

# Prácticas, tendencias y perspectivas de la gerencia académica en los espacios universitarios destinados a la formación del talento humano en educación

Maira Coromoto Villamizar<sup>1</sup>, María Elena Pérez Prieto<sup>2</sup> y Marilú Tibisay Acurero Luzardo<sup>3</sup>

## Resumen

Esta investigación surge ante las dificultades y desafíos afrontados por la universidad venezolana, particularmente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador para impulsar desde su casa de estudio al Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio” (IPRGR) con su misión, visión, políticas, programas de docencia, investigación y extensión. El objetivo fue determinar las prácticas, tendencias y perspectivas de la gerencia académica, desde el contexto docente, tomando como referente el mencionado instituto. Los resultados indican que la institución tiene por naturaleza invertir en la capitalización de conocimientos y saberes para desarrollar las competencias y destrezas en las áreas y disciplinas del hacer pedagógico de sus docentes. El estudio enmarcado en el paradigma positivista permitió sistematizar hallazgos sobre las actuaciones de los responsables de la gerencia académica en prácticas de planificación, organización, coordinación, adaptabilidad, flexibilidad; así como tendencias de la responsabilidad gerencial, mecanismos de acreditación, clasificación, renovación, revitalización, perspectivas en los planes de formación, líneas de trabajo,

---

1 Doctora en Ciencias de la Educación, Magíster en Gerencia Educacional, Especialista en Educación Rural, Pedagoga en Educación Rural.

2 Doctora en Gerencia. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciada en Gerencia Industrial. Docente Investigadora de la Corporación Universitaria del Caribe – CECAR, Colombia. Grupo de Investigación: Estudios Socioeconómicos, Administrativos y Contables. Email: maria.perezpr@cecar.edu.co; perezmariele@gmail.com. Categorizada Asociada Colciencias 2018. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7476-5995>.

3 Posdoctora en Políticas Públicas y Paz Social. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister Scientiarum en Gerencia Financiera. Ingeniera de Sistemas. Docente Investigadora de la Corporación Universitaria del Caribe – CECAR, Colombia. Categorizada por Colciencias nivel. Asociado. Grupo de Investigación: Estudios Socioeconómicos, Administrativos y Contables. Email: marilu.acurero@cecar.edu.co; mariluacurero@hotmail.com. Telf. +573147816883. Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3175-6620>

mecanismos de promoción y difusión. El análisis de los datos determinó que el gerente académico no desarrolla, ni da garantías a su personal de la ejecución efectiva del plan de formación del talento humano, dada la insuficiencia presupuestaria de la universidad, a esto se suma poca capacidad de adaptarse, renovar y revitalizar los compromisos adquiridos con la academia por el ambiente de austeridad, que no propicia el cubrimiento de las metas y objetivos institucionales, ni ofrece respuestas positivas a los sistemas de calidad y efectividad de la prácticas gerenciales implementadas.

**Palabras clave:** gerencia académica, formación y talento humano.

### **Abstract**

This research arises from the difficulties and challenges faced by the Venezuelan university, particularly the Universidad Pedagógica Experimental Libertador to promote the Rural Pedagogical Institute "Gervasio Rubio" (IPRGR) from its home of study with its mission, vision, policies, teaching programs, research, and extension. The objective was to determine the practices, trends, and perspectives of academic management, from the teaching context, taking the mentioned institute as a reference. The results indicate that the institution has by nature investing in the capitalization of knowledge and knowledge to develop the competences and skills in the areas and disciplines of the pedagogical work of its teachers. The study framed in the positivist paradigm allowed to systematize findings on the actions of those responsible for academic management in practices of planning, organization, coordination, adaptability, flexibility; as well as trends in managerial responsibility, mechanisms of accreditation, classification, renewal, revitalization, perspectives in training plans, lines of work, promotion and dissemination mechanisms. The analysis of the data determined that the academic manager does not develop, or give guarantees to his staff of the effective execution of the human talent training plan, given the university's budget insufficiency, to this is added little capacity to adapt, renew and revitalize the commitments acquired with the academy due to the austerity environment, which does not promote the fulfillment of institutional goals and objectives, nor does it offer positive responses to the quality and effectiveness systems of the management practices implemented.

**Keywords:** academic management, training and human talent.

## **Introducción**

La universidad venezolana como un espacio multidimensional y complejo, asiste a una gama de interesantes posibilidades para avanzar en procesos profundos de cambio y transformación gerencial, dinámica que es consustancial a su propia naturaleza. Impregnada de un mundo en el que se le otorga la responsabilidad de reformar el pensamiento, y de colocarlo a la disposición de la sociedad a objeto de coadyuvar en los temas de la política, la ciencia, gestión educativa, sostenibilidad, administración del capital humano, responsabilidad social del conocimiento, entre otros espacios que sean de interés del país.

Sin embargo, la gerencia académica viene padeciendo, desde hace unos años atrás, de una cantidad de problemas de carácter presupuestario, organizacional, de toma de decisiones en los procesos de gestión de la formación del talento humano y salariales, que ha permitido a los que están todavía allí adentro, trabajando en el campo intelectual, repensar acerca de la grave realidad que enfrenta el sector universitario, en forma específica, en los procesos de reclutamiento del nuevo personal académico, cualificación docente intelectual para el asunto de la docencia y la investigación, debilitamiento en el seguimiento de los procesos de formación del docente a fin de requerirle ciertos desempeños y rendimientos que retribuyan en el fortalecimiento y acreditación en calidad de la universidad. El Estado venezolano, por su parte no ofrece las garantías, desmotivando, cada día más, a los profesionales del sector universitario.

El hacerse viral esta situación en otras casas de estudios superiores, hace que las dificultades de compensación y cualificación del talento humano sigan agudizándose en beneficios e incentivos que ya habían sido conquistados por los trabajadores educativos. Por otra parte, las mismas restricciones presupuestarias dificultan la retribución directa e indirecta del docente en cuestiones tan vitales como: el sostenimiento de la formación para el desarrollo de las competencias profesionales, fortalecimiento de los valores académicos compartidos, entre otras motivaciones de gestión y expectativas que la universidad ofrece para satisfacer los requerimientos de cada empleado.

Ante este escenario de deterioro de las condiciones de trabajo que continúa imponiendo la política gubernamental al sistema universitario, seguirá

teniendo dificultades para generar las suficientes acciones que contrarresten este debilitamiento. Esto que ocurre en Venezuela, es contrario, a lo planteado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2018) en la II Conferencia Regional de Educación Superior, al reconocer que las universidades deben proveer los suficientes espacios y recursos para atender los planes que tiene la educación superior, en materia de desarrollo del talento humano, en forma específica.

A pesar de la claridad del horizonte que le corresponde a la universidad por parte de esta organización, todavía persiste en las autoridades universitarias venezolanas, profesores y estudiantes, un fragor de futuro incierto que abone cada uno de los requerimientos dispuestos en los objetivos, metas, estrategias e indicadores de desarrollo prospectivo de la educación universitaria. Frente a este panorama tan complejo se suma que la universidad está encaminada a un deterioro general de la política de desarrollo de las casas de estudios superiores.

Cada uno de esos requerimientos del documento central de la conferencia, se presentan como un instrumento orientador que le permitirá a las universidades insertarse en la ruta del éxito de la gerencia académica, tan esperado en estos tiempos. Lo preocupante, es que las ideas propuestas, desde el encuentro CRES, van a marcar la transformación de la universidad actual y del futuro, en asuntos bien concretos como: eficacia social y calidad de los procesos de la gerencia académica. El problema es que los distintos obstáculos presentados no ayudan de nada a objeto de garantizar el cumplimiento de la responsabilidad que se le confiere a la universidad venezolana.

Es comprometedor, pero detrás de todo ese futuro dibujado para la universidad, es importante pensar: ¿De qué manera la universidad puede equiparse para atender a las tendencias y perspectivas del sistema de educación superior? ¿Cuáles son los retos que le competen con el objetivo de seguir formando su talento humano? ¿Es posible visualizar alternativas y acciones coherentes, en este futuro incierto? En la ardua Venezuela, donde la financiación escasa del sector universitario público, y la insuficiencia de matrícula hace que la educación privada de educación superior no sea una buena inversión en la actualidad, entre otras necesidades, en general. Los motivos para avanzar y transformarse de la universidad son complejos, pero el desamparo del Estado, no ayuda en nada.

Así, en la medida que avanza el tiempo, en estos últimos trece años en el recinto universitario del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio” de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador se percibe un gran desgaste de una organización académica actual que padece de un abandono inhóspito de estudiantes que terminan retirándose de la carrera por no contar con los recursos para mantenerse dentro de la universidad, pasillos vacíos y solitarios en el que, en algún momento circulaban profesores, estudiantes y visitantes ocupados en elogiar los logros académicos obtenidos en cada uno de los programas respectivos. Sumado a ello, docentes que abandonan las aulas de clases porque los ingresos percibidos no responden a sus requerimientos básicos demandados, nostalgias, desamparo, y pocos motivos rodean al entorno.

Lo dispuesto en este escenario, es la prosecución de una práctica gerencial que sigue apostando por el desarrollo de la formación del talento humano, a pesar de las adversidades, abandono de la universidad por parte del recurso estudiantil y docente. Sin embargo, a pesar de las limitaciones, todavía se mantiene dentro de la gerencia académica un ambiente de optimismo recurrente a las que tienen que hacer frente la comunidad universitaria, en los días y meses por venir, en el que el compromiso y la perseverancia son las principales herramientas que utiliza el colectivo para ver realizadas y fraguadas las acciones programadas por la institución.

Variadas son las preocupaciones del sector universitario venezolano por contar con un mínimo de equipamiento que sólo le permite el desarrollo de acciones básicas dentro de la gerencia académica, al tratar de justificar frente a los organismos del Estado un funcionamiento que nada más atiende a los requerimientos estadísticos del gobierno, cómo condición para optar a más recursos, lo que al final, en nada alientan el ambiente de bienestar del colectivo que vive a diario allí.

Aunque los aspectos de la temática presentados hasta ahora, tienen claridad suficiente, el factor fundamental es ese ambiente, respecto a la política de la universidad en lo que implica la atención prioritaria de su capital humano docente, cabe preguntarse: ¿cuáles son las prácticas que todavía se siguen desarrollando en el contexto docente? ¿Qué formas de comportamiento han desarrollado los docentes para confrontar la situación vivida? Ha sido capaz la universidad de ajustarse ¿Cómo ha sido ese ajuste

y respuesta de la institución y de los docentes para confrontar la nueva realidad?

En una forma implícita, Bauman (2007, pp. 21-22) indica que una forma de ver al docente universitario en la figura en crisis: desorientado, mal pagado y mal atendido. El docente por lo tanto debe comenzar un proceso de adaptación para responder a los cambios tan drásticos que se han generado en el entorno de la universidad a la que sirve. Lo que debe quedar claro aquí es de qué depende que el colectivo docente universitario siga haciendo esfuerzos para atender sus requerimientos de cualificación académica si está inmerso en un ambiente de abandono y deterioro.

La insistencia del profesorado en seguir manteniéndose activo en la vida académica es un buen síntoma inicial, a pesar de que el sistema de educación superior está dando claras demostraciones de poca valoración a la docencia, y esto en consecuencia de la influencia directa del ambiente económico, político y social inestable que vive actualmente el país. Farías (2011) afirma que el principal aditivo de la gerencia académica es contar con un concurso de voluntades, y por ende la participación, y ciertamente allí, la gestión del recurso humano juega un papel de primer orden para proveer de las condiciones requeridas.

Lo prioritario, frente al contexto de universidad que se tiene, es el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que todavía siguen concentradas en el ambiente de la gerencia universitaria, dada la existencia, aunque en menor densidad de eventos, acciones programadas y compromisos que se ven materializados en la cualificación del talento humano, sus medios materiales, los servicios, entre otras posibilidades que le generen una mayor liquidez en los niveles de satisfacción del recurso humano.

Tünnermann (2003) plantea que en el sistema universitario se le debe proveer de instrucción al acumulado de recursos humanos que allí interactúan. La intervención de la gerencia debe ser centrada en la gente, en sus visiones, compromisos y formas de organización. Esto significa que la universidad tiene compromisos serios con la integración del docente al entorno, y de allí es importante que los responsables de la gerencia académica deban tener claridad de los distintos requerimientos que amerita el sector docente para capitalizar su profesionalismo y experiencia, en el tiempo que esté dispuesto a trabajar dentro de la universidad.

La investigación no pretendió arribar a conclusiones definitivas. Muy por el contrario, es apenas una contribución al debate en torno a la agenda de problemas que presenta la universidad en esta materia. Para dar cuenta de estos procesos y resultados, la gerencia académica en las casas de estudios superiores se constituye en uno de los fenómenos complejos e interesantes que van legitimando, en su cotidianidad nuevas prácticas de organización, planificación, gestión, supervisión y control derivadas de los propios intereses y necesidades del capital humano que hace vida en una institución, en particular, tal es el caso de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.

Esta dinámica, tan necesario y enriquecedora, tiene una cantidad de propósitos comunes que se van materializando a lo largo de la vida académica del docente, en las responsabilidades adquiridas, planes de crecimiento en su formación integral, entre otras prácticas que den respuesta a un mejor desempeño. La gerencia académica es una de las prioridades de las autoridades universitarias, y el mecanismo para sostener y acrecentar la transformación de la universidad.

Dentro de este cometido de las prioridades de la gerencia, Falcón (2016, p. 122) plantea que los profesores dentro de la universidad deben hacer énfasis en los procesos y propósitos académicos de la enseñanza, la investigación y la proyección social, pero desde una práctica responsable que retribuya una mayor inclusión del profesor en los espacios de desarrollo de la carrera académica. Todo lo anterior amerita del establecimiento de nuevos mecanismos de funcionamiento, y ciertas condiciones laborales sostenidas que respondan a la realidad que vive actualmente la universidad venezolana.

Por supuesto, esto implica que los responsables del hacer de la gerencia universitaria deben contar con los instrumentos de cambio que se ameriten, dado que detrás del accionar de la gestión académica deben estar definida ciertas condiciones, los planes y proyectos que garanticen tales cambios, así como los efectos que todo ello pudiera implicar. No hay que obviar que la mayor preocupación de la gerencia es la de ordenar cada uno de sus procesos, de acuerdo a las acciones políticas con las que cuente la institución, incluyendo no perder de vista los problemas presentados.

En este sentido, Monagas (2008), señala la resistencia de la gerencia al cambio se deriva de la estrechez de la normativa vigente, su coyuntura

política institucional, burocracia académica, factores políticos, la dinámica socioeconómica, entre otras de las circunstancias causadas por la misma crisis de objetivos y de problemas de distinta índole que vive la universidad. Este requerimiento se traduce, fundamentalmente, en un obstáculo que debe ser superado por los protagonistas de la gerencia académica para darle respuesta a las situaciones que le circundan.

Un proceso gerencial, por naturaleza, debe dar respuesta a los requerimientos institucionales que reclame el talento humano. En este caso, Rangel (2016, p. 43) afirma que en el espacio educativo el gerente es corresponsable de fomentar en su personal "...la voluntad de participar y contribuir espontáneamente con la misión de la institución y el logro de sus objetivos, tendrá asegurado el éxito." A este aspecto el mismo juega un papel de primer orden para facilitar o inhibir la participación.

Las ideas de Rangel llevan a pensar en la necesidad de seguir apoyando todas aquellas decisiones en pro de reconocer y valorar los programas que apunten a la capitalización de personal intelectual. Esto es un buen inicio, en el cual la gerencia institucional pudiera contribuir a mantener activos los propósitos, plan de vida institucional y sus posibilidades, no sólo en el plano de las ideas, sino en el ejercicio real en los distintos ambientes de formación, capacitación y profesionalización del contingente académico.

Según Arenas (2011, p. 121) implicaría prepararse a fin de "enfrentar el futuro, un futuro que, como se encarga de recordarnos continuamente, no está hecho y que está en nuestras manos modificar" La capacidad de respuesta del gerente académico, es lo que le dará sentido al futuro por hacer que esté cargado de un sinnúmero de prácticas de liderazgo, significados, sentidos y reivindicación de actos de responsabilidad con el recurso humano que se encuentra a su cargo.

Tomando como referente las ideas del autor, la nueva realidad del mundo global y de país, permite que el sector universitario redimensione los espacios de la gerencia, y esto implica para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio" la posibilidad de formular nuevas políticas de formación del talento humano, generación de programas de seguimiento en la cualificación docente, entre otras propuestas a nivel curricular que estén enmarcadas en ofrecerle a la

universidad nuevos horizontes en visión y misión en prácticas y tendencias de la gerencia académica.

Entonces, ¿qué implica para la gerencia académica acometerse ante estas nuevas realidades de atención del talento humano docente? En palabras de Bauman (2017, p. 170) nada más que integrarse de la construcción de una visión en los términos que marque el día a día en la universidad, es decir “el nuevo sentido del sin sentido” en el que el hacer de la organización académica implica a los diferentes actores en acciones funcionales, de planificación, ejecución de líneas institucionales, control y evaluación, es decir, toda aquello que dé cuenta de la labor de la universidad.

Aquí todos los actores de la dinámica gerencial de la universidad, poco a poco: docente, autoridad que lo acompaña, entre otros; encauzan sus acciones del día a día, en una mera razón que le es propia a la organización académica. Se trata de todo un subsistema de intervenciones operativas capaces de movilizar al colectivo humano en el cumplimiento de los quehaceres que le son propios a la docencia, la investigación, y la extensión, entre otros propósitos de la gestión administrativa interna. Este tipo de movilización se dificulta, en medio del ambiente inestable que vive el país en estos precisos momentos, dado que cada cambio oportuno requiere de insumos y procesos necesarios a fin del que el acto de la gerencia académica, tenga “un sentido” de ruta visionaria, a pesar de los vaivenes “sin sentido” que afectan las políticas de intervención dentro y fuera del entorno universitario.

No se puede ignorar que la universidad toda en general, vive actualmente, un momento difícil, en el que los gerentes académicos tienen el gravamen de actuar y reaccionar, en su misión de corresponsables de la preparación, consolidación y seguimiento del cuerpo profesional, dispuesto desde las rectorías, vicerrectorías, decanatura, subdirecciones, departamentos académicos, coordinaciones, entre otros órganos de poder académico.

Dentro de este marco, la gestión de la gerencia académica esta conjugada en todo un conjunto de enfoques, estrategias, metodologías y técnicas, en la que la universidad, responde al conjunto de exigencias propias de la sociedad en la que se desenvuelve. En este particular, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio” ofrece, a pesar de las dificultades actuales, ofrece alternativas de prestación de servicio educativo al recurso humano profesional y no profesional que lo

requiera, entre otras actividades que articulan la docencia, la investigación y la extensión con los saberes propios del entorno y las instituciones.

De ahí que el presente artículo de investigación, en su estructura plantea ideas preliminares, seguido de un marco introductorio que concluye con la indagación del objeto de estudio y los objetivos. El cuerpo sustantivo lo compone el abordaje metodológico, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, análisis y procesamiento de la información, y finalmente los resultados, acompañado de las referencias bibliográficas. De esta manera se realizó todo un análisis de las prácticas emprendidas, tendencias y perspectivas de la gerencia académica en el paisaje de funciones, responsabilidades, procesos y procedimientos que ejecutan las instancias responsables de la formación del talento humano.

### **Indagando el objeto de estudio**

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), con una trayectoria de 35 años de fundada y ocho institutos de formación docente adscritos, entre ellos el Instituto pedagógico Rural “Gervasio Rubio” (IPRGR), es fundamentalmente una institución de intereses comunes, que reúne profesores y estudiantes en la tarea de organizar un sistema coherente y coordinado de gerencia académica que hace énfasis en la formación de docentes que sean capaces de lograr los altos fines de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999.

Cuenta la UPEL con un gran contingente de personal administrativo y de servicios que apoyan los procesos de la cultura de la planeación, gestión organizacional y evaluación, de manera que responda a las necesidades de cada momento, enmarcados en sus cinco ejes estratégicos denominados: formación, investigación, integración con la sociedad, talento humano y gestión.

La gerencia académica ha sido y seguirá siendo para la trayectoria de la UPEL-IPRGR, la herramienta esencial que ofrece la posibilidad de organizarse en comunidades académicas, en comunidades de aprendizaje y de investigación apropiadas, en el debate de la educación y la sociedad, siempre y cuando su direccionamiento este encauzado con nuevos argumentos sólidos y de referencias apropiados al escenario de la discusión, la reflexión, la criticidad y del diálogo, en tareas y acciones imprescindibles, como la coordinación, supervisión, atención al recurso humano, instrucción de

medidas académicas y administrativas, control, seguimiento de proyectos, evaluación, rendición de cuentas, entre otras actividades que son propias de la naturaleza organizacional de la universidad.

En este orden, Rangel (2016) indica que las coordinaciones gerenciales responden a los estilos propios, personalidades e inclinaciones de los personeros que guían las dependencias respectivas, pero para lograr óptimos resultados en la gestión, requieren del acompañamiento de los grupos y comunidades de intereses, creencias, patrones, valores, requerimientos y problemas derivados en la propia organización. No perdiendo de vista que el gerente académico es la figura que regula y orienta el funcionamiento de la institución, supeditado en la visión, misión, estrategias y acciones del contexto operativo de la universidad.

Así, desde la perspectiva de la gestión del IPRGR, la gerencia académica representa el contexto comprendido por el conjunto de elementos filosóficos, normativos y estratégicos los cuales ha venido administrando la institución, con sus prácticas, modelos y enfoques asociados a los productos y servicios que ofrece la universidad a sus comunidades de beneficiarios.

En tanto, la organización académica responde a un sistema de trabajo complejo, y de desarrollo personal, social y profesional para la trascendencia de la comunidad de intereses, entre docentes y estudiantes, y otros actores del recurso humano con el que cuenta la universidad para demarcar las funciones que le competen, en cada dependencia en particular, específicamente lograr la participación del cuerpo académico en la formulación de políticas pertinentes y de calidad que rehabiliten el protagonismo que tiene la UPEL en la formación docente venezolana.

En esencia, la gerencia académica prioriza las posibilidades que se dan en los espacios universitarios mejores prácticas corporativas que maximicen los servicios que requieran para abastecer a la comunidad, en general, en cada uno de sus requerimientos. No obviando, en ningún momento que existan focos, en el que el papel y capacidades del docente directivo, no responde, en los términos de eficiencia, efectividad y eficacia a lo planteado por la política de la educación superior, en torno a la producción de conocimiento, formación de los estudiantes, formación, capacitación y desarrollo del capital docente, desempeño académico, y otras situaciones que restringen el éxito

en la preparación del recurso docente para ejercitar en la vida y el mundo educativo.

En correspondencia con este escenario, la gerencia académica es concebida por Muro (2004) como un proceso de construcción social, por ser ella la resultante de un complejo sumario de acciones reales, estructurales y de consenso colectivo que permiten comprender la dirección, comunicación y capacidad de decisión del gerente, ante las estrategias y planes derivados del claustro universitario. Estos señalamientos convergen en una serie de referentes de direccionamiento del mundo universitario, en el que resulta imperativo humanizar la gerencia, desde una perspectiva más crítica, en la que el rol del gerente académico apunte hacia la construcción de nuevas visiones y perspectivas que sean propias del acontecer de la realidad universitaria, en general.

Extrayendo palabras de Méndez (2000, p. 55) la gerencia académica constituye: “un subsistema al interior de la organización educativa y debe garantizar la eficacia, la eficiencia y la efectividad social de esta... como un mecanismo para integrar interna y externamente la organización” Con su estilo y su manera particular el sujeto gerente juega un rol de vital importancia en el desempeño laboral del desarrollo del recinto universitario, y de allí su contribución en el direccionamiento de los objetivos vitales del talento humano que allí hace vida institucional.

En el caso particular, UPEL-IPRGR el desempeño académico gerencial estriba de las políticas, planes y programas motivacionales con los que cuenta la universidad a fin de potenciar y capitalizar sus acciones en la optimización de los espacios de trabajo de su personal, así como de la comunidad estudiantil. Esta sería una de las primeras fases que debe transitar la gerencia para el logro de sus objetivos, y del posicionamiento de los procesos académicos oportunos, en una organización caracterizada desde sus inicios, como coadyuvante en el logro de la excelencia formativa de su talento humano.

No obstante, esta característica particular de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en depender de objetivos centrales, hace que la gerencia descansa sobre planes de largo plazo y preventivos, cuyas implicaciones pudieran ser positivas, o bien no tan positivas, cuando se trate de adecuar e incrementar sus niveles de gestión, en las ocho instituciones

que la conforman, a nivel nacional. En palabras de Mantilla (2000, pp. 60-61) “se trata de fortalecer el sector educativo al aprovechar las oportunidades que ofrecen las actuales condiciones” en pro de una perspectiva de cambios y replanteamientos frente a la función implícita en la propia naturaleza de la UPEL.

De la revisión general del contexto teórico y referencial de la temática de estudio se deduce que la gerencia académica debe revestirse de un conjunto de elementos sistémicos reconocidos que no dependen únicamente de la acción del gerente, sino que es responsabilidad de toda la organización como tal, de sus interacciones y relaciones de trabajo en particular. Aquí los directivos y/o autoridades universitarias tienen, sin lugar a dudas, el encargo de tomar decisiones que busquen en todo momento la generación de un beneficio mutuo, pluripersonal que incida directamente en el trabajo de la docencia, la investigación, extensión y la gestión de servicio interno y externo.

Haciendo una radiografía general al objeto de estudio, existen claras muestras que evidencian cómo la gerencia académica universitaria, en los últimos 9 años, ha venido desmejorando en los asuntos de la atención del lado humano de la organización educativa, a pesar de los distintos esfuerzos desarrollados por las autoridades para atender los intereses y requerimientos de su personal docente, administrativo, y en particular las necesidades formativas de sus estudiantes.

Sin embargo, existen otras posturas de la voz viviente de día a día de la universidad, en la que se deja ver en la realidad, cómo un porcentaje mediano de los cargos a gerentes de los programas académicos allí dispuestos y otros oficios medios de la gerencia, son asignados por los responsables de la gerencia académica, obedeciendo a ciertos intereses de los grupos políticos que la dirigen actualmente la institución, sin importar, si el cuerpo profesoral postulado para tales fines, cuentan o no con los conocimientos, las competencias, capacidades, condiciones personales, entre otros rasgos que pudieran garantizar una buena práctica que ayude a mejorar la imagen de la gestión académica, y no caso contrario.

Este tipo de acciones emprendidas por las autoridades para cubrir las vacantes de los cargos de la gerencia académica no son alentadoras, y en esto, en nada se garantiza la participación equitativa y meritosa de todos los

empleados docentes con los que cuenta la universidad. Afirman, Brunet y Vidal (2014), todo éxito de la gerencia depende de cómo se gobierna dentro del capital humano, sino en las medidas de desburocratización que se adopten en cuestiones de asegurar los niveles de participación y de responsabilidad social que tengan los empleados para con la organización. Añade el autor otros aditivos, de los cuales la universidad venezolana ha dado cátedra como: democratización política y social, satisfacción laboral, compensación, liderazgo, entre otras circunstancias y condiciones que repercuten en la mejora de las condiciones laborales.

Refleja además que otras de las causas del debilitamiento de la imagen eficiente y efectiva del gerente académico es el poco estímulo al que han estado expuestos por el reducido salario devengado, acompañado de bajos niveles de satisfacción laboral, profesional y personal, entre otros síntomas que no ayuden a mejorar la salud en la permanencia, movilización y productividad del capital humano académico en la universidad. Cuesta (2017) reitera a la gestión de talento humano como una categoría del conocimiento que tiene plena vigencia en estos momentos, como proveedora de un juego de iniciativas acompañadas de flujos de intereses institucionales y personales que posibiliten una mayor persistencia y sensibilidad en la recuperación de la confianza de la gente en sus autoridades gerenciales.

El sentido del pensamiento del autor, es que los responsables de la gerencia educativa no deben perder de vista la incorporación de planes estratégicos que enraícen los intereses talentosos del capital humano con las propuestas innovadoras y creativas de la organización. La tendencia es que el gerente académico, sobre la base de los procesos y experiencias desarrolladas pueda generar las alternativas sostenibles y recurrentes necesarias para que cada docente confíe, participe, y atienda a lo dispuesto por la institución.

Cada política, norma, actividad y procedimiento instrumentado por la gerencia permite al gerente brindar un menú de tareas que motiven directa e indirectamente a su equipo de trabajo. En palabras de Sánchez, García, y Flores (2013) sería un apalancamiento de bienestar fluido en gestión humana y de desarrollo del pensamiento.

Ante estas inquietudes debe responderse ¿cuáles son las prácticas, tendencias y perspectivas de la gerencia académica del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”, desde el referente del talento docente? ¿cómo se

aborda la gerencia académica en la institución objeto de estudio? ¿Cuáles son los alcances de la gerencia en la formación del talento humano en educación? y la pregunta esencial para que continúe el proceso de la gerencia académica en la UPEL-IPRGR ¿cómo se puede orientar el impacto positivo de la gerencia académica de la universidad en la formación del talento humano, ante los nuevos escenarios de desarrollo actual de los programas de formación docente? Hay mucho camino que recorrer, en este campo, quedará pendiente la revisión, actualización y la reestructuración de la gerencia UPEL, sobre la base de criterios flexibles y oportunos que faciliten los caminos del diálogo, la democracia participativa y el trabajo en equipo para la consecución de objetivos y metas tangibles, entre la gerencia real y la gerencia ideal que reclama el alma mater, desde hace algunos años.

## **Objetivos**

Objetivo General: Determinar las prácticas, tendencias y perspectivas de la gerencia académica en la formación de su talento humano, desde el referente del contexto docente del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio” Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

### **Objetivos Específicos**

- 1.- Identificar las prácticas generadas por la gerencia académica, en el desarrollo del capital humano docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.
- 2.- Describir las tendencias y perspectivas dispuestas por la gerencia académica, en el proceso de atención y seguimiento del desarrollo del talento humano, antes los nuevos escenarios que implican el desarrollo actual de los programas de formación docente.

## **Abordaje metodológico**

La presente investigación se fundamentó en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo y de corte descriptivo, ya que el estudio tiene como propósito general conocer las prácticas y tendencias de la gerencia académica en el contexto universitario de formación y seguimiento del talento humano del IPRGR, cuya referencia metodológica, partió del hecho de que la gestión

institucional siempre está envuelta por toda una dinámica responsable de atender en forma eficiente y efectiva, cada uno de los procesos y alcances del estado actual de la organización, sus fines, estrategias y proyecto que insertan a la comunidad académica en el desempeño de una serie de funciones que generan, en el entorno actos o fenómenos secuenciales encargadas de segregar los distintos momentos del desarrollo de la organización educativa.

Con respecto al enfoque cuantitativo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la búsqueda de la información debe derivarse de la realidad en la que están circunscritos los sujetos objeto de estudio con el fin de establecer las pautas de comportamiento y probar las teorías. Esto significó extraer de las observaciones las cuestiones específicas del problema del estudio, y luego utilizar una serie de procedimientos estadísticos que permitieron medir lo expuesto en el conjunto de interrogantes planteadas, en lo que se refiere a identificar los procesos de la gerencia académica, su abordaje y las perspectivas a la luz del contexto situacional del Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio".

Palella y Martins (2012) en sus posturas acerca de la investigación descriptiva señalan que allí el investigador tiene la responsabilidad de describir, registrar, analizar e interpretar el fenómeno o hecho estudiado hasta el punto de caracterizarlo en forma minuciosa hasta focalizar las consumaciones producidas en la interacción del capital humano con los procesos de la realidad observada. Dicho diseño requiere de todo un análisis sistemático de las vicisitudes y problemas que acontecen en la realidad, hasta poder derivar en los hallazgos obtenidos sus causas y efectos.

## **Población y Muestra**

Todo estudio en la fase de diseño, implica la determinación del tamaño de la población, según la cantidad de sujetos involucrados del fenómeno estudiado. Palella y Martins (2014) sostienen que la misma mezcla en todo el agregado de personas ofrece los datos descriptivos suficientes para medir, enjuiciar y comprender el acontecimiento investigado. Para la realización de la investigación, la población estuvo constituida por quince directivos en la figura de gerentes académicos (15) y 95 adscritos a los departamentos de Pedagogía y Práctica Profesional, Ciencias Sociales, Ciencias Básicas y Agroindustrial de la UPEL-IPRGR. Con respecto a la muestra estuvo conformada por 6 directivos y 18 docentes.

## **Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos**

En el contexto de las ciencias sociales, las técnicas e instrumentos de recolección de información ofrecen a los diversos estudiosos de la problemática educativa y de sus bondades, un conjunto de procedimientos sistemáticos y estandarizados de medición que le permiten al investigador adquirir información mediante el uso de una serie de herramientas que lo conlleva a ubicar cuantitativamente los datos. El estudio cuantitativo utilizó como instrumento la encuesta tipo cuestionario. Este instrumento es definido por Ruiz (2002) como el procedimiento que permite formular las preguntas y obtener las respuestas de la realidad y sujetos estudiados, mediante el uso de un formulario.

Partiendo de la definición del autor citado, el cuestionario es una herramienta que se caracteriza por numerar una serie de conductas derivados de las bases teóricas y otros hechos acontecidos en la realidad. Aquí el sujeto encuestado tuvo cinco opciones de respuestas (completamente de acuerdo, de acuerdo, parcialmente de acuerdo, en desacuerdo y completamente en desacuerdo), utilizando para ello una escala de frecuencia tipo Likert, a juicio del investigador. La encuesta permitió llegar a la demostración de los resultados de forma eficaz.

## **Análisis y procesamiento de la información**

Inicialmente se realizó la revisión del instrumento para corregir las ambigüedades pertinentes, luego se codificaron los ítems nuevamente con el propósito de sistematizar y simplificar la información obtenida de la aplicación del cuestionario. Hernández, Fernández y Baptista (2014) el trabajo descriptivo obtenido del análisis de los datos facilita examinar el proceso, revisarlo, reforzarlo, comprenderlo y analizarlo en forma meticulosa y confiable.

Una vez recogido el valor de la variable, se procedió al desarrollo del análisis estadístico, haciendo énfasis en la mayor tendencia de las respuestas de los sujetos encuestados. La presentación de los datos se realizó de forma descriptiva para lo cual se hizo uso de tablas y gráficos de sectores. (Véase Tabla 1).

**Tabla 1**  
*Operacionalización del sistema de variables*

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
1.-Gerencia académica en la formación del talento huma	a. Prácticas	1.-Planificación. 2.- Organización. 3.- Adaptabilidad y flexibilidad.
	b. Tendencias y perspectivas	1.- Integración y socialización. 2.- Planes de formación. 3.- Líneas de trabajo. 4.-Mecanismos de promoción y difusión. 5.- Bienestar en el trabajo. 6.- Evaluación del desempeño.

## **Resultados**

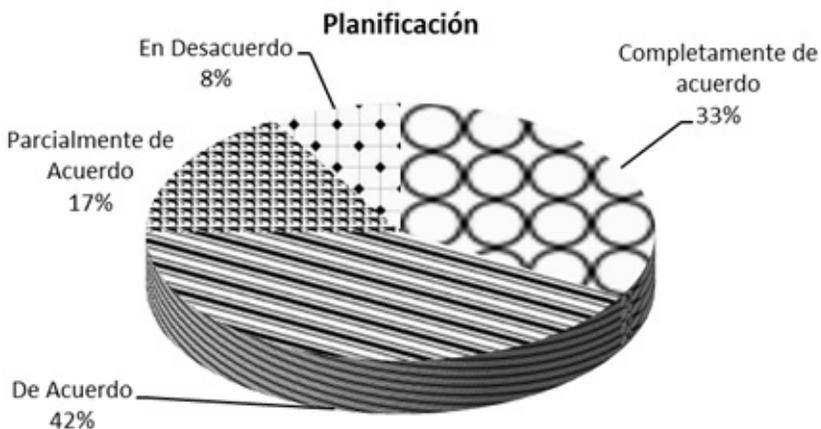
Tomando en consideración los procedimientos de investigación, el análisis y la presentación de los resultados se desarrolló a la luz del cumplimiento de los dos objetivos específicos planteados a fin de poder determinar la situación actual de la prácticas, tendencias y perspectivas de la gerencia académica, desde el referente del contexto docente del Instituto pedagógico Rural “Gervasio Rubio”, en la formación del talento humano en educación. Para responder a este propósito se aplicó un instrumento de diez ítems a los directivos que actualmente desempeñan la función de gerentes académicos y docentes seleccionados en la muestra del estudio, el cual arrojó los siguientes resultados.

### **Prácticas de la gerencia académica. Planificación**

La planificación académica constituye uno de los elementos estructurales de la gerencia dentro de las instituciones educativas, es decir; es la arista más fuerte que motiva y orienta todo el proceso de la toma de decisiones, en el ámbito de formación del talento humano educativo, de ahí que este tipo de experiencias genera la consecución de ambientes laborales de consenso, de comunicación y reconocimiento en términos de valor agregado al comportamiento del docente en su desempeño eficaz dentro del recinto universitario.

Con base a la pregunta uno, referida acerca de que si el gerente académico desarrolla dentro de la UPEL- IPRGR objetivos orientados hacia el crecimiento académico del factor humano, los 24 encuestados respondieron: un 42% manifestó estar de acuerdo, el 33% completamente de acuerdo, 17% parcialmente de acuerdo y el 8% en desacuerdo. Los porcentajes de respuesta indican que un alto porcentaje está conforme con la eficiencia y eficacia del gerente en lo que respecta al cumplimiento de los objetivos institucionales en esta cuestión, sin embargo, un 25% de la muestra se ubicó en parcialmente de acuerdo y en desacuerdo.

El comportamiento de respuesta de la muestra se debe a que la institución objeto de estudio tiene como una de sus políticas invertir recursos en la mejora y crecimiento del capital humano, y esto es una decisión que viene desde el rectorado de la universidad, y es responsabilidad de todas las autoridades y demás directivos facilitar estos procesos. González, Chirinos y Salgado (2017) indican que una institución carente de planificación en la formación del capital humano no sabe hacia dónde va, ni cuáles son sus metas, objetivos e intereses tendientes al logro de resultados de alto impacto en la docencia, investigación y la extensión.



**Figura 1.** Planificación.  
Fuente: los autores.

## **Organización**

Desde esta perspectiva, la organización debe poseer una amplia capacidad para establecer toda la formalidad que le compete a los programas y planes de formación del talento humano. En todo caso, el gerente académico además de contar con este mecanismo institucional tiene que acompañar la dinámica implicada en cada uno de sus objetivos, sin obviar que su gestión apunta hacia el bienestar integral de la comunidad universitaria.

Para el subindicador organización, se encontró que el 29% está de acuerdo, 17% completamente de acuerdo, 46% parcialmente de acuerdo y el 8% en desacuerdo que el gerente académico cumple con las actividades y funciones que le corresponden dentro del plan de formación del talento humano. Esto refleja como la muestra seleccionada percibe que el gerente académico posee ciertas cualidades de credibilidad y confianza evidenciadas en un 46% ubicado en la categoría completamente de acuerdo y de acuerdo, así mismo se expresó un 46% estar parcialmente de acuerdo, dado que ese elemento característico de gerente como un gran mentor que desarrolla en el equipo de trabajo su interés por emprenderse, en el mundo del crecimiento profesional haya sufrido ciertos cambios que deben ser revisados a fin de darle mayor direccionalidad a la participación del mismo, en estos procesos tan importantes en el desarrollo de la trayectoria académica, administrativa e investigativa del personal académico, sus estudiantes y demás miembros de apoyo de la universidad.



Figura 2. Organización.

Fuente: los autores.

## Adaptabilidad y flexibilidad

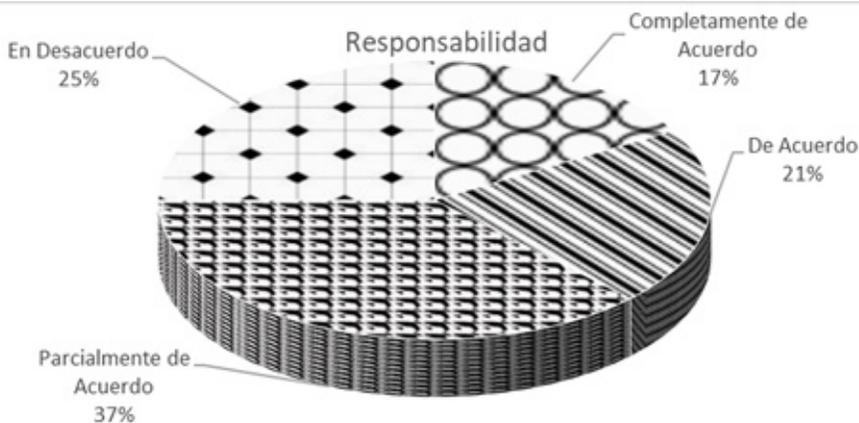
El gerente académico en la práctica siempre da claras demostraciones de su capacidad de adaptarse y de ser flexible a los cambios y transformaciones de la institución y de su gente, de ahí que debe ser una persona que crea en el colectivo, el grupo, y las mismas individualidades que posea cada uno de sus miembros, en términos de sus capacidades y limitaciones, entre otros elementos característicos y rasgos de aceptación y reconocimiento del otro por sus particularidades. Como resultado del ítem acerca de que, si el gerente académico favorece los motivos que tiene el recurso humano para insertarse en los procesos de cambio institucionales respondiendo a sus exigencias académicas y profesionales, los encuestados afirmaron en un 33% estar completamente de acuerdo, el 58% de acuerdo y 9% parcialmente de acuerdo.

Cada uno de los anteriores porcentajes reflejan a un gerente académico que posee ciertos rasgos positivos, y que en cierta forma demuestra cierta madurez gerencial que se visibiliza en el nivel de respuesta a los requerimientos organizacionales del personal que está a su cargo.

## **Tendencias. Responsabilidad**

El gerente académico, en su labor direccional, debe estar dispuesto a ofrecer al grupo que se encuentra a su cargo, las bondades dispuestas en los convenimientos de la política institucional. En estos términos, se identificó de qué forma la jefatura departamental y de programa, estaban atendiendo cada uno de los requerimientos prioritarios del personal docente y sus alcances, arrojando los siguientes efectos: un 37% estar parcialmente de acuerdo, 21% de acuerdo, 17% completamente de acuerdo, y un 25% en desacuerdo que los directivos es sus prácticas de intervención diarias estaban cubriendo cada una de las necesidades y prioridades.

El 37% parcialmente de acuerdo, y un 25% en desacuerdo, acumula en el parecer del colectivo universitario, la figura de un gerente académico característico de debilidades de gestión que no están cubriendo las expectativas de los grupos que allí laboran, entre otros brotes de inconformidad por el uso de mecanismos de control y seguimiento carentes de estrategias destinadas a maximizar la capacidad de eficiencia y eficacia del desarrollo de los programa destinados a la formación del talento humano. Monagas (2008) aclara que lo que muchas veces la comunidad académica desconoce, es que la responsabilidad en el cubrimiento de lo planificado y acordado, se logra, en la mayoría de los casos si el gerente cuenta con los recursos de toda índole a objeto de manejar con suficiente energía decisoria a la organización, no dando espacio a la improvisación.



**Figura 3.** *Tendencias, responsabilidad.*

**Fuentes:** los autores.

## **Mecanismos de acreditación y clasificación**

La carrera profesional del factor humano en el sector universitario de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio” (Upel-Iprgr) de acuerdo a sus objetivos y naturaleza, está planteada en tres fases: una formación llamada profesional, en el nivel de pregrado; la segunda, la formación de postgrado, o educación avanzada, y la tercera, los estudios no conducentes a grado académico. Cada una de ellas integra al capital humano docente, en una experiencia de formación que comienza por la inserción de una oferta de cualificación en las áreas de interés a objeto de ampliar las expectativas de formación permanente de los profesionales, entre otros asuntos de crecimiento académico de los interesados.

En este particular, se observa en la data de reportes del instrumento aplicado, toda una concordancia de las posturas de los encuestados. En el ítem dispuesto a medir, si el gerente académico genera mecanismos de acreditación y clasificación en el asunto del factor humano. Dentro de este cometido, los mismos respondieron en un 42% estar de acuerdo, opinión muy favorable dado que se reconoce las fortalezas del IPRGR, en esta materia, 25% completamente de acuerdo, el otro 25% parcialmente de acuerdo, y el 8% en desacuerdo, sólo este último porcentaje tuvo una postura nada positiva al trabajo de la gerencia académica.

Morles, Medina y Álvarez (2003) como producto de un estudio de carácter descriptivo e informativo de la situación panorámica de la educación superior venezolana sostienen que no se puede perder de vista que, a los autores principales del sector universitario, entre ellos el personal académico, se les debe ofrecer las garantías organizacionales, de planificación, ejecución y evaluación que garanticen la dignificación del capital humano, en cada uno de los requerimientos académicos que ameriten.

## **Renovación y revitalización**

Los procesos académicos y administrativos de la universidad están reclamando del gerente académico acciones renovadas que se encarguen de resignifiquen la construcción social del colectivo humano, en sus múltiples funciones. En este respecto, el ítem acerca de que, si el gerente académico desarrolla en forma permanente nuevas prácticas gerenciales que renuevan

y revitalizan los motivos del factor humano, en participar en los programas de formación planteados, respondieron el 17% completamente de acuerdo, 33% de acuerdo, 37% parcialmente de acuerdo y el 13% en desacuerdo.

Las inclinaciones en la tendencia de las respuestas prueban, como los encuestados manifestaron no estar muy convencidos, que las labores emprendidas por sus gerentes académicos, en esta materia, no son del todo satisfactorias. Dejando claro en sus reflexiones que la gerencia universitaria ha descuidado, los requerimientos diversos del factor humano.

Otra postura de los encuestados, y que pudiera estar afectando la dinámica en el proceso de toma de decisiones, es que asumir este tipo de cargos gerenciales ya no es un ejercicio muy atractivo, por los bajos incentivos salariales que ello representa, sumado a ello, la función gerencial está abocada solo a atender los problemas básicos y operativos, en vez generar acciones de mayor bienestar hacia el personal docente. Muro (2004) destaca que el único mecanismo para mantener activo el interés de los cuadros humanos de la universidad es la apostar por la generación de estrategias y mecanismos que mantengan activo un ambiente dialógico, entre el gerente y la gran comunidad académica, así como la inversión progresiva en el mejoramiento de las condiciones.

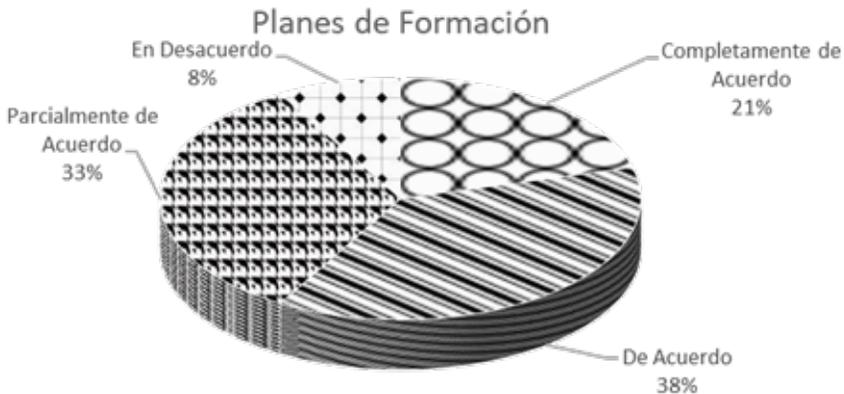
### **Perspectivas. Planes de formación**

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto pedagógico Rural “Gervasio Rubio” en la medida que tiene la oportunidad, reconoce en los diferentes espacios en los que participa, como los recursos humanos docentes son una de las partes fundamentales del recinto académico. De ello se da certeza, cuando en el ítem referido al gerente académico y su nivel de compromiso con los planes de formación de su personal indica que el 28% de la muestra indicó estar de acuerdo, el 21% parcialmente de acuerdo, mientras el 33% en desacuerdo.

Lo congruente con estos resultados, es que el mayor porcentaje de respuesta se inclina por afirmar que la gerencia académica, en materia de planes de formación, cuenta con pocos compromisos y baja disponibilidad para planificar y desarrollar proyectos que impliquen un total crecimiento positivo, en este ámbito. Muro (2004) aclara la importancia de desarrollar esfuerzos institucionales no sólo en el corte administrativo, sino otros

aspectos que se encarguen de atender el crecimiento y fortalecimiento de comportamientos positivos hacia lo humano y lo colaborativo.

Desde esta perspectiva, las respuestas de los encuestados apuntan por revelar que el gerente académico de la UPEL-IPRGR ha dado claras demostraciones que tiene interés por asumir los desafíos de formación del contingente educativo de la universidad, en especial aquellos espacios que proyecten un mayor rostro humano, social, pedagógico y comunitario.



**Figura 4.** *Planes de formación.*  
Fuente: Los autores.

### **Líneas de trabajo y desarrollo de ejes temáticos del factor humano**

Desarrollar un ambiente de formación, sin implicar el factor humano, es una función prácticamente imposible de no cumplir, y ese fue el objeto de ítem 9, al preguntar a la muestra si el gerente académico genera un ambiente de trabajo en el que el factor humano es fundamental. La respuesta de los implicados apunto en un 38% estar parcialmente de acuerdo, asimismo, el 21% de acuerdo, el 8% completamente de acuerdo, y el 33% en desacuerdo.

De acuerdo a las posturas porcentuales de los encuestados, se destaca que la labor del gerente por sí sola, en el campo de desarrollo de líneas de trabajo y ejes temáticos de formación, amerita de una mayor orientación institucional, por los mismos requerimientos de infraestructura, financiamiento de servicios académicos internos y externos, entre otros proyectos en atención al capital docente. Sin embargo, ante los ojos de la comunidad académica en general, en los actuales momentos, los planes con lo que contaba la universidad para mejorar las condiciones de cualificación de su personal

han sufrido secuelas drásticas, por la falta de recursos, y disponibilidad en la política gerencial, dentro de ese tópico, lo que afecta en forma directa el proceso de toma de decisiones, y a los propios implicados.

Ramírez (2004) asevera que la organización educativa no puede perder de vista esa visión compartida que dio paso a su nacimiento como institución formadora del recurso humano no se puede descuidar, además agrega otras aristas, a las que denominó: gerencia participativa, trabajo en equipo y preparación profesional de sus miembros, en las diversas disciplinas de cualificación integral. Por lo tanto, una organización que descuide las operatividades gerenciales en incentivos, inducción y sensibilización, está dejando atrás, cada uno de los elementos propulsores que dan garantía de un ambiente en gerencia académica de calidad.

En el caso de las organizaciones universitarias venezolanas, por su alta complejidad de acciones, un profesor, en la tarea de la gerencia académica tiene cantidad de espacios dentro de la docencia, la investigación y la extensión, en los cuales desarrollarse, e implicar a su grupo de trabajo, de manera que todos tengan la oportunidad de crecer profesionalmente. Lo prioritario, además es que el personal académico haga vida activa en la docencia de pregrado, y en la medida de sus avances profesionales, podrán insertarse en los programas de docencia de postgrado, y así como un sujeto participe de los programas de investigación, extensión, servicio comunitario, al igual, ejercer funciones administrativas en los programas, subprogramas académicos del rectorado, vicerrectorados, decanaturas, subdirecciones, departamentos académicos, unidades, coordinaciones, entre otros espacios a los cuáles puede ir optando, de acuerdo a sus perspectiva, y nivel de confianza que vaya desarrollando con la mediana y alta gerencia a fin de ocupar cargos por la vía de elecciones, y/o designadas por las propias autoridades universitarias.

## **Mecanismos de promoción y difusión**

Las comunidades del conocimiento emergen y se dan a conocer, en el contexto universitario, producto de los mecanismos comunicacionales y de accesibilidad a la información que sólo le competen a la gerencia académica. Estos medios fueron creados con el objetivo de que el contingente docente conozca de los avances, alcances y otros resultados inherentes al cumplimiento de la política de gestión. En este sentido, el siguiente ítem fue formulado con la intención de corroborar si el gerente educativo UPEL-IPRGR permite

la generación de un ambiente comunicacional de promoción y difusión orientado a conocer las experiencias significativas de formación, en éste particular, el 37% de los encuestados manifestaron estar parcialmente de acuerdo, un 33% de acuerdo, 17% completamente de acuerdo y el 13% en desacuerdo.

Estos hallazgo revelan un 37% de la muestra en la postura parcialmente de acuerdo de que los responsables de la gerencia académica desarrollan un ambiente comunicacional, de promoción y difusión orientado en conocer las experiencias de formación del talento humano dentro de la comunidad académica, situación preocupante ya que el colectivo docente está percibiendo que los avances de atención y seguimiento del capital humano, no se están dando a conocer dentro y fuera de la comunidad universitaria como corresponde, o bien, porque no cuentan con resultados agradables, o quizás se está dejando a un lado los acuerdos y derechos adquiridos dentro de las clausuras convenio con el personal docente de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en la que se otorgaban ciertos beneficios que iban desde lo académico, lo social, recreativo y de salud a fin de garantizar presencialidad del cuerpo profesoral en todos estos asuntos.

No obstante, el compromiso de la gerencia académica se puede percibir, en la medida que su razón de ser sea la de proyectar todos aquellos productos alcanzados, y que de una manera significativa generen nuevos espacios de desarrollo del conocimiento científico, y otros saberes beneficiaran a la larga, las funciones que desempeñe la universidad, en la cuestión de los programas de formación docente.

### **A manera de conclusión**

Cada uno de los hallazgos encontrados describe todo un nuevo marco de relaciones laborales del docente universitario con la gerencia académica, en la que el entorno económico y la situación social del país ha desmejorado la calidad de vida laboral y formativa del talento humano que todavía transita por los espacios del Alma Mater de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”. El cuadro de respuestas acertadas por los encuestados enciende una voz de alerta, en la que el autoritarismo persistente del sistema de la gerencia, la

no prosecución del derecho democrático de designar nuevas autoridades por problemas de disputa entre las universidades y el gobierno, en las que ambos son responsables de este nudo de voluntades para decidir, y las condiciones de descuido a la que ha sido sometida la universidad pone en riesgo el desarrollo del factor humano que requiere esta institución, y otras del país, en los años venideros.

La imperfecciones devengadas de un práctica gerencial descapitalizada permite que procesos tan fundamentales propios de la política de recursos humanos de la universidad se estén desarrollando de manera tímida, y no como allí están planteadas, en la que la formación permanente en un punto a favor del valor agregado del docente, pero para ello, es relevante ofrecer las condiciones del sistema retributivo, basado en lo meritario, y en el puesto y responsabilidades que va desempeñar, entre otros mecanismos de gestión de los elementos compensatorios individuales y colectivos que el docente percibe, en su relación profesional con la organización a la cuál le ofrece un servicio.

La compensación salarial ha sido un derecho que fue totalmente aniquilado, y de allí la cantidad de profesionales que han tenido que retirarse de la universidad por la vía de la renuncia al cargo, y/o el adelanto del proceso de jubilación, producto de un ambiente de trabajo inestable, en consecuencia por los bajos ingresos de cancelación de la jornada laboral, aumento de toma de decisiones, más por intereses partidista, que por los propios intereses de la universidad, bajos niveles de satisfacción del personal, bajo status y poder adquisitivo de bienestar en todos los campos del sistema económico, poco interés por optar al proceso de los ascensos del escalafón docente, así como la generación de focos de intereses, que se han terminado adueñándose de la universidad como si fuera una propiedad personal, entre otros cuadros vivenciales, cuya incidencia negativa agrava más la situación.

¿Qué es exactamente el gerente académico? de momento, se define como el profesional que cuenta con los conocimientos, habilidades conceptuales, interpersonales y técnicas para administrar la jefatura de una instancia académica de la universidad. Dentro de su recorrido gerencial asume responsabilidades, resuelve problemas y toma decisiones que lo conducen a conocer con mayor ahínco cada uno de los planes, políticas, programas, proyectos, entre otras actividades, en las que es capaz, de ejercer un liderazgo

positivo en atención, seguimientos y evaluación del talento humano docente que se encuentra bajo su coordinación.

¿Cuáles son las prácticas gerenciales dentro del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio? En el escenario de acción del gerente, se observa a un sujeto, que por las condiciones de austeridad hace un esfuerzo por ser proactivo, busca la participación de los docentes, delega asuntos de trabajo a su personal, organiza, planifica, negocia, hace seguimiento de la presencia permanente de su personal, maneja situaciones problema, asesora, coordina conjuntamente con las subdirecciones lo concerniente a los procesos de cualificación docente, representa a la instancia en los eventos convocados por las autoridades superiores, atiende además una serie de eventos propios del día a día que ocupan gran parte de su tiempo dentro del recinto universitario.

### **¿Cuáles son las tendencias y perspectivas de la gerencia académica del IPRGR?**

En la práctica de la gerencia académica, de acuerdo a los análisis estadísticos desarrollados, se describe un gerente académico que no da las suficientes garantías a su personal de la ejecución efectiva de las metas y objetivos establecidas dentro de la programación académica, al igual muestra baja capacidad de adaptarse, renovar y revitalizar el entorno que se encuentra a su cargo, así como el poco cubrimiento de las actividades establecidas en la instancia a su responsabilidad. Sin embargo, todavía persisten ciertos rasgos de un gerente que tiene voluntad por seguir insistiendo por mantener activa la institución, apostando por la funcionalidad académica, la atención a la comunidad, en general, y se preocupa por el tema de servir, aunque las condiciones no contribuyan a este cometido, hay insistencia y preocupación por mantener ciertas condiciones de bienestar para el profesorado.

### **Referencias**

- Arenas, L. (2011). Zymunt Bauman: paisajes de la modernidad. *Revista internacional de filosofía*. 54, 11-124. Disponible: <http://revistas.um.es/daimon/article/view/152461/134761> [Consulta: 22 de julio de 2018]
- Bauman, Z. (2007). *Desafíos pedagógicos y modernidad líquida*. (Trad. Alba Porcheddu). *Propuesta educativa* 28 (2), 7-18.

- Bauman, Z. y Donskis, L. (2017). *Ceguera moral La pérdida de sensibilidad en la modernidad líquida* [Trad. Antonio Francisco Rodríguez Esteban]. Argentina: Paidós.
- Brunet, I. y Vidal, A. (2014). *El gobierno del factor humano*. Universidad de Rovira y Viggili. Madrid: Delta Publicaciones.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2018) *II Conferencia Regional de Educación Superior (CRES)*. Córdoba: Argentina.
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. (2ª ed.). Bogotá: ECOE.
- Falcón, C. E. C. (2016). Un nuevo modelo de gerencia y gestión académico administrativo: para la universidad venezolana 1/A new management model: for venezuelan university. *Palermo Business Review*, (13), 111.
- Farías, J. (2011). *Dirección del capital humano*. México: Trillas.
- González, O., Chirinos, N. y Salgado, N. (2017). Modelo de gestión para la modernización de la gerencia académica universitaria. *Impacto Científica de la Universidad del Zulia*. 12(1), 131-140.
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraHill.
- Méndez, E. (2000). *Gerencia Académica. Por qué y cómo reformar la organización educativa*. Universidad del Zulia. Maracaibo: Ediluz.
- Mantilla, W. (2000). *Educación y gerencia. Conceptos y experiencias*. Colombia: Colciencias y la Universidad Externado de Colombia.
- Monagas, A. (2008). La gerencia universitaria ante el cambio institucional. *Revista Visión Gerencial*. 2(4), 151-174.
- Morles, V., Medina, E. y Álvarez, N. (2003). *La educación superior en Venezuela. Informe presentado a la IESALC UNESCO*. Caracas
- Muro, X. (2004). *Gerencia universitaria desde la perspectiva diversa y crítica de sus actores*. Caracas: Opsu.
- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (3ª ed.) Caracas: Fedeupel.
- Ramírez, I. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Revista educación y educadores de la Universidad de la Sábana, Colombia*. 7, 113-136.
- Rangel, S. (2016). Construcción epistémica para la gerencia educativa a partir de la autoevaluación del desempeño gerencial. *Sinopsis Educativa Revista Venezolana de Investigación*. 16(1), 39-54.

- Ruiz, C. (2002). Instrumentos de investigación educativa. Procedimientos para su diseño y validación. Barquisimeto, Venezuela: CIDEG.
- Sánchez, G. García, M.y Flores, J. (2013). Desarrollo organizacional y capital humano. Impacto en la nueva realidad empresarial. Colombia: Buena Semilla.
- Tünnermann, C. (2003). La universidad ante los retos del siglo XXI. México: Ediciones de la universidad Autónoma de Yucatán.