



## Perspectivas gerenciales de la universidad nacional abierta una transformación necesaria para los nuevos retos,

Management perspectives of the universidad nacional  
abierta, a necessary transformation for the new challenges

Perspectivas de gestão da universidade nacional aberta,  
uma transformação necessária para os novos desafios

**Raúl Eustace Rodríguez Arias**

Artículo recibido marzo 2020 | Arbitrado abril 2020 | Publicado 01 de julio 2020

### Resumen

La investigación se desarrolló en la Dirección de Investigaciones y Postgrado (DIP) de la Universidad Nacional Abierta (UNA) de Venezuela. Se enmarcó dentro de la línea de investigación denominada: Paradigma Gerencial Emergente en el Postgrado de Gerencia de la Universidad Central de Venezuela. El objetivo general fue desarrollar una propuesta para adecuar los requerimientos gerenciales de la DIP-UNA a los nuevos retos que enfrenta esta modalidad de educación abierta y a distancia. El tipo de investigación utilizada fue documental, con un diseño de investigación bibliográfico, asimismo se realizó un análisis estructural crítico, con el que se hizo un diagnóstico estratégico para implementar este modelo. Para ello, se realizó un análisis crítico de los factores estructurales para su transformación. Se pudo concluir, que la DIP-UNA tiene sus propios métodos y procedimientos gerenciales que la caracterizan y que se deben adaptar a las capacidades técnicas y logísticas.

**Palabras clave:** Cambio organizacional; educación abierta; educación a distancia; gerencia universitaria, programas de postgrado

### Abstract

The research was developed at the Research and Postgraduate Directorate (RPD) of the Universidad Nacional Abierta (UNA) of Venezuela. It was framed within the line of research called: Emergent Management Paradigm in the Postgraduate Management of the Central University of Venezuela. The general objective was to develop a proposal to adapt the managerial requirements of the DIP-UNA to the new challenges faced by this modality of open and distance education. The type of research used was documentary, with a bibliographic research design, a critical structural analysis was also carried out, with which a strategic diagnosis was made to implement this model. For this, a critical analysis of the structural factors for its transformation was carried out. It was possible to conclude that the RPD-UNA has its own management methods and procedures that characterize it and that they must be adapted to the technical and logistical capacities.

**Key words:** Organizational change; open education; long distance education; university management, graduate programs

#### Raúl Eustace Rodríguez Arias

[raulrodriguezve@gmail.com](mailto:raulrodriguezve@gmail.com)

[raulrodriguez@una.edu.ve](mailto:raulrodriguez@una.edu.ve)

**Orcid:** 0000-0003-4663-2313

Director de Investigaciones y Postgrado, Universidad Nacional Abierta, Venezuela

Sociólogo (UCV). Especialista en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo (UCV), Especialista en Estrategias para la Educación a Distancia (UAH), Especialista en Gerencia de Recursos Humanos (UNESR). Magíster Scientiarum en Gerencia de Personal (UNEFA), Master Teaching in Higher Education (CIU), Magister Scientiarum en Gestión de Investigación y Desarrollo (UCV). Doctor en Ciencias Gerenciales (UNEFA), Doctor en Ciencias de la Educación (UBA) y Doctor en Gestión de Investigación y Desarrollo (UCV). Director de Investigaciones y Postgrado de la Universidad Nacional Abierta Caracas – Venezuela.



Revista Enfoques

### Resumo

A pesquisa foi desenvolvida na Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação (DIP) da Universidade Nacional Aberta (UNA) da Venezuela. Foi enquadrado na linha de pesquisa denominada: Paradigma de Gestão Emergente na Gestão de Pós-Graduação da Universidade Central da Venezuela. O objetivo geral foi desenvolver uma proposta para adequar as exigências gerenciais do DIP-UNA aos novos desafios desta modalidade de educação aberta e a distância. O tipo de pesquisa utilizada foi documental, com delineamento de pesquisa bibliográfica, foi realizada também uma análise estrutural crítica, com a qual foi feito um diagnóstico estratégico para a implementação deste modelo. Para isso, foi realizada uma análise crítica dos fatores estruturais para sua transformação. Foi possível concluir que o DIP-UNA possui métodos e procedimentos de gestão próprios que o caracterizam e que devem ser adaptados às capacidades técnicas e logísticas.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional; educação aberta; Educação a Distância; gestão universitária, programas de pós-graduação

### INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las diversas tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo, tales como el proceso de globalización y los avances tecnológicos, exigen cada día más, un mayor perfeccionamiento del estudio de la gerencia por parte de las organizaciones. Dentro de estos aspectos se encuentra inmerso uno de los elementos fundamentales para la formación de nuevos talentos como lo es la gerencia universitaria.

El desarrollo histórico de las funciones de docencia, investigación y extensión, representan las funciones esenciales de la educación universitaria, tal como se recalca la Ley de Universidades (1970). Esta función responde al compromiso que tiene la universidad de ser un centro productor y generador de conocimiento que sirva para dar respuesta a las múltiples situaciones-problemas que se viven en el país.

El buen manejo en la relación entre los estudios de postgrado y la investigación, se asocia con la producción de conocimiento científico, tecnológico y humanístico, éstas representan la actividad académica por excelencia que se lleva a cabo en los estudios de postgrado orientadas a desempeñar un papel transcendental en los procesos de desarrollo humano y social.

La presente propuesta de investigación se ajustó en la crisis de la configuración universitaria dentro de un orden netamente epistémico. Lo cual marca el final del esquema tradicional de la gerencia que propicia el advenimiento de nuevas formas de administración que reclaman la creación de nuevos modelos gerenciales, con una manera distinta de pensar y de actuar en el contexto universitario.

La **línea de investigación** en la que se desarrolló el presente trabajo de investigación se denominó “Paradigma Gerencial Emergente” de la Universidad Central de Venezuela y la **pregunta de investigación** que se buscó desarrollar fue ¿Cuáles son las perspectivas gerenciales de la Dirección de Investigaciones y Postgrado (DIP) de la UNA, adecuándose a las transformaciones necesarias para afrontar los nuevos retos que debe enfrentar la modalidad de educación abierta y a distancia en Venezuela?

En búsqueda de dar una respuesta a esta pregunta, se desarrolló el **objetivo general** que fue proponer los requerimientos gerenciales necesarios para el buen funcionamiento de esta Dirección adecuados para los nuevos retos que debe enfrentar la modalidad de educación abierta y a distancia en Venezuela. Como **objetivos específicos**, se buscó en primer lugar diagnosticar la situación actual de los procesos gerenciales presentes en la DIP-UNA. Seguidamente, se trató de analizar los

factores presentes en esta Dirección para poder ajustarse a las transformaciones necesarias. Finalmente, se desarrollaron los requerimientos gerenciales necesarios para el buen funcionamiento de la DIP-UNA para adecuarse a los nuevos retos que debe enfrentar la modalidad de educación abierta y a distancia en el país.

El término “gerencia” se ha abordado de manera muy amplia y general por diferentes autores como Peter Drucker, Henry Mintzberg, Michael Porter, Peter Senge, entre otros. Lo anterior hace necesario abordar las distintas conceptualizaciones que existen sobre los componentes del tema que se han expuesto por parte de los propios estudiosos. Vélez (2007), afirma que la construcción de la gerencia de una organización, demanda estudiar cada una de las propuestas más representativas en su fundamentación para alcanzar los criterios que faciliten una apropiación contundente a la innovación y transformación de las prácticas de gerencia que existen en el presente.

Asimismo, Drucker (2002), quien es señalado universalmente como el padre de la gerencia moderna, la define como “...el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, lo cual refleja como consecuencia de ello el espíritu básico de esta era” (p.16). Razón por lo cual debe basarse en la toma de decisiones para poder obtener los bienes que se plantean en el rango del presente y futuro.

Las organizaciones de hoy, cambian su forma de influir en su talento humano, esto porque adoptan diferentes técnicas y enfoques para el logro de sus objetivos organizacionales. Para Luna (2008) la gerencia en las organizaciones comprende un conjunto de conocimientos, destrezas y herramientas

originadas en los comienzos de la historia de la humanidad. Dado que, durante el desarrollo del siglo XX en el mundo occidental, se apoyó en este modelo como medio fundamental para poder enfrentar los desafíos de la supervivencia y de las competencias.

El gerente cada día, se enfrenta a nuevos retos y desafíos que afectan su desempeño en la organización, por lo que una metodología sistematizada garantizará el éxito en el futuro a mediano o largo plazo. Es importante destacar que el encargado de esta labor, debe conocer los procedimientos a seguir lo que representa un fundamento en la dirección de su equipo de trabajo.

En este ámbito, el **proceso gerencial** constituye uno de los aspectos medulares de cualquier organización, ya sea pública o privada; acorde con ello, es menester de la gerencia, orientar a los miembros del equipo hacia el logro de objetivos, transformándolos en acciones que seguirán los lineamientos de las funciones gerenciales: planificación, organización, dirección, control y evaluación.

En cuanto a la **planificación**, representa para una organización el eje fundamental para su desarrollo y evolución. Según Barajas (2012) la planificación “...implica proyectar en forma consciente la acción futura, por tanto, es un desarrollo intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretende lograrlos (p.72). Esto ratifica a la planificación como una de las funciones principales del proceso gerencial.

La **organización**, representa la segunda función gerencial para lo cual Belloso (2008) señala que no es “...menos importante que el resto para conseguir los objetivos, las actividades deben agruparse con lógica, y debe distribuirse la autoridad para evitar los conflictos y la confusión” (p.28). Conforme con

ello, la organización toma en cuenta la creación de una estructura en la que se distingue claramente una jerarquía en diferentes niveles, exponiéndose a su vez las funciones de cada uno de los elementos que la forma.

Otras de las funciones es la **dirección**, que de acuerdo a Melinkoff (2008): “Es una función eminentemente subjetiva, pues la calidad, su conformación, su permanencia, etc., dependen del carácter personal de quien dirige.” (p.12). Se observa entonces una alusión directa a que la dirección es responsabilidad del gerente y de sus cualidades o habilidades para encaminar lo planeado anteriormente. Aportando a esta declaración, Rodríguez (2000) advierte que la dirección se genera a raíz de la relación entre la gente, elemento valioso en la organización, recordando que el manejo del mismo puede llegar a ser complejo.

Por consiguiente, el **control**, tiene la tarea de medir, corregir y mejorar mediante acciones preventivas, lo que resulta de la praxis gerencial siempre con la vista puesta en la mejora continua y en el logro de objetivos. Otro concepto lo enuncian Robbins y Coulter (2010), manifestando que el control es la función que se realiza para el aseguramiento del logro de los objetivos y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, por lo cual los gerentes deben dar el seguimiento además de evaluar el rendimiento.

Otro aspecto fundamental y posterior al control, es la **evaluación**. Tanto así que Belloso (2008) estima que esta función es un proceso necesario e inevitable para medir el impacto de las acciones en la organización. Alega que, para ejercerlo, es básico determinar y conceptualizar las condiciones que se utilizarán para evaluar.

En relación al concepto de la **educación a distancia**, la misma surge como una alternativa para las personas que por diversas condiciones

no pueden recibir su clase en un aula tradicional o de forma presencial. Es así que muchos autores han definido esta peculiar manera de educar. Se inicia con Holmberg (1977), uno de los autores más representativos que ha investigado sobre este tipo de formación al precisar que esta modalidad cubre las diversas formas de estudio sin un tutor y estudiantes presentes en el aula, no obstante, estos se acompañan en el alcance de su logro académico.

Al definir esta modalidad educativa, la misma se puede concebir como un método educativo donde se destaca una organización formalmente establecida mediante la utilización de recursos tecnológicos, además de los materiales instruccionales correspondientes. La planificación y la organización a distancia generan una comunicación multidireccional, no sólo entre los participantes y facilitadores, sino entre todos logrando el aprendizaje cooperativo dependiendo de la autonomía (en tiempo, espacio y compromiso) además del ritmo de estudio del educando. Esto permite la masificación y democratización de la educación a un menor costo y una mayor productividad.

En otro orden de ideas, al presentar nociones de educación abierta, existen definiciones que se presentan de diferentes formas, tanto para el registro en el sistema educativo sin restricciones de ingreso. Mientras que otra tendencia lo considera como un elemento de la educación a distancia, entre otros. Ilustrando esto, McKenzie (como se citó en García, 2001), señalaba que desde que se introdujo este concepto en el Reino Unido, esta educación era conceptualizada como “...la reducción o supresión de restricciones de ingreso, exclusiones y privilegios” (p.13). Dicho autor señala que este tipo de educación, es una modalidad con

cambios estructurales, ejemplificando que una universidad a distancia necesariamente no pudiera ser abierta. El autor enfatiza que realmente una característica fundamental es la no existencia de requisitos para ingreso de participantes.

Es así que uno de los rasgos esenciales de una educación abierta y a distancia que forman parte de la filosofía de la Universidad Nacional Abierta, coincide plenamente con García (2001), en torno a no tener restricciones de ingresos y ningún tipo de selección rigurosa como en universidades públicas tradicionales. Se tiene además que, debido a que el participante es el núcleo primordial de este sistema, como tal, se le valora su experiencia y autonomía para sus estudios.

La Universidad Nacional Abierta (UNA) es una institución pública con cobertura nacional y líder en la educación superior bajo la modalidad a distancia, fue fundada el 27 de septiembre de 1977. Asimismo, desde sus inicios hasta la actualidad, ha proporcionado la oportunidad de cursar estudios universitarios de gran calidad a todos los aspirantes a ingresar en esta institución, sin importar la región del país en donde se encuentre, o las diferentes obligaciones laborales, familiares o de cualquier otra índole.

La **misión** que tiene la UNA en su reglamento (1995), es ser una institución venezolana, oficial y experimental, organizada como un sistema de educación abierta y a distancia de alcance nacional y proyección internacional, dirigida a democratizar y masificar el acceso a una educación permanente de calidad y comprometida con el desarrollo del país. Por otro lado, la Dirección de Investigaciones y Postgrados (DIP) de la UNA viene ofreciendo desde el año 1987, estudios de postgrados en esta Dirección, específicamente en el campo de la educación

abierta y a distancia, lo cual ha consolidado su experiencia en cuanto al diseño, administración y evaluación curricular, aplicando la modalidad de educación a distancia e incorporando el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los estudios de cuarto nivel en el contexto nacional, es entonces que esta modalidad educativa constituye la estrategia fundamental para la administración de todos sus programas.

La DIP es un subsistema de la UNA destinada a la investigación científica y a la divulgación de los resultados obtenidos en la interpretación de la realidad en las diferentes áreas del conocimiento, así como también diseñar y desarrollar programas de postgrados para elevar el nivel académico y el desempeño profesional de los egresados en educación superior. El principal objetivo es formar el talento humano en las áreas del conocimiento requeridas por la sociedad al más alto nivel de desarrollo académico y tecnológico para responder a necesidades, intereses, situaciones y problemas de los diferentes sectores de la vida universitaria y de su entorno.

La estructura organizacional de la DIP-UNA posee un carácter jerárquico piramidal, el cual incluye el concepto de jerarquía: niveles de dirección y coordinación, que se convierten en un elemento de orientación, cohesión e integración del factor humano y donde las dos únicas figuras jerárquicas funcionan como promotoras e incentivadoras de la acción que dinamizan los procesos de cooperación, participación y productividad.

Entre los programas de postgrados que son ofertados actualmente se encuentran: la Maestría en Educación Abierta y a Distancia (MEAD), la Especialización en Telemática e Informática en Educación a Distancia (EAD), la

Especialización en Derechos Humanos (EDH), la Maestría en Ciencias de la Educación en la Mención Administración Educativa (MAE) y mención Planificación Educativa (MPE), además de la Maestría en Administración de Negocios (MAN).

Todos estos programas de postgrados de la UNA, se enfrentan en la actualidad a grandes retos y oportunidades sin precedentes, con las tecnologías existentes y el crecimiento exponencial del Internet, se abren nuevas posibilidades en los procesos que integran la interacción y la comunicación en espacios virtuales, lo cual genera la verdadera masificación educativa. En cualquier rincón del país con sólo mantener una conexión a Internet se puede interactuar con la plataforma tecnológica educativa de esta universidad, lo cual provoca que este centro educativo se enfrente cada vez a nuevos retos y proyectos.

Para poder cumplir con su visión y misión, la Dirección de Investigaciones y Postgrado (DIP) según se establece en el reglamento de funcionamiento de la UNA (1995), posee una estructura organizativa y funcional. De manera tal que la gerencia universitaria debe ser responsable de planificar, supervisar, coordinar, dirigir y evaluar las actividades de investigación y docencia de postgrado, en función de las políticas de la institución y de acuerdo con las necesidades reales, demandadas y exigidas por la sociedad del país. Dicha política de integración responde a que todo el personal funciona como profesor e investigador de postgrado.

## METODOLOGÍA

El estudio se enmarcó dentro de los procesos metodológicos de la investigación documental. El mismo, tal como lo señala el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador - UPEL (2010), se

caracterizó por ser "...el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos". (p.20). Durante el transcurrir de esta investigación, se utilizó como método el análisis documental crítico que según Montero y Hochman (2005), representa "... la culminación del trabajo comenzado con la presentación resumida, y consiste en la apreciación definitiva de un texto, a partir de los elementos hallados en él..." (p.62). La originalidad que se enmarca en este tipo de estudio se refleja tanto en el enfoque, como en los criterios, en las conceptualizaciones, las reflexiones y las conclusiones, así como en el desarrollo del pensamiento del autor. En relación al procedimiento utilizado, se buscó desarrollar el estudio en tres fases, tanto para la idea principal como para las ideas secundarias. En cuanto a cada uno de los puntos y aspectos desarrollados en la propuesta.

En una primera fase, se realizó un arqueológico general de la bibliografía existente en torno a la temática de estudio. Posteriormente en la segunda fase, se formalizó una revisión teórica concerniente de diversas teorías relacionadas con la gerencia universitaria. En una tercera fase, se hizo un análisis de los elementos más significativos de cada una de las teorías revisadas, para posteriormente llegar a una cuarta fase en la cual se desarrolló la propuesta del modelo, incorporando los elementos fundamentales acordes con las necesidades planteadas, además de incorporar factores de creación e innovación en el producto de este ensayo, denominado como Modelo de Procesamiento de la Gestión de Conocimiento para Grupos Organizacionales.

## RESULTADOS

Durante la aplicación de los instrumentos en la población objeto de estudio, se procedió al análisis de los resultados obtenidos de forma global, por sinergias y por ítems de las actitudes hacia la investigación de los participantes que realizaron el Curso de Iniciación en los programas de postgrado de la DIP-UNA. Una vez aplicados los instrumentos y finalizada la etapa de recolección de la información, se procedió a organizar, procesar y desarrollar toda la información por etapas:

El primer aspecto fue el diagnóstico organizacional, este partió de lo que se conoce como un diagnóstico descriptivo. El mismo, según Hurtado (2006) se efectúa "...utilizando los criterios que definen y caracterizan a la agrupación y permite determinar si ésta tiene metas claras y organización definida." (p.159). El diagnóstico descriptivo sirve para aplicar y deducir un bien o circunstancia que se esté presentando. El mismo se aplica describiendo todas sus dimensiones

Un diagnóstico descriptivo es como tomar la fotografía de la organización. Esto permite determinar sus aspectos más evidentes y constantes. Para poder ejecutar este tipo de diagnóstico se deben utilizar algunos criterios que estén acordes con el tipo de organización que se desea especificar.

En cuanto a la **situación actual** de la DIP-UNA, algunos de los fundamentos esenciales para el diagnóstico descriptivo se centraron en la situación previa a las mejoras realizadas:

1. **Ingreso de nuevos participantes:** la oferta de admisión de nuevos ingresos por año es limitada. Además, la matrícula de ingreso por cada uno de los programas de postgrado oscila entre 50 y 100 participantes por año, en el contexto nacional, lo que equivale a una cifra total

entre 300 a 600 nuevos participantes por todos los programas. Una cifra realmente baja para ser una institución universitaria de alcance nacional.

2. **Planificación de las unidades curriculares:** ésta se realiza por lapsos académicos semestrales. Se pueden inscribir sólo un máximo de dos semestres al año (uno par y otro impar). El participante simplemente selecciona a través del sistema administrativos de la Secretaria de la Universidad Nacional Abierta denominado "UNASEC", las materias que son ofertadas en ese periodo. Si el participante aplaza o pierde una de las materias ofertadas, puede pasar hasta más de un año para que pueda ser nuevamente ofertada a este participante. Lo cual hace perder demasiado tiempo para poder volver a cursar o recuperar este tipo de materia.
3. **Representantes en las regiones:** para el funcionamiento organizacional de esta Dirección, se buscó a un profesor encargado en cada uno de los Centros Locales de la UNA en el ámbito nacional. Ese tipo de profesor que asume estas responsabilidades se le denomina "Enlaces", y funcionan sólo como guías de los procesos administrativos. Esto sin un cargo "nominal" establecido, sin prima ni otro tipo de beneficio.
4. **Ejecución de los cursos de iniciación:** todo el proceso de administración de los cursos de iniciación además de la facilitación de estos, se efectúa desde la coordinación de cada uno de los programas de postgrado con los facilitadores ubicados desde nivel central. Esto centraliza toda la administración de estos cursos sólo desde nivel central en Caracas. Lo cual desaprovecha el talento humano que se tiene en todos los Centros

- Locales y los Centros de Apoyo establecidos en todo el territorio nacional.
5. **Facilitación de las unidades curriculares:** la facilitación de las unidades curriculares es realizada en gran parte, por profesores ordinarios y contratados que laboran en Nivel Central y el Centro Local Metropolitano. En este tipo de facilitación se utilizan muchas estrategias didácticas presenciales como son, las impresiones de documentos, copias escaneadas variadas, tareas constantes y otras de corte más presencial en contraposición a las estrategias de la modalidad de educación abierta y a distancia.
  6. **Administración de los planes de cursos:** estos tipos de planes se administran actualmente por objetivos. El tiempo de administración de cada uno de ellos puede variar considerablemente entre una asignatura y otra. Algunas materias pueden durar indiferentemente entre seis, ocho o hasta catorce semanas. Esto ocurre en el caso de las tutorías, que son acompañamientos metodológicos que se le otorgan a los participantes que puede durar todo el lapso académico.
  7. **Asignación de evaluadores para los trabajos:** todos los trabajos especiales de grado (TEG) como los trabajos de grado (TG), se envían de manera directa a nivel central y desde allí se conforman a través de cada responsable de postgrado para ir al Consejo de Investigaciones y Postgrados (CIP). Estos comités de evaluación (en el caso de las especializaciones) y los miembros del jurado (en el caso de las maestrías) se presentan ante el Consejo Directivo (CD) y posteriormente la Secretaria de la universidad emite su resolución. El proceso allí es esperar la asignación del número de resolución, su debida impresión y distribución. Esto hace que, el proceso para que presentar los trabajos sean bastante tedioso y burocrático para todos.
  8. **Evaluación de los trabajos de investigación:** las evaluaciones de los trabajos de investigación se realizan desde nivel central. El participante debe trasladarse hasta Caracas, con sus propios recursos para poder realizar todo lo concerniente a este proceso.
  9. **Número de participantes graduados:** en los años posteriores existía un promedio de graduados de 132 participantes por todos los programas de postgrado de la DIP-UNA. Teniendo en consideración diferentes cifras en diversos años.
  10. **Uso del correo electrónico:** se utiliza como medio de comunicación con los participantes e internamente para el manejo de la información de manera personal. Esto demuestra escaso control y seguridad en el manejo de la información en la universidad.
  11. **Plataformas educativas:** se utiliza la plataforma Moodle, pero dado los problemas de mantenimiento con los servidores y las dificultades de conectividad, se ha sustituido por un tiempo ya algo prolongado, por el uso del correo electrónico. Lo cual hace que la comunicación entre los facilitadores y los participantes sea bastante engorrosa. Además, no mantiene el seguimiento y control adecuado por parte de los coordinadores de los programas de postgrado de la DIP-UNA.
  12. **Gestor de contenido web:** para la DIP <http://dip.una.ve>, el cual se utiliza de gestor muy limitado para todas las competencias que debe manejar normalmente esta dirección.

13. **Manejo de redes sociales:** no se contaba con un canal directo de la Dirección en las redes sociales. Lo cual limitaba todas las competencias que debería manejar en estos tiempos modernos.
14. **Divulgación científica:** se utilizaba el formato físico, pero debido a los problemas de presupuesto para el mantenimiento de este formato. Se interrumpió la continuidad de la revista.

El segundo aspecto consistió, en el análisis de los factores estructurales de la DIP-UNA para su transformación. Para lo cual, se realizó una descripción detallada de los procesos gerenciales que se han llevado a cabo en las coordinaciones de los programas de postgrado con la modalidad de educación abierta y a distancia, particularmente a las que se realizan en el entorno de la DIP-UNA, han permitido visualizar cada uno de los elementos que se deben mejorar.

En esta parte, los elementos que surgieron en el desarrollo de la investigación, resaltaron cada uno de los factores que tuvieron un rasgo significativo dentro de la misma. Por lo cual, se tomó como base, el análisis realizado con las categorías gerenciales constituidas por:

- **Planificación:** a través de definir objetivos, formular estrategias, establecer lineamientos, concebir los proyectos y asignar presupuesto.
- **Organización:** por medio de generar estructuras, delimitar funciones, atribuir responsabilidades, determinar procesos y conformar equipos de trabajo.
- **Dirección:** en cuanto a tomar decisiones, incentivar la motivación, estimular la comunicación, delegar autoridad y promover el liderazgo.

- **Control:** en lo relacionado con fijar estándares, registrar mediciones, supervisar labores, corregir fallas y ofrecer retroalimentación a sus colaboradores.
- **Evaluación:** en aspectos como valorar los procesos realizados, estimar las metas alcanzadas, calificar los logros obtenidos, medir el desempeño demostrado y calcular los insumos utilizados.

Posteriormente, se realizó la propuesta para el buen funcionamiento gerencial de la DIP-UNA. Este, surge a raíz de los cambios rápidos que obligan a que las organizaciones deban adaptarse de manera ágil, es por ello, que representa todo un reto ejecutar estrategias que permitan estar alineados con los modelos más convenientes. Dada esta circunstancia, se considera elemental llevar a cabo un plan para poder vencer estas posibles debilidades que pueden afectar el quehacer empresarial, atentando con todos los factores indicados anteriormente, a saber, innovación, competitividad, entre otros.

La estructura organizacional incrementa la eficiencia y eficacia de los factores de producción, establece niveles de responsabilidades y competencia, reduce la incertidumbre laboral y utiliza técnicas de asignación de recursos, que condicionan el flujo y tratamiento de información externa e interna.

El cuerpo gerencial en sus diversos niveles es el elemento responsable de la planificación, organización, dirección, control y evaluación de la organización. Cada una de estas funciones gerenciales son imprescindibles para que la DIP-UNA exista, proceda y se desempeñe en la dirección adecuada y tenga en práctica la estrategia adecuada. No se trata simplemente

de hacer predicciones acerca del futuro, sino de concebir y adoptar las decisiones adecuadas para que en el futuro ocurran cosas de acuerdo a las previsiones.

Finalmente, se determinó que según el tipo de recurso y del espacio de desenvolvimiento de los mismos, va a depender básicamente de la estructura organizacional. De modo que, la modalidad educativa abierta y a distancia, masifica la atención para generar recursos a costos bajos y/o adecuados a su propósito, las instituciones tienen una estructura organizativa simple, con alto nivel de competitividad y baja burocratización.

1. **Ingreso de nuevos participantes:** se deben aprovechar todos los beneficios y bondades que ofrecen las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para ofrecer hasta 1000 cupos por cada uno de los programas de postgrado de esta Dirección y se deben ofertar hasta cuatro veces al año de una forma continua.
2. **Planificación de las unidades curriculares:** una vez que sea aprobado el curso de iniciación, el participante puede seleccionar el programa de postgrado que desee cursar, para lo cual se debe inscribir como alumno regular para así poder cursar las respectivas unidades curriculares.
3. **Representantes en las regiones:** se debe crear el cargo de “Responsable de Investigaciones y Postgrado”. Ellos deben realizar tanto los procesos administrativos como los procesos académicos que se realizan en cada uno de los Centros Locales y las Unidades de Apoyo.
4. **Ejecución de los cursos de iniciación:** este trabajo lo debe realizar el Responsable de Investigaciones y Postgrado de cada Centro Local. Este debe dirigir tanto la jornada presencial, además de asesorar el desarrollo total de este curso.
5. **Facilitación de las unidades curriculares:** se deben incorporar a la facilitación de las unidades curriculares los Responsables de Investigaciones y Postgrado de los Centros Locales, y profesores de las diferentes regiones.
6. **Administración de los planes de cursos:** los planes de cursos deben ser administrados por competencias y el tiempo de duración debe estar comprendido por cuatro semanas de manera continua en el tiempo.
7. **Asignación de evaluadores para los TEG y TG:** se deben enviar los datos del participante con la propuesta de jurado, que se le asignará desde su propio centro local y se procederá a asignar con sus respectivos números de resoluciones.
8. **Evaluación de los trabajos de investigación:** se debe coordinar todo lo concerniente a la logística por el Responsable de Investigaciones y Postgrado en cada uno de los centros locales y centros de apoyo de todo el territorio nacional.
9. **Número de participantes graduados:** con este tipo de prácticas acorde a esta propuesta se debe incrementar de manera significativa la cantidad de graduados. Asimismo, se puede hacer que con el crecimiento por la cantidad de cohortes que ingresan por año se incrementará paulatinamente.
10. **Uso del correo electrónico:** por medio del convenio firmado con la empresa Google, se le debe dar apertura a todas las cuentas de correo institucional tanto para los coordinadores, facilitadores como para todo el personal de la DIP-UNA en el ámbito nacional.

11. **Plataformas educativas:** aprovechar los beneficios de un convenio que está ya firmado con la plataforma de *Google for education*, se utilizarán todas las bondades que ofrece esta plataforma. El participante se debe registrar a través de un correo Gmail y los facilitadores que utilicen esta plataforma deben utilizar el correo bajo el dominio de la universidad (una.edu.ve) para la facilitación de las asignaturas a través del ambiente de aprendizaje que ofrece la plataforma de *Google Classroom*, donde se utilizarán todas las bondades que ofrece la misma plataforma para las organizaciones educativas que lo utilicen.
  12. **Gestor de contenido web:** se requiere contar en la Dirección con un nuevo portal web, como es el caso del gestor Joomla, que brinde mayor cantidad de contenido, archivos multimedia, acordes a las necesidades de la DIP-UNA. Donde se tenga mayor seguridad de ataques cibernéticos y efectos dinámicos.
  13. **Manejo de redes sociales:** esto implicará el posicionamiento de la DIP-UNA en el contexto actual de las redes sociales, tanto en la red Twitter como en Instagram. Ambas cuentas pueden ser ubicadas bajo el nombre: una\_dip. Estas permitirán obtener la información necesaria de manera oportuna para todos los participantes e interesados en la formación de sus estudios de postgrado.
  14. **Divulgación científica:** a través de los trámites realizados por la Dirección, se debe buscar la forma de retomar la continuidad de la revista que llevaba esta dirección, denominada “Informe de Investigaciones Científicas”. Anteriormente se entregaba en formato físico, pero ahora se debe realizar directamente desde las propias redes a través del formato digital. Esto permitirá, además, que las investigaciones generadas sean divulgadas y puestas en línea por todo el mundo.
- Todos estos aspectos, se pueden observar a través del gráfico 1-A y 1-B, en la cual se muestra una comparación desarrollada entre la **situación actual** y la **propuesta** de mejoras para la DIP-UNA, las cuales deben ser aplicadas paulatinamente:



**Gráfico 1-A.** Comparación Situación Actual vs Propuesta de Mejora. (Fuente: Por el autor a partir de los datos obtenidos).



**Gráfico 1-B.** Comparación Situación Actual vs Propuesta de Mejora. (Fuente: por el autor a partir de los datos obtenidos).

## CONCLUSIONES

La gerencia ha sido estudiada por muchos expertos de este tema, sin embargo, hay mucho por decir y analizar. No obstante, se concluye que la gerencia universitaria en las instituciones de educación universitaria bajo la modalidad de educación abierta y a distancia, a pesar de poseer procesos muy similares a las instituciones de educación presencial, tiene sus métodos y procedimientos gerenciales que la caracterizan. Cada uno de ellos adaptadas a las capacidades técnicas y logísticas propias de esta modalidad.

Conforme a lo anterior, tras el análisis descriptivo realizado, se han generado mejoras que minimizan los tiempos de procesos de cada operación lo cual beneficia ampliamente al cliente principal, el participante. Por otro lado, la descentralización tiene un rol importante dado que se le da un papel protagónico a cada centro local que tiene sus propias particularidades y requerimientos. Por consiguiente, resulta importante que desde la alta gerencia se programen planes en beneficio de la gestión del conocimiento de la organización, lo que llevará como efecto positivo, un incremento en la competitividad y productividad de la Dirección de Investigaciones y Postgrado.

La universidad debe asumir, con integridad, el papel relevante que le corresponde asumir y que afecta todos los aspectos del acontecer nacional. El rol de la universidad resulta sumamente relevante por cuanto no se trata simplemente de generar los conocimientos necesarios, sino también de definir las prioridades, el proceso y las condiciones para obtener soluciones a las diversas situaciones. En la gerencia universitaria, de la DIP-UNA existe

un consenso sobre la importancia de la calidad de los procesos y servicios

Finalmente, tras revisar todo lo observado, se denota que hay un desafío importante que deben asumir los gerentes que lideren la gestión de su conocimiento en sus organizaciones. Tras este hecho, resultó muy valioso hacer un diagnóstico previo para buscar la estrategia más adecuada para poder implementar el modelo adecuado de aprendizaje organizacional. Esto por supuesto, no es tarea fácil, pero no imposible; todo dependerá de la manera de implementar la importancia del conocimiento actualizado como parte de la cultura organizacional y que debe ser algo continuo que nunca se detiene.

## REFERENCIAS

- Barajas, J. (2012). Curso Introducción a la administración. México, D.F: Trillas
- Belloso, O. (2008). La gerencia efectiva en las universidades venezolanas. Camino hacia la transformación universitaria... Maracaibo: Astro Data S.A
- Drucker, P. (2002). El management. Buenos Aires: Sudamericana
- García, L. (2001). La educación a distancia. Madrid: Planeta
- Montero, M. y Hochman E. (2005). Investigación documental, técnicas y procedimientos. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo
- Holmberg, B. (1977). Distance education a survey and bibliography. London: Kogan
- Ley de Universidades. (1970). Gaceta Oficial No. 1.429. Extraordinaria de fecha 08 de septiembre de 1970
- Luna, A. (2008). Proceso administrativo. México, D.F: Patria, S.A de C.V
- Melinkoff, R. (2008). Los procesos administrativos. Caracas: Panapo, C.A
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. Naucalpan de Juárez: Pearson
- Rodríguez, J. (2000). Introducción a la administración con enfoque de sistemas.

- México, D.F: Contables, Administrativas y Fiscales, S.A de C.V
- Universidad Nacional Abierta (1995). Reglamento de funcionamiento. Gaceta Oficial de la República de Venezuela No. 5098, extraordinaria de fecha 18-09-96
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2010). Manual de tesis doctoral y maestría. Caracas: Fedeupel
- Vélez, A. (2007). Los clásicos de la gerencia. Bogotá: Universidad del Rosario