

# ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA FUNCIÓN COORDINADORA EN LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN GESTIÓN MUNICIPAL

MSc. Susany Yuhamer Ramírez Rodríguez

Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA)

Extensión Aroa, del estado Yaracuy. Aroa, Venezuela

ORCID: 0000-0003-2163-235X

ramirezsusany@gmail.com

## Resumen

El presente estudio, tuvo como propósito elaborar estrategias gerenciales para la transformación de la función coordinadora, de la carrera de administración gestión municipal, extensión Aroa. Se ubica en la línea de investigación gerencia, en donde sus ejes facilitan la integración y continuidad de los esfuerzos de personas, equipos e instituciones comprometidos en el desarrollo del conocimiento en un campo específico, orientados por propósitos y objetivos que guardan relación con la formación del recurso humano. El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, el método empleado para abordar el estudio fue Investigación Acción Participación (IAP). Para recolectar los datos se usó la técnica, con la entrevista semi-estructurada e instrumentos que fueron guías de observación, guías de registro y guión de entrevista. Por consiguiente, se seleccionaron tres informantes clave, igualmente la técnica para el análisis fue la triangulación la cual permitió categorizar y estructurar con matrices, los hallazgos referidos al estudio, con el fin de interrelacionar los principios epistemológicos, ontológicos, axiológicos y metodológicos que fundamentan la temática. Los hallazgos significativos muestran el hecho de que el gerente universitario debe nutrir competencias administrativas, lograr trabajar en equipo, para responder a demandas de autoridades, cambios en la sociedad, es decir, cumplir con funciones que resalten la eficiencia y eficacia de la universidad. Las conclusiones manifiestan la importancia de comprender fases, etapas y funciones administrativas, que deben cumplirse en forma metodológica y pertinente para lograr el cumplimiento eficaz de los objetivos.

**Palabras clave:** *Estrategias, Transformación, Enfoque, Competencias, Equipo.*

Recibido: 09/06/2023

Aceptado: 30/11/2023

Revista In Situ/ISSN 2610-8100/Vol. 7 N°7/ Año 2024. San Felipe, Venezuela/Universidad Nacional Experimental del Yaracuy, pp. 82 - 98

# MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE COORDINATING FUNCTION IN THE MUNICIPAL MANAGEMENT ADMINISTRATION CAREER

## Abstract

---

The purpose of this study was to develop management strategies for the transformation of the coordinating function of the municipal management administration career, Aroa extension. It is located in the management research line, where its axes facilitate the integration and continuity of people efforts, teams and institutions committed to the development of knowledge in a specific field guided by purposes and objectives that are related to the formation of the human resource. The research approach is qualitative, the method used to approach the study was Participatory Action Research (PAR). To collect the data, it was used the semi-structured interview and instruments that were observation guides, recording guides and interview script. Consequently, three key informants were selected, and the technique for the analysis was triangulation, which allowed the findings referred to the study to be categorized and structured with matrices, in order to interrelate the epistemological, ontological, axiological and methodological principles that underlie the theme. The significant findings show the fact that the university manager must enforce administrative skills, achieve teamwork to respond to demands from authorities changes in society, that is, fulfill functions that highlight the efficiency and effectiveness of the university. The conclusions show the importance of understanding phases, stages and administrative functions, which must be fulfilled in a methodological and pertinent manner to achieve effective fulfillment of the objectives.

**keywords:** *Strategies, Transformation, Focus, Skills, Team.*

## Introducción

La investigación que a continuación se presenta, está dirigida a la transformación de un escenario, a través de la metodología Investigación Acción Participación (IAP), aplicada en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA), extensión Aroa, municipio Bolívar, estado Yaracuy, la cual fue posible con la participación de los actores directos de la Coordinación de la Carrera de Administración Gestión Municipal. A través del estudio, se logró concretar el cumplimiento del ciclo de los procesos administrativos, acción esencial para el desarrollo gerencial.

La administración es el proceso de controlar y tomar decisiones sobre una organización, así como supervisar para garantizar que las actividades se realicen de manera eficiente y efectiva (Dansby y Sobak, 2020). Así se ha verificado, que el recurso humano interactúa, en la búsqueda de objetivos similares, en el proceso de funciones, de tomar decisiones, que le permiten ejecutar y aportar soluciones a conflictos en los escenarios administrativos.

Desde la perspectiva más general, el proceso administrativo según Cano (2017, p. 22), refiere que son “todos los momentos de gestión de la Administración; orientados a garantizar el cumplimiento misional y al logro de los objetivos propuestos, a través del uso adecuado de los recursos”. Con referencia al cumplimiento de los objetivos de una organización, se concreta a través del proceso administrativo, su dinámica propicia sinergia en la gestión.

Con respecto a la gerencia, según Navarro (1997, p. 4) la define como:

El proceso de guiar o dirigir organizaciones o instituciones públicas, hacia el logro de su misión y los objetivos que éstas se han propuesto en políticas, programas y proyectos, en un ambiente complejo que requiere una negociación constante con actores y grupos internos y externos a la organización, haciendo un uso eficiente y eficaz de los recursos.

Resulta claro que el gerente puede ser un líder innovador, con aptitudes para desenvolverse, apegado a lineamientos organizacionales, administrando el talento humano, el recurso material y financiero de forma eficiente y eficaz.

El contexto de la investigación fue la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA), extensión Aroa, en la Coordinación de Administración Gestión Municipal, el equipo de trabajo adscrito es quien percibe la realidad, en ella se propician eventos, al abordar los mismos con aportes conceptuales y técnicos, se elaboraron planificaciones, y desarrollaron las actividades plasmadas en el plan, gestando así el cambio efectivo del recinto universitario.

En este orden de ideas, el estudio fue desarrollado siguiendo el esquema planteado por Sandín (2003), con su carácter cíclico, flexibilidad e interactividad en todas las etapas o pasos, ajustándolas para conformar el método en cinco tiempos: Momento I, de inducción; Momento II, elaboración del plan; Momento III, la ejecución del plan, se inserta la observación-acción; el Momento IV, la producción y el Momento V, la transformación.

## MOMENTO I

### Situación Contextual

A nivel mundial, el éxito de las universidades se logra mediante la reflexión del gerente en su quehacer: administrar elementos humanos, técnicos, tecnológicos, primordiales en una institución, a su vez, debe conseguir que el

recurso humano, ejecute funciones en armonía con el resto de componentes, logrando el engranaje de cada actividad, para cumplir con la misión de la universidad. El gerente de una universidad, es el encargado de llevar a cabo, las fases administrativas para propiciar un escenario de mejora, que garantice la calidad en el servicio educativo.

En el siglo XXI, en las universidades emerge la necesidad de adaptarse a los cambios para consolidar la producción de conocimientos; en consecuencia, Ravelo (2019), resalta que la formación docente es una actividad científica comprometida con la calidad de la educación y la transformación social. Igualmente se pronunció, en relación a que no puede lograrse una sana y eficiente administración académica, si no existe una concepción clara del compromiso ético que los actores del sub-sistema de formación docente, tienen con la problemática social del país y los impactos que esta produce en la administración de sus procesos; de allí que es necesario repensar la acción de forma crítica y sumergirse en objetivos que promuevan el intelecto gerencial, promoviendo acciones que generen solución en la universidad.

Indiscutiblemente gerenciar, tiene un actor principal, este es el acto administrativo, que es un ciclo que germina con la planificación, tareas con lapsos de tiempo cortos, mediano y a largo plazo, luego hace un recorrido por la organización, aquí se distribuyen las actividades en los diferentes departamentos; por su parte, la dirección, en donde se resalta el piso epistemológico del gerente para lograr el engranaje de tareas, funciones que ejecuta el recurso humano; por último, el control que es la etapa de retroalimentación, de verificación de la planificación, si se alcanzó el objetivo o en caso contrario, se replanifican las actividades hasta lograr las metas propuestas.

Se manifiesta que la misión de la Coordinación de Administración Gestión Municipal, es formar administradores; en este escenario, se evidencia la omisión administrativa, es decir, actividades planificadas en su desarrollo son pausadas, por recibir directrices y lineamientos de autoridades, que también son esenciales para el funcionamiento de la universidad, la gerencia acciona para responder eficientemente lo solicitado, posterior a ello, no retoma la planificación pausada, influyendo negativamente en la gestión del recinto universitario.

Con referencia a lo anterior, se requiere la transformación de la gestión, a través de la formación para actualizar saberes en el campo administrativo, con el objeto de coadyuvar y fortalecer vínculos entre el gerente y el equipo de trabajo, empleando maniobras gerenciales que hagan engranaje de las acciones, de este modo, lograr los objetivos del departamento.

Como complemento, los autores Brennan y Austin (2003), plantean que el principal proceso de cambio que se puede dar en un escenario universitario, se enfoca en la administración y la dirección de calidad, y se percibe como institucionalización de la dirección y la intención de la organización. Sobre la base de las ideas expuestas, el gerente universitario que cultiva la reflexión, puede administrar con arte, ciencia y técnica, deslastrando así la posición de solo cumplir un rol y, por tanto, ser un gerente eficiente y eficaz del siglo XXI.

Ahora bien, hasta el presente, la función de la coordinación universitaria, se ha basado en el desarrollo de un ciclo administrativo continuo y determinante, para que el profesional pueda conquistar el éxito. En la coordinación de administración, el gerente comunica las informaciones en consonancia con el

periodo lectivo, como las planificaciones, la bitácora de reuniones, gestiones de documentos electrónicos y físicos, este ciclo no finaliza con la comunicación, es importante la acción en las tareas del recurso humano, para cumplir las actividades correspondientes, algunas fases son suprimidas para enfocarse en asignaciones intermitentes y atrasos administrativos del departamento.

En tal sentido, el gerente debe asumir el cambio con flexibilidad, puede adaptarse a los avances del ejercicio con estrategias, incorporando la innovación, la creatividad y la tecnología, lo anterior coadyuvaría en los requerimientos del equipo de trabajo. El gerente debe aclimatarse a los cambios:

En un mundo de cambios rápidos, donde los conocimientos y habilidades necesarios, no son ya fácilmente previsibles, las organizaciones deben crear las condiciones para que las personas liberen su potencial creativo y promuevan las innovaciones requeridas por las mismas circunstancias. (Mohan, 1993, p. 215)

Como se ha mencionado, el gerente de una coordinación universitaria que actualice conocimientos administrativos, generará enriquecimiento de competencias, su gestión será sólida y fuente de referencia en la comunidad universitaria, por alcanzar los objetivos, trabajar en equipo, manejar conflictos y tomar decisiones certeras. Igualmente, comprender el entorno, a las personas que la integran, sumergirlos en la creciente experiencia de trabajar en equipo, fomentando el cambio en los itinerarios de las actividades que respalden y avancen la misión de la institución.

Otra forma de contribuir, es delegar tareas equitativas, para responder las demandas del núcleo y sociedad, a la vez, mantener el curso de los planes de la coordinación, de manera que, con el compromiso y la interacción del equipo de trabajo, fecundaría un ambiente de oportunidades, de participación y gestión en el caudal de la calidad educativa.

En lo anteriormente descrito, se desarrollan las siguientes interrogantes:

¿Cómo es la función coordinadora, que se ejerce en la carrera Administración Gestión Municipal, extensión Aroa? ¿Qué estrategias se requieren en el diseño de un plan de acción, para la transformación de la función coordinadora? ¿Cómo aplicar el plan de acción de estrategias gerenciales, para la transformación de la función coordinadora? ¿Cómo valorar la transformación de la función coordinadora en la carrera Administración Gestión Municipal, extensión Aroa?

#### **Propósitos**

General: Elaborar estrategias gerenciales para la transformación de la función coordinadora en la carrera Administración Gestión Municipal, extensión Aroa.

#### **Específicos:**

- 1.- Indagar sobre la función coordinadora en la carrera Administración Gestión Municipal.
- 2.- Diseñar un plan de acción con estrategias gerenciales para la transformación de la función coordinadora en la carrera Administración Gestión Municipal.
- 3.- Aplicar el plan de acción con estrategias gerenciales para la transformación de la función coordinadora en la carrera Administración Gestión Municipal.

4.- Evaluar la transformación de la función coordinadora en la carrera Administración Gestión Municipal.

#### Relevancia de Estudio

La educación universitaria persigue el bienestar humano, por tanto, el profesional que la dirija, debe ser competente, visualizar y reconocer los requisitos existentes del mundo moderno, para responder con talento a las demandas de la comunidad universitaria.

### MOMENTO II

#### Revisión Preliminar del Momento Epistémico

En el entorno internacional, Fernández y Falconi (2012) realizaron un estudio, que titularon: El Liderazgo del Gerente Educativo como Influencia en la Gestión de los Docentes del Nivel Medio de las Instituciones Públicas de Milagro. La investigación presenta el contexto de la educación ecuatoriana en donde se exige un nuevo paradigma del rol y funciones que deben cumplir los diferentes líderes educativos en los distintos establecimientos educativos. El propósito del estudio fue mantener una organización eficiente y de calidad; como base se acudió a diálogos. También exponen que el estilo de liderazgo adoptado por el gerente va a facilitar o dificultar el cumplimiento de la misión y visión institucional. El estudio arrojó como conclusión que el director es una influencia relevante en el desempeño del docente.

Otra investigación es la de Yovera (2013), de la Universidad Nacional Abierta (UNA), con su trabajo: El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal del Área Administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy. La investigación emerge de los desaciertos en el manejo de los procesos administrativos, de las inquietudes e inconformidades relacionadas con el desempeño laboral del personal del área administrativa en el recinto universitario, y los cuales han sido reiterados en diversos informes de auditoría.

Entre las conclusiones obtenidas destacan: la estructura es definida por las normas, reglas y procedimientos; en consecuencia, el desempeño de los funcionarios es limitado, por tanto, se requiere establecer y definir el liderazgo de directivos de la institución para otorgar oportunidades que coadyuven el desarrollo profesional. La revisión de ambos antecedentes permitió profundizar sobre los aspectos inherentes a la acción gerencial, aportaron también información relacionada con procesos administrativos.

#### Visión Teórica del Estudio

##### Gerencia Educativa

Para hablar de gerencia educativa, es apropiado conocer al directivo de una institución universitaria, este debe caracterizarse por ser dinámico, confortador, tiene como objetivo guiar los procesos para la producción de conocimientos; por lo tanto, la gestión del gerente universitario es lograr la consecución de los planes de la comunidad educativa. Al respecto, Guédez (citado por Sánchez, 2012, p.48) afirma:

La gerencia organiza un acervo de pasos que van desde la programación de un diseño, el asentamiento y ejecución de funciones, hasta la encarnación de los objetivos propuestos, que armonizan de algún modo con el bosquejo gerencial de cualquier organización. Patrocina a la gerencia como un desarrollo y se califica por estar compuesto de dimensiones, la estructurada, porque

se ampara en fundamentos válidos y sistematizados, supone tres subprocesos: planificar, organizar y evaluar. La segunda, la desestructurada y asimétrica, que se maneja en una dinámica libre y en una atmósfera variable.

De allí, se podría decir que el contexto de la universidad es dinámico y evoluciona diariamente, es importante fortalecer el piso epistémico de la persona que dirige, las competencias que genere el conocimiento, beneficiarán a la institución asumiendo así, la comprensión y realizando aportes que propicien cambios demandados por la sociedad.

Al respecto, Chiavenato (2011, p.9), señala que “Las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen”. En este sentido, los institutos universitarios, se adaptan a los cambios que les rodean, realizando adaptaciones en su estructura y en su forma de operar, es decir, se transforman para ajustarse a los nuevos retos y a las nuevas circunstancias. Las universidades no podrían continuar desarrollando su labor sino fuera por la gente que las integra y que realiza las actividades necesarias para su desarrollo, en efecto, el talento humano es el que contribuye a transformar el espacio universitario, son conscientes de los problemas, con empeño y motivación buscan solucionarlos con la innovación y la creatividad.

Las universidades públicas en Venezuela, han venido funcionando desprovistas de una cultura de gestión que oriente el ser y el hacer de la organización. Con relación a ello, Briceño (2003, p. 48), refiere que:

Uno de los aspectos que produce la desviación de la misión de las universidades, es la no consideración del factor entorno, para el modelo de gestión del conocimiento, la resistencia al cambio y la falta de adopción en el modelo de la concepción transdisciplinaria de la gerencia del saber.

Es por ello que, el gerente asume un rol protagónico, incorporando paradigmas del mundo globalizado, así lograrán pertenecer a la sociedad del conocimiento, que establece un máximo nivel de competitividad, de exigencia y de calidad.

### **Función gerencial**

En esta perspectiva, un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (citado, p. 146), confiere que “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan las actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos”. Significa entonces, que el proceso administrativo actúa en escenarios concretos, con lapsos de tiempo y que las personas ejecutan funciones o tareas en la universidad, para prestar el servicio educativo, gestando profesionales que beneficien al entorno y contribuyan con la solución de problemas de la sociedad.

### **La estrategia**

Al respecto, el autor Fernández (2015, p. 89) expresa lo siguiente: “una empresa debe tratar de llevar a cabo, estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas”. En efecto, el gerente universitario es responsable de visualizar los objetivos, la misión y la visión, todos ajustados a la realidad inmediata; aunado a ello, conocer

el recurso humano a su cargo, sus funciones. También es necesario comprender el clima organizacional de la universidad, debido a que el desempeño del personal varía por la influencia negativa o positiva del ambiente.

### **Fundamentos Legales**

El marco legal de la investigación es sustentado por leyes imperantes en el sistema legal venezolano, dentro de los cuales se mencionan las siguientes:

La Constitución de la República Bolivarianos de Venezuela (1999, p. 22), en el Artículo N° 104, expresa que: “la Educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada”.

Como puede observarse en el párrafo anterior, crecer intelectualmente es decisión del educador, ahora bien, el titular de una gerencia universitaria, de forma voluntaria puede participar y promocionar actividades que fortalezcan su conocimiento administrativo, cimientos que benefician la gestión, favoreciendo a la comunidad universitaria y la sociedad.

Por su parte, la Ley de Universidades (1970), en su sección IX, De los Institutos y sus directores, en el artículo N° 81, reza: “son atribuciones del director, dirigir y coordinar, representar al instituto e informar al Decano de la marcha y funcionamiento de la universidad”. La cita sustenta las funciones del gerente, de modo que las competencias que posea contribuirán al desarrollo de su gestión, respondiendo lo requerido por los jefes inmediatos, trabajadores, estudiantes y comunidad en general.

Así mismo, en el Código de Ética de la UNEFA (2003), que orienta la gestión y la toma de decisiones de cada uno de los miembros de la universidad, se define el marco de acción y de responsabilidad que ha de imperar; en consecuencia, en la Norma 14, se declara pertinente “mejorar constante y sistemáticamente la formación académica, participando en los programas de actualización, capacitación y perfeccionamiento, asociados a los avances científicos, humanísticos y tecnológicos”. Cabe destacar, que el responsable de gestionar la institución es el gerente, quien decide si aumenta el abanico de posibilidades con actualizaciones académicas, para emplear estrategias técnicas que coadyuven en la comunicación para dirigir a personas con distintas características, diferentes formas de pensar y de percibir el mundo.

### **MOMENTO III**

#### **Sendero Metodológico**

El sendero metodológico de la investigación fue abordado con el paradigma socio-critico, definido por Arnal (1992, p. 98) como aquel que “adopta la idea de que la teoría crítica, es una ciencia social, que no es puramente empírica ni sólo interpretativa; sus contribuciones se originan de los estudios comunitarios y de la investigación participante”. Por ello, el método empleado fue la Investigación Acción Participativa (IAP), ella converge con la práctica educativa, su finalidad es aportar información, que guíe la toma de decisiones y los procesos de cambio para mejorar el escenario estudiado.

Por otra parte, expresa Martínez (2011, p. 243):

Es un método en el cual participan y coexisten dos procesos: conocer y actuar; por tanto, favorece en los actores sociales el conocer, analizar y comprender mejor la realidad en la cual se encuentran

inmersos sus problemas, necesidades, recursos, capacidades, potencialidades y limitaciones; el conocimiento de esa realidad les permite además de reflexionar, planificar y ejecutar acciones tendientes a las mejoras y transformaciones significativas de aquellos aspectos que requieren cambios.

En líneas anteriores, se señalan las intencionalidades, los propósitos y las metas por lograr, mediante un estudio delineado bajo la modalidad de Investigación Acción Participativa (IAP), en estos aspectos subyace el fundamento central de esta metodología, dirigido para la construcción del conocimiento, generando procesos autorreflexivos, en los actores sociales.

### **Componente Epistemológico, Ontológico y Axiológico para la Investigación Acción Participación**

#### **De la Epistemología**

En efecto, se trata de observar la evolución del conocimiento humano, lo cual se logra con la epistemología por ser la ciencia del conocimiento; a su vez, ella con el tiempo también evoluciona y se transforma. A todo esto, el hombre por sus propios medios explora, descubre y evidencia en su propia realidad, apoyándose en una investigación que permita conocer, construir saberes para transformar, desde la relación existente entre lo que se conoce y el objeto que se desea conocer.

En virtud del escenario abordado, el cual amerita intervención en el tópico gerencial, los cambios pueden concebirse con la participación de los integrantes, razón por la cual, la emancipación y las acciones transformadoras deben estar insertas en parámetros que garanticen su científicidad. Por tanto, es primordial tener claro desde dónde, para quién y con qué se intentará abordar las realidades para gestionar los cambios.

Por su parte, Martínez (2008, p. 4) afirma: “conocer es perennemente atrapar notas referentes a funciones vinculadas a un tema en particular”. Esta perspectiva coadyuvó al análisis de la postergación y la omisión del procedimiento administrativo por parte de la gerencia universitaria, por eso es necesario comprender si el fenómeno ocurre por el desconocimiento del tópico. Vale acotar que el estudio se puede comprobar, que la actualización académica del gerente fortalece las competencias; de allí que al emplearlas generarán resultados óptimos y surgirá el engranaje de las funciones que cumple el equipo de trabajo. En este sentido, la epistemología permite establecer las condiciones básicas, dando soporte a la coherencia y validez de la investigación por atender a las necesidades del proceso investigativo; al tiempo que en el contexto filosófico y metodológico, proporciona un cimiento epistémico que respalda la satisfacción que se obtiene al solucionar un problema institucional con la investigación.

#### **De la Ontología**

En este contexto, participar como constructora y reconstructora del ámbito investigativo, en mi condición de instructora investigadora, abordando una realidad social como proceso histórico, en donde su acción continuamente pro-

duce y reproduce el mundo material, social y cultural en el cual nos desenvolvemos, es importante emplear competencias usando las estrategias que ayuden a concretar el ciclo del proceso administrativo en la institución.

### **De la Axiología**

Los cambios son constantes y evolutivos, a todo esto, los profesionales deben estar en modo “adaptación” y sacar ventaja de ellos, en la gerencia universitaria es primordial que los titulares asignados tengan seguridad, certeza en la prestación de su servicio, enarbolar el sentido ético en su gestión. El estudio enmarca el comportamiento de las personas en la extensión universitaria, apoyándose en las normativas de la institución.

### **Metodológico**

Para Leal (2009, p. 15), la IAP “Es una modalidad de investigación, ligada a autores y experiencias de investigación en diversos países, vinculados con realidades sociales y culturales muy diversas, cercanas a comunidades que viven condiciones y contextos”. La Investigación Acción Participación (IAP) realiza la expansión del conocimiento científico y la solución de un problema, mientras aumenta la competencia de sus respectivos participantes (sujetos coinvestigadores) por ser llevada a cabo en colaboración en una situación concreta, usando la realimentación de la información en un proceso cíclico.

En tal sentido, se desprenden las siguientes características: en primer lugar, está la problemática presentada en la Coordinación (ausencia del proceso administrativo) tema tratado con acciones que contribuyeron a solucionar el objeto de la investigación; aunado a ello, se trata de concienciar al personal de su realidad, sus necesidades y los factores que las condicionan.

En segundo lugar, promover la actualización de saberes, conocer todo acerca de los procedimientos administrativos, con la visión de realzar el quehacer gerencial, las habilidades para acertar en las actividades, tomar decisiones certeras, hacer frente a conflictos cotidianos, a través del trabajo en equipo y el compromiso del recurso humano, para la acción transformadora del escenario abordado.

Por ello, se empleó la observación participante, recabando información primaria en el estudio; se indica, asimismo, la utilización de la técnica entrevista semi-estructurada, acompañada de los instrumentos: guías de observación, guías de registro y guión de entrevistas, realizadas con la determinación de investigar saberes de cada informante clave en el tema que se abordó, cumpliendo con las fases de investigación requeridas en la transformación del escenario. Los informantes clave fueron tres (03) personas adscritas a la universidad, identificados como coordinador 1, coordinador 2 y coordinador 3, estos actores sociales están asociados con la gerencia universitaria.

Los informantes, que son profesionales con experiencia en coordinación universitaria y que compartieron su conocimiento de manera voluntaria, fueron elegidos de acuerdo a criterios fijados por la investigadora, como la fidedignidad de sus opiniones y experiencia en el tema de investigación, pues como concluyen muchos autores; en particular Rusque (2017): “no hay un perfil ideal del buen informante” (p.186). Por ello, fue necesaria la verificación de la transcripción de la entrevista, actividad realizada por la investigadora e informantes clave, descifrando los errores que florecieron en la interpretación, de allí

pues, la documentación y registro de los pasajes realizados por la investigadora con la pretensión de conceder a futuros investigadores de plano semejante, coincidir en los resultados.

A continuación, el cuadro 1, presenta las categorías y subcategorías principales de las respuestas a las preguntas de la entrevista semi-estructurada, clasificadas mediante un análisis de contenido temático. Estas categorías se seleccionaron en función de los temas recurrentes y relevantes de las respuestas que surgieron en la interviú.

Cuadro 1. Registro de Información. Entrevista semi-estructurada

Línea	Descripción	Categoría	Sub-categoría
1	1 – ¿Conoces el concepto de gerencia?	Gerencia	Conocimiento
2	2 ¿Es fácil aplicar el concepto de gerencia en tus actividades diarias?	Gerencia	Habilidades
3	3- ¿Usted cree que el personal del departamento está motivado?	Estrategias Gerenciales	Motivación
4	4- ¿Cuáles son las formas de motivar al equipo de trabajo?	Estrategias Gerenciales	Motivación del Equipo
5	5- ¿Conoces los procesos administrativos?	Proceso Administrativo	Fases
6	6- ¿De quién consideras que es la responsabilidad de capacitar al personal en procesos administrativos?	Proceso Administrativo	Aplicar el Ciclo

Fuente: Elaboración propia (2020)

## MOMENTO IV

### Hallazgos de la Investigación

Posterior a la aplicación del instrumento (entrevista semiestructurada) a los informantes clave, se realizó la sistematización y presentación de las estructuras. Luego de la comprensión e interpretación de las declaraciones, la información se organizó en categorías y subcategorías, según las preguntas de la entrevista. La reducción eidética fue un proceso para enfrentar la realidad del escenario en la universidad. Con las teorías sustentadoras del fenómeno, se abordó los puntos coincidentes develando las consideraciones y la doble rela-

ción dialéctica de la teoría y la praxis individual y social, sustentando la Investigación Acción Participativa (IAP) como proceso participativo, colaborativo de autorreflexión.

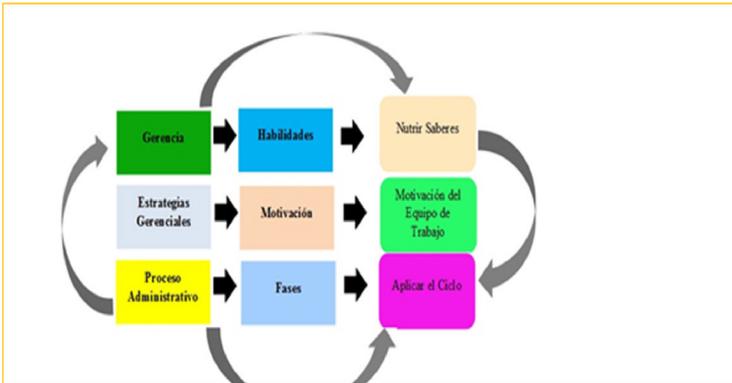
Al respecto, comentando a Teppa (2012), el cambio se alcanza al unir el conocimiento empírico y el conocimiento científico mediante un proceso de acción y reflexión, en el que se involucran los investigadores y los participantes con objetivos comunes. Estas consideraciones hicieron de la Investigación Acción Participativa (IAP), la metodología más adecuada, para la realización del estudio, el cual se desarrolló con talleres valiosos en la transformación del escenario.

Con la finalidad de comprender la situación durante la etapa de exploración, la fase de diagnóstico y de sensibilización, la investigadora como miembro del profesorado y de la realidad existente en el contexto, construyó un cronograma de actividades correspondientes a las Fases del estudio, cuales son:

Fase de diagnóstico y entrada al escenario: se realizaron conversaciones informales, con los profesores y estudiantes. Fase de Sensibilización: surgió el proceso de reflexión, por parte de los actores sociales. Fase Diseño del Plan de Acción: tiene proceso en la acción de co-construcción del plan de actividades. Fase Ejecución del Plan de Acción: se logra el desarrollo de los espacios de acción-reflexión-acción propuestos por los actores sociales. Fase Retirada del Escenario: finaliza el proceso de acompañamiento para la recolección de información. Fase de Sistematización de la información: revisión y transcripción de los registros de información recolectada, a efectos de realizar la codificación y procesos de categorización, finalizando con la triangulación.

Las categorías que emergieron son: gerencia, estrategias gerenciales y proceso administrativo. De acuerdo con el Gráfico 1.

**Gráfico 1. Representación de las Categorías**



Fuente: Elaboración propia (2020)

De acuerdo con el gráfico que precede, es pertinente resaltar la organización de categorías y subcategorías. Strauss y Corbin (2002, p. 133) afirman “la conceptualización es el proceso de agrupar puntos similares, de acuerdo con algunas propiedades definidas y darles un nombre que represente el vínculo común”. Este proceso permite reducir grandes cantidades de datos a partes más pequeñas y manejables, de manera que, por medio de la conformación de categorías y subcategorías, se van a ir visualizando modelos; de esta manera se tienen las primeras partes y la estructura inicial para construir teoría.

En este caso, para explicar el fenómeno de estudio, cuyo objeto fue transformar el escenario académico y su accionar administrativo, la primera categoría corresponde a gerencia, conformada por la subcategoría habilidades. Conviene señalar que el gerente de la coordinación de administración, es responsable de sumar conocimientos administrativos, ellos afianzarán competencias para ejercer su gestión de forma eficaz y eficientemente.

Seguidamente, surge la categoría estrategias gerenciales, esta representa la dirección y las técnicas empleadas que motiven al equipo de trabajo. La última categoría es el proceso administrativo, referido al ciclo o fases continuas, en las funciones del personal adscrito a la coordinación universitaria, todo con el fin de sumar nuevas formas de hacer, que transformen el escenario.

### Triangulación

El proceso de triangulación, permitió tener la visión de las tres categorías, con teorías y hallazgos de otras investigaciones, tal como se muestra en el Cuadro 2, a continuación:

**Cuadro 2. Triangulación**

Categorías	Teorías y Hallazgos de otras Investigaciones
<p><b>Gerencia:</b> en el recinto universitario, el directivo o administrador, tiene un importante rol, de él depende el buen funcionamiento del establecimiento educativo, el recurso humano es indispensable en el ejercicio, en referencia son los profesores, los estudiantes y participantes de la universidad.</p> <p><b>Estrategias Gerenciales:</b> el proceso y forma de administración, se enmarca dentro de las áreas específicas de la universidad. Son las habilidades, el talento y las aptitudes sumadas a las estrategias gerenciales, incorporando la motivación, en sus miembros para fortalecer la gestión.</p> <p><b>Proceso Administrativo:</b> es una manera cíclica de concretar metas, con acciones y fines, la correcta utilización de los recursos disponibles, contribuye al mejoramiento progresivo de las capacidades del hombre, a fin de ser el elemento fundamental en la acción de cambio requerido en la universidad.</p>	<p>García (2017) afirma, la mayoría de universidades venezolanas públicas, han venido funcionando desprovistas de una cultura de gestión que oriente el ser y el hacer de la organización. En consecuencia, sus integrantes carecen de una visión compartida, de compromiso y de responsabilidad con la institución. Las organizaciones se estructuran con la intención de establecer planes y alcanzar propósitos. Disponer de talento humano formado para dirigirlos, es pieza fundamental en el andamiaje organizacional y factor decisivo para el logro de los objetivos, por lo que se infiere, que es decisivo el desempeño idóneo de los gerentes en las universidades.</p> <p>Pachano (2013) demostró que, aplicar estrategias corporativas y competitivas, es necesario y esencial para alcanzar los propósitos o metas, establecidos en la organización. En cuanto a la motivación, representa una apertura hacia los nuevos escenarios, es fundamental en las estrategias, porque esta combinación fortalece la transformación del escenario universitario.</p> <p>Las funciones principales de la administración, la constituye el proceso administrativo y son los medios por los cuales administra un gerente. Son también las señales que distinguen a un jefe de otro que no lo es (Aguilar y Block, 2006). Las fases fundamentales de la administración: planeación, para determinar los objetivos y los cursos de acción que deban emplearse. Continuando la organización, para distribuir el trabajo entre el personal, para establecer y reconocer la autoridad necesaria; luego la ejecución, por los miembros del grupo para que lleven a cabo sus tareas con entusiasmo; finalizando con el control de las actividades, para conformarlas con los planes.</p>

**Fuente: Elaboración propia (2020)**

## MOMENTO V

### Consideraciones Finales

Finalizado el estudio, delineado con el paradigma sociocrítico y el método Investigación Acción Participación (IAP), de acuerdo con el recorrido para construir el diseño y ejecución del plan de acción, el cual se logró con las fases siguientes:

Fase diagnóstica y entrada al escenario, se realizó la asamblea de ciudadanos vinculados a la Coordinación de Administración Gestión Municipal. Como docente investigadora comprometida con el estudio, transmití el estado de la coordinación, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, luego de conocer la condición, a través de la asamblea, que permitió involucrar a los actores sociales en la situación “ausencia de estrategias gerenciales”. Para ello, los actores sociales sugirieron una mesa de trabajo, de esta forma planificar el medio de acción, que coadyuvó con la emancipación de la situación y transformación del escenario, coincidiendo que la técnica más adecuada para capacitar al personal es con talleres formativos, por ser un estilo práctico, donde se verifica si el proceso fue desarrollado con éxito.

En cuanto a la fase diseño del plan de acción, este paso se edificó por la necesidad evidenciada en la fase anterior, con la participación de los grupos focales de discusión de la mesa de trabajo, para el diseño del Plan de Acción Participativo, conquistando así, la intervención de los actores sociales de la Coordinación de Administración Gestión Municipal; finalmente se presentó el Plan de Acción a los profesores, estudiantes y demás integrantes del departamento.

Mientras que en la fase ejecución del plan de acción, se logró el desarrollo de los espacios de acción-reflexión-acción propuestos por los actores sociales. Se realizaron acciones como: talleres enfocados para definir las estrategias gerenciales, el proceso administrativo, las habilidades directivas. Por último, el taller de evaluación con casos prácticos, para aplicar los conocimientos obtenidos en los talleres, permitió la alternativa de solución como es el empleo de estrategias gerenciales que antes estaban ausentes en la coordinación.

La formación contribuyó al personal de trabajo, con estrategias a nivel gerencial, así pudieron reconocer lo difícil que es trabajar en equipo, el gerente comprendió la importancia de escuchar a su personal para tomar buenas decisiones, si una situación requiere ser cambiada el primer paso es aceptarlo, tener responsabilidad compartida, los temas tratados incluyeron innovación y creatividad. Fue notoria la retroalimentación entre el coordinador y su equipo de trabajo, el cual observó y reconoció la existencia de confianza en cada trabajador; aunado a ello, al emprender una acción y dejar florecer la innovación escuchando a todos sin descalificar ninguna expresión, promovió el cultivo en conjunto, brindando aportes que conducen a la creatividad para elevar la confianza de cada individuo; con todo ello se lograron las metas estipuladas en un tiempo determinado.

Hubo satisfacción en la investigadora, porque se incorporaron voluntariamente a participar el coordinador, profesores y estudiantes, los cuales desean el progreso del departamento, cooperando en cada acción para transformar el escenario con estrategias gerenciales esenciales en las funciones de la coordinación de administración. De este modo, considero haber dado respuesta

al propósito que consiste en elaborar estrategias gerenciales para la transformación de la función coordinadora, en la carrera de Administración Gestión Municipal; por tanto, expreso las siguientes reflexiones conclusivas:

Uno de los elementos positivos del estudio, fue la alta participación de personas que integran la coordinación de administración, así como la presencia del gerente universitario quien es responsable de una reflexión permanentemente, en los cambios de la sociedad y las exigencias del contexto, sus acciones son impulsos que movilizan las estrategias para la transformación, por consiguiente, es importante que conozca la teoría gerencial para la praxis, que es imprescindible en la dirección universitaria.

En efecto, es necesario que el gerente accione planes orientados para conocer al talento humano que integra el departamento, comprender la diversidad que los caracteriza, las habilidades innatas y formadas para cumplir funciones, con la intención de vincular el campo administrativo, razón por la cual, se recomienda replicar el estudio presente en otros departamentos para garantizar la inclusión, la participación y la transformación de otros grupos de trabajo.

De lo anterior, puedo afirmar el valor de la universidad, su enfoque trasciende más allá de formar, busca reentender, renovar, repensar y resignificar la realidad, es activista en el proceso transformador, visionaria y constante en aprender todo sobre el gerente cambiante, estratégico, innovador y creativo, que nutre el trabajo en equipo, genera soluciones a la comunidad universitaria, gracias a la desincorporación de esquemas obsoletos, atreviéndose a innovar con una gerencia que encara desafíos del constante cambio de las realidades universitarias.

#### Referencias

- Aguilar J. y Block A. (2006). *Planeación Escolar y Formulación de Proyectos*. México D F: Trillas.
- Arnal, J. (1992). *Investigación Educativa. Fundamentos y Metodología*. Barcelona, España: Labor.
- Brennan, L. y Austin, W. (2003). Addressing the Need for Management Processes for Higher Education Accreditation. *Innovative Higher Education*, 28(1), 26-37.
- Briceño, M. (2003). ¿Por qué fracasan los proyectos tecnológicos educativos en las universidades venezolanas? Análisis de un caso: Universidad Simón Rodríguez. *Arbitraje*, 1(2), 39-49, ISSN: 1690-3609. <https://acortar.link/k9GcqV>
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Proyecto Educativo Institucional de la Universidad de Bogotá. <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/proceso-administrativo.pdf>
- Código de Ética UNEFA (2003). Consejo Directivo Extraordinario N° 003. Caracas, Venezuela. [http://www.unefa.edu.ve/portal/doc/ce\\_unefa.pdf](http://www.unefa.edu.ve/portal/doc/ce_unefa.pdf)
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36860*. Caracas, Venezuela. La República de Venezuela, 5.496 (Extraordinaria), octubre 4, diciembre 30. Hall Hispanoamericana.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). Editorial McGraw Hill.
- Dansby, R. y Sovak, K. (2020). *Principles of management*. <https://www.g-wonli-netextbooks.com/principles-of-managment-2020/>
- Fernández, J. y Falconi, M. (2012). *El liderazgo del gerente educativo como influencia en la gestión de los docentes del nivel medio de las instituciones públicas de Milagro*. Tesis de Maestría en Gerencia Educativa Ecuador. <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/2166>
- Fernández, R. (2015). *El director escolar y las necesidades de formación para un mejor desempeño profesional*. Trabajo de investigación para optar a la categoría de profesor asistente. Mención publicación. Universidad del Zulia, Maracaibo.
- García, H. (2017). *La Gestión Universitaria y los programas de formación por competencias del Docente Universitario*, Universidad Nacional Experimental de Guayana Venezuela. Disponible en: <https://acortar.link/ffPZKa>
- Leal, E. (2009). *La investigación Acción participación, un aporte al conocimiento y a la transformación de Latinoamérica, en permanente movimiento*. *Revista de Investigación*, 33(67), 13-34. <https://acortar.link/mR7rst>
- Ley de Universidades. (1970). *Gaceta Oficial N° 1.429. Extraordinaria de fecha 8 de septiembre de 1970*.
- Martínez, M. (2008). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2011). *Ciencia y Arte en la metodología cualitativa*. 2da Edición. México: Trillas.
- Mohan, H. (1993). *Desarrollo centrado en la gente*. En: Kliksberg, Bernardo. *Pobreza. Un tema impostergable. Nuevas respuestas a nivel mundial*. México: Fondo de Cultura Económica. <https://acortar.link/Yz843W>
- Navarro, A. (1997). *La gerencia social y el nuevo Paradigma de gerencia*. University of Costa Rica. <https://www.ts.ucr.ac.cr/PDF>
- Pachano, N. (2013). *Estrategias gerenciales para fortalecer el aprendizaje colaborativo de los estudiantes del programa de postgrado administración de la educación básica de la UNERMB*, Tesis de Grado de la Maestría de sede Cabimas. Zulia, Venezuela.
- Ravelo, E. (2019). *La formación docente y su destino histórico. Planteamientos para una propuesta en democracia*. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 24(24). <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/53>
- Rusque, A. (2017). *De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa*. (4a.Ed.) Venezuela: Vadell Hermanos Editores C.A.
- Sandín, M. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación*. España.
- Sánchez, L. (2012). *Estrategias gerenciales orientadas al mejoramiento de la*

calidad educativa dirigido a los directivos de la Escuela Técnica Industrial Robinsoniana General José Laurencio Silva de Tinaquillo, estado Cojedes. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la Investigación Cualitativa: Técnicas y Procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada. (2da. ed.). Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Teppa, S. (2012). Investigación-Acción Participativa en la Praxis Pedagógica Diaria. Talleres de Cg Neck C.A. Barquisimeto.

Yovera, D. (2012). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy. Tesis de Grado de la Maestría en Administración de Negocios, UNA. Yaracuy, Venezuela.

---

**Susany Yuhamer Ramírez Rodríguez.** Licenciada en Administración Gestión Municipal, Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA), extensión Aroa, municipio Bolívar, estado Yaracuy; Magister en Gerencia Educativa, Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL); cursante de la Maestría Administración de Negocios, Universidad Nacional Abierta (UNA) San Felipe, estado Yaracuy; Doctoranda en Educación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL); Docente Tiempo Completo, Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA), extensión Aroa municipio Bolívar, estado Yaracuy. Participante, ponente y organizadora de eventos educativos e investigativos. Publicación de artículo en revista nacional e internacional con interés educativo. Árbitro en revista nacional e internacional con interés social.

# ARTÍCULOS