está ante una gerencia eficaz y eficiente. Sin embargo al ubicarse la media en 3, para mucho, al emitirse dichos valores, se puede decir, como lo refiere Márquez (2015), de la Universidad Bicentenario de Aragua, se está en presencia de una organización la cual por la forma de ser descrita cumple con los parámetros funcionales para la cual fue creada, de ahí que sea bien evaluada a nivel del trabajo gerencial que realizan. (p. 7).

Desde esta perspectiva, la razón de ser de una medición que permita evaluar una organización es comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa, cuando ello se hace, todo el proceso indica si se mantiene, si es bueno y se puede mejorar, caso contrario. En este contexto, la gerencia de esta institución debe convertirse en un factor orientador de los procesos necesarios demandados por los múltiples cambios evidenciados en el mundo moderno y la nueva visión de la administración pública al servicio de los ciudadanos. Ahora bien, para lograr este impulso transformador es necesaria la intervención adecuada y acertada de la gerencia si se asume lo planteado por Koontz (Ob.cit), en cuanto a que la acción gerencial es un cuerpo de conocimientos sistematizados que permiten la realización del liderazgo gerencial, ejercicio de la autoridad y la toma decisiones.

Cuadro 4

Variable: Competencias gerenciales

Escala 2. Competencias básicas y diferenciales

Piense en su permanencia en la UNES. En la lista siguiente indique las competencias proyectadas por la gerencia de la Universidad las cuales le han afectado:

	Valor de Ocurrencia			
	Mucha	Moderada	Poca	Nada
Competencias Básicas				
Adaptabilidad	3	2	1	0
Flexibilidad.	3	2	1	0
Capacidad de aprendizaje.	3	2	1	0
Dinamismo	3	2	1	0
Habilidad analítica.	3	2	1	0
Iniciativa	3	2	1	0
Responsabilidad.	3	2	1	0
Tolerancia a la presión.	3	2	1	0
Trabajo en equipo e integridad	3	2	1	0
Competencias Diferenciales.				
Colaboración.	3	2	1	0
Juicio.	3	2	1	0
Empowerment (empoderamiento).	3	2	1	0
Nivel de compromiso.	3	2	1	0
Orientación al usuario.	3	2	1	0
Desarrollo del equipo.	3	2	1	0
Habilidades mediáticas.	3	2	1	0
Liderazgo al cambio.	3	2	1	0
Total de Valoración	51	34	17	0
✗	3	2	1	0

Fuente: Cuestionario (2017)

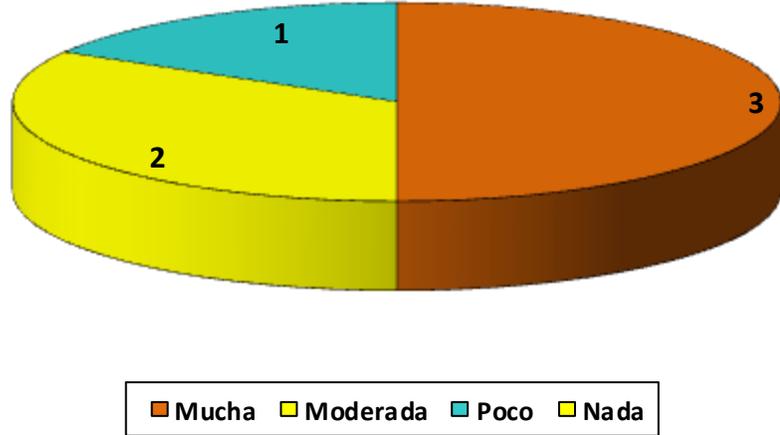


Grafico 2. Representación gráfica de la Media Aritmética, de Competencias básicas y diferenciales. Datos tomados del cuadro 4. Aguirre (2017)

La información que revela el cuadro 4, indica, que para los encuestados la gerencia de la UNES, está demostrando que se acoge a las competencias básicas del proceso de planeación estratégica como a las competencias diferenciales por cuanto los resultados se ocupan en la escala mucho, es decir hay un acuerdo o aceptación por la proyección de dichas competencias de manera positiva, ello, al visualizar que la media se ubica en el valor 3, como el superior de la escala. De tal forma, las respuestas indican como es observada la competencia de la gerencia de la UNES, implicando lo que reporta Diéguez (2013), al señalar que La mejor manera de evaluar una acción gerencial es a la vista de su talento humano, que en su opinión reporta como es, si cumple las funciones, si mantiene una buena comunicación... (p. 89)

Sin embargo, a pesar de las calificaciones altamente positivas, es evidente que existe una proyección por moderado y poco lo cual implica que en oportunidades la gerencia se visualiza como con limitaciones para actuar adecuadamente frente a las competencias gerenciales que es necesario exhibir. Al respecto, Piñango, citado por Rosales (2014), la gerencia debe considerar, entre otros factores, gestionar los recursos oportunamente, desarrollar el liderazgo, tomar decisiones, ejercer la

autoridad y comunicar al personal los asuntos que les concierne.)p, 14. Por lo tanto, la acción gerencial debe estar fundamentada en la capacidad de discernimiento fundamentada en el saber y el conocimiento, ya que los directivos son los que tienen la responsabilidad de ejecutarla.

En el caso de la UNES, la perspectiva del cumplimiento de la función gerencial enmarcada en las competencias necesarias para tal fin indica que se ha hecho una evaluación positiva por los integrantes de la institución, valoración ubicada en lo más alto del valor aceptado. De allí, que dicha gestión, exige una formación práctica y conceptual, saber en lo abstracto y conceptual, y saber hacer para asumir eficazmente el papel de la dirección de equipos de trabajo. Se puede afirmar que el desarrollo de una gerencia estratégica, debe estar sustentado en las cualidades, las habilidades y la formación, las cuales juegan un papel importante en el desempeño del líder.

Cuadro 5

Variable: Limitaciones de la acción gerencial

Escala 3. Respondiendo a las funciones

Piense en su permanencia en la universidad. En la lista siguiente valore los aspectos, considerando si son limitantes de la acción gerencial o no.

	Valor de Ocurrencia			
	Mucha	Moderada	Poca	Nada
Funciones gerenciales	0	2	1	3
Motivación	0	2	1	3
Liderazgo	0	2	1	3
Compromiso y pertenencia.	0	2	1	3
Participación	0	2	1	3
Comunicación	0	2	1	3
Práctica de valores organizacionales	0	2	1	3
Cultura de la organización	0	2	1	3
Reacción al entorno	0	2	1	3
Metas organizacionales	0	2	1	3
Políticas educativas	0	2	1	3
Rotación de cuadros gerenciales	0	2	1	3
Planes y programas	0	2	1	3
Total de la valoración	0	26	13	39
✗	0	2	1	3

Fuente: Cuestionario (2017)

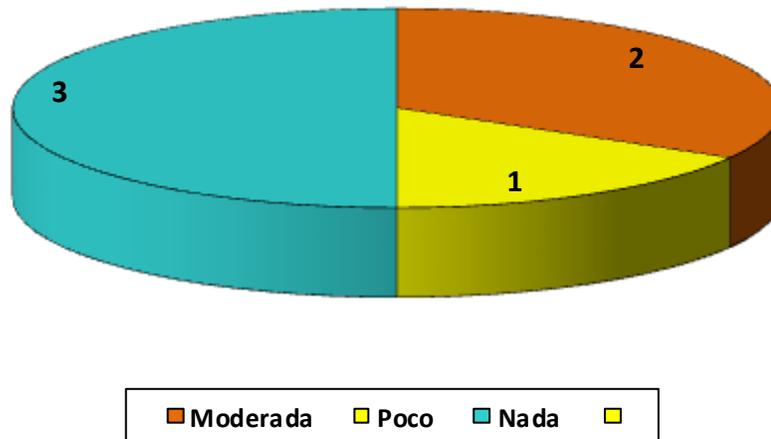


Grafico 3. Representación gráfica de la Media Aritmética, de Respondiendo a las funciones. Datos tomados del cuadro 5. Aguirre (2017)

Razonando las respuestas de la variable limitantes de la acción gerencial es evidente que para los informantes los indicadores previstos no son considerados como limitantes de la gestión gerencial llevada a efecto en la UNES, al responder por la escala del 3 con mayor rango de frecuencia, refieren que no son aspectos restrictivos de la gerencia llevada a efecto, por lo cual los aprueban como elementos que han sido abordados con éxito en la actual gestión, de tal forma hay una valoración altamente positiva, que permite indicar la existencia de una acción en la cual se atiende los parámetros de la planificación estratégica de manera idónea. En este sentido, Ramírez (ob.cit), refiere:

Se ha generado la tendencia de la reinención del gobierno que plantea la modificación de las relaciones y formas de estructuración de las organizaciones gubernamentales, especialmente en cuanto a que las organizaciones públicas deben buscar flexibilidad en la gestión operativa, para facilitar la implementación de la innovación y del cambio que permitan alcanzar las nuevas formulaciones de valor público (p. 23).

Así, la calidad de los procesos implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, y mantenimiento de los servicios de la organización; como se puede apreciar, este enfoque va más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basadas en normas, y al cumplimiento de requisitos y características de los productos o servicios. Su interés apunta a una idea estratégica de una permanente atención a las necesidades de los usuarios universitarios y a una comunicación continua para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los dichos usuarios, tal como quedó demostrado en los resultados proyectados en la variable estudiada.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez alcanzados los hallazgos y analizada la información a través de la estadística descriptiva se plantea a continuación los siguientes aspectos del estudio:

Conclusiones

Los resultados indican, como de acuerdo con la valoración dada por los encuestados la gerencia de la UNES, refleja cómo se ha hecho un esfuerzo, en inducir un efecto de concienciación sobre el significado de “gerencia universitaria” en quienes han declarado sus capacidades para dirigir la Universidad desde sus distintas plataformas de gobierno. De hecho, cuentan como significados positivos a la gestión que apuestan a la gerencia universitaria como una vía efectiva para adelantar programas, proyectos y compromisos de acción en beneficio de la función gerencial.

La información revela que hay un incremento considerable en cuanto al compromiso manifiesto de quienes, actualmente ejercen la gerencia en la UNES- Apure por ello, se ve encaminada al logro de sus metas como institución. Asimismo, vale la consideración por inducir la práctica de estrategias gerenciales en el marco de la planificación estratégica, que implica una serie de indicadores, como la debida motivación en el personal que acompaña en tareas directivas, de allí, que se valora una alta competencia gerencial.

La gerencia de la UNES, refleja que ha seguido a cabalidad los lineamientos de una gestión estratégica, que la ha llevado a ser evaluada por sus integrantes de manera positiva, dentro de sus alcances y logros en materia gerencial, proyectado en la valoración de las competencias básicas y en el hecho de considerarse que muchos de los factores o elementos organizacionales no son para ella limitaciones al logro de las metas institucionales.

Recomendaciones

La información destacada en los hallazgos lleva a plantear que, ser gerente universitario, en medio de los procesos institucionales instados por la impostergable necesidad de transformación que reclama la Universidad venezolana, obliga también a comprender que todo ello es además un asunto de actitudes. Actitudes ante las contingencias y diferencias que caracterizan cualquier arreglo entre actores comprometidos con propuestas que signifiquen ordenamiento de recursos, racionalización de funciones y optimización del desempeño administrativo, según su propia óptica organizacional.

Por ser valorada como una gerencia exitosa, es importante que la UNES, mantenga definidos sus propósitos y alcances en función de satisfacer las necesidades de formación de los usuarios, de tal forma, se tenga de ella la mejor impresión como gestora institucional.

La UNES, como institución orientada a la gestión del conocimiento y en armonía con sus fines misionales y principios, debe estar comprometida con el mejoramiento continuo de sus procesos y servicios, en beneficio de la calidad académica y con hacer de la excelencia un hábito, a través de políticas, estrategias y objetivos soportados en un conjunto de planes, programas y proyectos que permitan el cumplimiento de sus propósitos, la interacción con sus grupos de interés y la satisfacción de los usuarios y partes interesadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFAS

- Alles, M. (2013). **Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.** Ediciones Granica, S.A. Argentina.
- Arias, F. (2009). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica.** (5°. ed.) Caracas - Venezuela: Espíteme.
- Arocha, C. (2014). **La gerencia participativa en las universidades venezolanas.** Publicaciones de la Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Arriaza, B (2009). **Guía práctica de análisis de datos. Junta de Andalucía.** España.
- Balestrini (2009). **Como se elabora un proyecto de investigación.** Caracas-Venezuela. Asociados servicio editorial.
- Best, L. (2009). **Planeamiento y Análisis de Investigación.** Caracas: Ediciones Biblioteca de la UCV
- Bottorff, D. (2013). **La ética para mejorar el éxito empresarial.** Extraído el 20 de Noviembre del 2008 desde <http://www.transparencia.org.py/inicio.html>
- Carrillo, U. (2013). **Estrategias gerenciales para el fortalecimiento operacional, organizacional y administrativo de la empresa privada Diseños Rivelino.** Universidad de Nueva Esparta. Nueva Esparta. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2012). **El talento humano.** Colombia: McGraw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial N° 36.860,** Diciembre 30.
- Di Lorenzo (2014). **La Teoría de la Administración y el Ambiente.** Ediciones Luna. México.
- Diéguez, M. (2013). **Estudios Contextualizados de la Administración en Venezuela.** Valencia. Dirección de Medios y Publicaciones UC.
- Dolan, G. (2013). **Direccionamiento estratégico.** Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

- Drucker, P. (2013). **La Gerencia de Empresas, Traducción de Luis Prats**. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana, Décimo Quinta Edición.
- El Achkar, S. (2012). **La formación del policía venezolano en la UNES**. El Universal. Caracas.
- Fernández, J. (2013). **Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes**. Tesis doctoral publicada. Tecana American University, Michigan, Estados Unidos.
- Ferrer (2014). **Administración: Una Ventaja Competitiva**. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México.
- Forero, R. (2014). **Evaluación de las prácticas gerenciales**. Universidad de Carabobo.
- Garrido, L. (2014). **Modelo de ética y gerencia universitaria**. Caso: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado de Barquisimeto, estado Lara. Tesis de maestría. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.
- Garza, v. (2015). **Hacia una visión integral de la gerencia del conocimiento**. Revista Venezolana de Análisis de coyuntura, 18, (1): 115-135.
- Guédez (2014). **Ética y gerencia universitaria**. Revista Venezolana de Gerencia, jun. 2014, vol.11, no.84, p.201-220. ISSN 1315-9984.
- Guzmán, M. (2013). **Gerencia Participativa**. Caracas.
- Hellriegel, D; Jackson, S y Slocum, J. (2014). **Administración: Un enfoque basado en competencias**. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- Henderson (2013). **Competencias gerenciales: Un estudio exploratorio**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com>
- Hernández, Fernández y Baptista (2011). **Metodología de la investigación**. México: Editorial Mc Graw Hill
- Hernández, G. (2009). **Metodología, métodos y técnicas de la investigación social**. La Habana: Editorial Félix Varela. De educación, versión digital, julio, Madrid, OEI

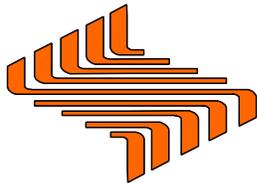
- Hurtado de Barrera, J. (2009). **Metodología de la investigación**. Tercera Edición, Fundación Sypal: Caracas.
- Lanz, C. (2013). **Contraloría Social**. Caracas: Publicaciones de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Caracas.
- Leal, J. (2012). **La Autonomía del Sujeto Investigador en la Metodología de la Investigación**. Centro Editorial LITORAMA. Mérida, Venezuela
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.013 Extraordinario del 23-12-10.
- Llanos de la Hoz, H. (2014). **Hacia una nueva gestión exitosa de las Universidades Nacionales**. Caracas. 3ra. Reimpresión Taller Editorial de la Universidad Experimental Simón Rodríguez.
- Machado (2013). **Organizaciones**. (8ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A. 2001.
- Marín, W. (2015). **Administración: Una Perspectiva Global**. México. Mc Graw-Hill.
- Márquez, L. (2015). **La gerencia actual universitaria**. Universidad Bicentenario de Aragua. San Joaquín de Turmero.
- Marriner (2015). **Organización total**. México. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2009). **Misión Alma Mater**. Caracas.
- Monagas, D. (2013). **Consideraciones sobre la Gerencia Universitaria en la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes**. En revista Actualidad Contable FACES. Mérida. Venezuela.
- Moreno, D (2015). **Cultura organizacional y desempeño gerencial del personal administrativo de las universidades públicas**. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.

- Muñoz, E. (2014). **Gerencia emergente en empresas con dinámicas de cambio organizacional**. Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales (Barquisimeto - Venezuela), 162-174
- Padrón (2012). **Paradigmas de la investigación científica**. Bogotá: Mac Graw-Hill.
- Peraza, A. (2014). **Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua**. Tesis doctoral. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Pérez, R. (2012). **Administración de personal**. Colombia: Mc Graw Hill, Interamericana, S.A.
- Pizzolante (2013). **La gestión del conocimiento, lecciones prácticas de una empresa líder**. Barcelona: Editorial Paidós.
- Plan Nacional Simón Bolívar, plan socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2007-2013)
- Ramírez (2014). **Transitando hacia un modelo gerencial innovador**. Revista Venezolana de Gerencia, 12 (37): 99-112.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Contraloría de la República Bolivariana de Venezuela y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2009)
- Reinier (2013). **La formación de los recursos humanos en las organizaciones empresariales**. Caracas: Fondo Editorial Trópykos.
- Rico, E. (2014). El poder y la gerencia en las organizaciones: Un análisis crítico sobre la diversidad de su concepción. Revista Venezolana de Gerencia (RVG) 13, (42): 273 – 287
- Robbins, S. (2012). **Administración**. 6ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Rojas, R. (2015). **Modelos de Estrategias gerenciales orientadas a la optimización del clima organizacional en la Unidad de Tesorería del INCES, estado Carabobo**. Trabajo de postgrado Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Valencia. Carabobo.

- Rossen, G. (2012). **Gerencia y liderazgo**. Instituto de Altos Estudios Gerenciales. Caracas.
- Ruíz, M. (2012). **Análisis estadístico**. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Salcedo (2014). **Los valores y la ética del Gerente Universitario desde la perspectiva estudiantil caso Universidad de Oriente**. Tesis de Maestría. Universidad de Oriente. Sucre.
- Serrano, H. (2014). **La universidad venezolana y la gerencia en los tiempos de cambio**. Revista de Gerencia.
- Silva, C. (2014). **Estrategias de un modelo gerencial de formación socio ambiental para productores agropecuarios como acción gerencial del Instituto de Crédito Agropecuario (INCREA), en el Eje Biruaca-Achaguas del Estado Apure**. Tesis de Maestría. UNEFA. San Fernando de Apure.
- Stoner, J y Wankel, R. (2013). **Administración**. Prentice Hall. México
- Tamayo, M. (2010). **El proceso de la Investigación Científica** (3ª ed) México: Editorial Limusa
- Torrell (2014). **La teoría de los sistemas**. México: Ariel.
- Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES). Decreto número 6.616, publicado en la **Gaceta Oficial número 39.120**, de fecha viernes 13 de febrero de 2009. Caracas.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). **Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. FEDUPEL, Caracas.
- Vásquez, M. (2014). **Perfil basado en competencias gerenciales de los coordinadores administrativos en instituciones de educación superior**. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Villegas, C. (2016). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. México: Trillas.
- Yanez, M. (2013). **Análisis de clima organizacional aplicado al Hospital Victoria**. Universidad Veracruzana, Valdivia Chile.

ANEXOS

ANEXO A



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Me dirijo a usted para solicitar su valioso aporte en calidad de informante, a fin de desarrollar el trabajo de grado titulado: **MODELO GERENCIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD (UNES)-APURE Y SU IMPACTO EN EL LOGRO DE LAS METAS INSTITUCIONALES**, su información es de gran valía y la misma sólo se empleará para efectos de este estudio. Además hago de su conocimiento que el instrumento es confidencial y no requiere que usted se identifique.

Autor: Jimmy Aguirre Cuervo

Gracias por su aporte

Parte I

Variable 1. Estrategias Gerenciales

Escala 1. Estrategias de enlace, delegación y gestión

Piense en su permanencia en la Universidad el semestre pasado. En la lista siguiente indique en cuando valora cada una de las acciones gerenciales, según la gerencia estratégica, sucedidos en la UNES que le permitan evaluarla:

Estrategia de enlace	Valor de Ocurrencia			
	Mucha	Moderada	Poco	Nada
Reunión con empleados				
Reunión con estudiantes				
Red de Relaciones con otras organizaciones educativas universitarias				
Red de Relaciones con otras organizaciones no educativas				
Conformación de equipos de trabajo				
Estudio del ambiente externo				
Estudio del ambiente interno				
Estrategia de Delegación				
Comunicación horizontal				
Liderazgo efectivo				
Planeación en conjunto				
Asignación de Tareas				
Decisiones Consensuadas				
Acompañamiento en el aprendizaje.				
Proyección de planes y proyectos de acción				
Estrategia de Gestión				
Análisis FODA				
Gestión al Conocimiento				
Gestión a los cambios.				
Gestión hacia la Calidad de Supervisión				

Parte II

Variable: Competencias gerenciales

Escala 2. Competencias básicas y diferenciales

Piense en su permanencia en la UNES. En la lista siguiente indique las competencias proyectadas por la gerencia de la Universidad las cuales le han afectado:

	Valor de Ocurrencia			
	Mucha	Moderada	Poca	Nada
Competencias Básicas				
Adaptabilidad				
Flexibilidad.				
Capacidad de aprendizaje.				
Dinamismo				
Habilidad analítica.				
Iniciativa				
Responsabilidad.				
Tolerancia a la presión.				
Trabajo en equipo e integridad				
Competencias Diferenciales.				
Colaboración.				
Juicio.				
Empowerment (empoderamiento).				
Nivel de compromiso.				
Orientación al usuario.				
Desarrollo del equipo.				
Habilidades mediáticas.				
Liderazgo al cambio.				

Parte III

Variable: Limitaciones de la acción gerencial

Escala 3. Respondiendo a las funciones

Piense en su permanencia en la universidad. En la lista siguiente valore los aspectos, considerando si son limitantes de la acción gerencial o no.

	Valor de Ocurrencia			
	Mucha	Moderada	Poca	Nada
Funciones gerenciales				
Motivación				
Liderazgo				
Compromiso y pertenencia.				
Participación				
Comunicación				
Práctica de valores organizacionales				
Cultura de la organización				
Reacción al entorno				
Metas organizacionales				
Políticas educativas				
Rotación de cuadros gerenciales				
Planes y programas				

Sujetos de 1 al 20

P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
E																				
Estrategias gerenciales	4	7	28	22	35	55	14	8	11	24	26	22	9	10	21	14	8	12	17	29
Competencias gerenciales	23	43	54	45	40	17	20	25	36	47	51	21	23	12	15	18	19	41	12	14
Limitaciones de la acción gerencial	7	22	33	15	13	18	22	26	9	7	12	10	14	17	19	14	11	5	8	10
Total	34	72	115	82	88	90	56	59	56	78	89	53	46	39	55	46	38	58	37	53

Sujetos de 21 al 40

P	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
E																				
Estrategias gerenciales	5	18	11	12	17	21	20	8	7	14	16	10	10	21	22	7	9	6	11	10
Competencias gerenciales	16	21	14	8	7	12	5	13	19	22	33	14	25	32	10	15	17	25	23	5
Limitaciones de la acción gerencial	8	7	12	14	19	22	10	7	11	9	13	18	15	23	21	7	12	19	23	14
Total	29	46	37	34	43	55	35	28	37	45	62	42	50	76	53	29	38	50	57	29