



DOI: <https://doi.org/10.23857/dc.v10i4.4095>

Ciencias de la Educación  
Artículo de Investigación

*La gestión de los procesos universitarios de la Universidad Bolivariana de  
Venezuela, en Falcón*

*The management of university processes at the Bolivarian University of Venezuela,  
in Falcón*

*A gestão dos processos universitários na Universidade Bolivariana da Venezuela,  
em Falcón*

Raquel Lamus García-de Mora <sup>I</sup>  
[rakelamus71@gmail.com](mailto:rakelamus71@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-7811-5874>

Tibisay Milene Lamus García-de Rodríguez <sup>II</sup>  
[Tibisaylamus64@gmail.com](mailto:Tibisaylamus64@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-2677-7059>

Anna Karenina Pimentel-Colmenares <sup>III</sup>  
[apimentelc@cientifica.edu.pe](mailto:apimentelc@cientifica.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0003-4761-6294>

Olager Betancourt-García <sup>IV</sup>  
[olager.betanco10@gmail.com](mailto:olager.betanco10@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0001-6739-6906>

**Correspondencia:** [rakelamus71@gmail.com](mailto:rakelamus71@gmail.com)

\***Recibido:** 20 de septiembre de 2024 \***Aceptado:** 02 de octubre de 2024 \* **Publicado:** 13 de noviembre de 2024

- I. Diplomada en Gestión pública, Licenciada en Educación, Especialista en Docencia Universitaria, Magister en Educación, mención gerencia Educativa, Doctorante en Ciencias de la Educación, Docente a tiempo completo en la Universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela.
- II. Diplomada en Formación de Formadores, Diplomada en Docencia Virtual, Licenciada en Educación, mención Lengua y Literatura, Especialista en Filología Hispánica, Especialista en Metodología, Doctora en Ciencias Pedagógicas, Docente de las Maestrías en Educación, Modalidad en línea Tiempo Completo Universidad Estatal de Milagro Guayas, Ecuador.
- III. IEDUCA E.I.R.L, Licenciada en comunicación social mención publicidad y relaciones publicas, Magister en gerencia educativa, Doctorante en ciencias de la educación, Docente tiempo completo universidad científica del sur, Perú.
- IV. Doctorante en Ciencias de la Educación, Universidad Nacional Experimental Libertador, Magister en Gerencia Educativa, Licenciado en Educación en Lenguas Extranjeras Mención Inglés, Docente de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Venezuela.

## Resumen

La Universidad Bolivariana de Venezuela UBV-Falcón enfrenta desafíos en la gestión de sus procesos. Este artículo explora la gestión administrativa y académica de la UBV-Falcón, basándose en teorías de Luhmann (1998) sobre sistemas complejos y la glocalidad de Robertson (2005). Metodológicamente, se utilizó un enfoque cualitativo interpretativo (Finol y Vera, 2020), aplicando entrevistas semiestructuradas y análisis del discurso con Atlas.ti (Paredes, 2020). Los resultados revelan que la centralización administrativa y la falta de recursos económicos afectan la eficacia de los procesos, exacerbando la renuncia masiva de personal y estudiantes. Además, la pandemia de Covid-19 impulsó desafíos adicionales, destacando la falta de apoyo institucional e insuficiente infraestructura para la educación virtual (Lamus, 2021). La filosofía "laissez-faire" en la gestión universitaria, junto con la teoría de la anomia de Beck y Beck-Gernsheim (2002), refleja una desconexión entre las autoridades centrales y las realidades locales, limitando la participación y el desarrollo académico. A pesar de los esfuerzos del personal por mantener la calidad educativa, la ausencia de presupuesto y el congelamiento salarial han desmotivado a los colaboradores. La implementación de una gerencia integrada de procesos, centrada en el humanismo y el desarrollo institucional, es crucial para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios universitarios, promoviendo una estructura abierta y flexible que responda a las necesidades comunitarias (Freire, 1970; ISO, 2015). Conclusivamente, la UBV debe adoptar estrategias que fomenten la motivación del personal y la recuperación institucional para cumplir con su misión educativa y social en un contexto de complejidad y cambio.

**Palabras clave:** gerencia universitaria; humanismo educativo; desarrollo académico; crisis social; complejidad social.

## Abstract

The Bolivarian University of Venezuela UBV-Falcón faces challenges in the management of its processes. This article explores the administrative and academic management of the UBV-Falcón, based on Luhmann's (1998) theories on complex systems and Robertson's glocality (2005). Methodologically, an interpretive qualitative approach was used (Finol and Vera, 2020), applying semi-structured interviews and discourse analysis with Atlas.ti (Paredes, 2020). The results reveal that administrative centralization and lack of economic resources affect the effectiveness of the

processes, exacerbating the massive resignation of staff and students. Furthermore, the Covid-19 pandemic fueled additional challenges, highlighting the lack of institutional support and insufficient infrastructure for virtual education (Lamus, 2021). The "laissez-faire" philosophy in university management, together with Beck and Beck-Gernsheim's (2002) anomie theory, reflects a disconnection between central authorities and local realities, limiting participation and academic development. Despite the staff's efforts to maintain educational quality, the absence of a budget and the salary freeze have demotivated employees. The implementation of integrated process management, focused on humanism and institutional development, is crucial to improve the quality and efficiency of university services, promoting an open and flexible structure that responds to community needs (Freire, 1970; ISO, 2015). Conclusively, the UBV must adopt strategies that promote staff motivation and institutional recovery to fulfill its educational and social mission in a context of complexity and change.

**Keywords:** university management; educational humanism; academic development; social crisis; social complexity.

## Resumo

A Universidade Bolivariana da Venezuela UBV-Falcón enfrenta desafios na gestão de seus processos. Este artigo explora a gestão administrativa e acadêmica da UBV-Falcón, com base nas teorias de Luhmann (1998) sobre sistemas complexos e na glocalidade de Robertson (2005). Metodologicamente, utilizou-se uma abordagem qualitativa interpretativa (Finol e Vera, 2020), aplicando entrevistas semiestruturadas e análise de discurso com Atlas.ti (Paredes, 2020). Os resultados revelam que a centralização administrativa e a falta de recursos económicos afectam a eficácia dos processos, agravando a demissão massiva de funcionários e estudantes. Além disso, a pandemia da Covid-19 alimentou desafios adicionais, destacando a falta de apoio institucional e a insuficiência de infraestruturas para a educação virtual (Lamus, 2021). A filosofia "laissez-faire" na gestão universitária, juntamente com a teoria da anomia de Beck e Beck-Gernsheim (2002), reflecte uma desconexão entre as autoridades centrais e as realidades locais, limitando a participação e o desenvolvimento académico. Apesar dos esforços dos funcionários para manter a qualidade educacional, a ausência de um orçamento e o congelamento de salários desmotivaram os funcionários. A implementação de uma gestão integrada de processos, focada no humanismo e no desenvolvimento

institucional, é crucial para melhorar a qualidade e eficiência dos serviços universitários, promovendo uma estrutura aberta e flexível que responda às necessidades da comunidade (Freire, 1970; ISO, 2015). Conclusivamente, a UBV deve adotar estratégias que promovam a motivação do pessoal e a recuperação institucional para cumprir a sua missão educativa e social num contexto de complexidade e mudança.

**Palavras-chave:** gestão universitária; humanismo educacional; desenvolvimento acadêmico; crise social; complexidade social.

## Introducción

La comprensión del sistema universitario implica considerar una variedad de factores que inciden en los ámbitos académico y administrativo. Desde una óptica contemporánea, se puede concebir la educación universitaria como un esfuerzo para desentrañar la complejidad del ser humano en un entorno en constante cambio, como indica Luhmann (1998). Así, las Instituciones de Educación Superior (IES) buscan avanzar a pesar de las limitaciones profundas que caracterizan su identidad organizacional, las cuales a menudo están influenciadas por un enfoque gerencial tradicional que sigue estructuras piramidales y burocráticas. En este contexto, es crucial que estas instituciones se adapten y se mantengan actualizadas para satisfacer las demandas globales, sin perder de vista los intereses locales, un concepto que se ha denominado "glocalidad" (Robertson, 2005; Henríquez et al., 2021).

En este marco, la UNESCO (2011) proporciona directrices que se centran en la gestión de calidad para las instituciones educativas, integrando eficazmente los aspectos pedagógicos, administrativos y comunitarios, y alineándose con los intereses de una sociedad en movimiento que requiere actividades conectadas con su contexto inmediato. Esta visión sugiere un enfoque renovado para la gestión educativa.

Por su parte, Estupiñán et al. (2020) argumentan que la formación académica tanto de los estudiantes de pregrado como de posgrado debe ser un instrumento para impulsar transformaciones sociales, fortaleciendo los servicios científico-técnicos en línea con las funciones universitarias establecidas en la Ley de Universidades (1970), que abarca la docencia, la investigación y la extensión.

El verdadero reto radica en la gestión de procesos, que depende de las competencias y habilidades de los rectores y de los directivos. Su capacidad para dirigir y coordinar los espacios de sus facultades

## La gestión de los procesos universitarios de la Universidad Bolivariana de Venezuela, en Falcón

---

es esencial, así como la implementación de herramientas gerenciales que faciliten la integración y el logro de objetivos en términos de eficiencia, eficacia, liderazgo, manejo de recursos, toma de decisiones y mejora continua (NC ISO 9000, 2015; Tapia et al., 2022; Pulido et al., 2023).

En este sentido, las IES deben incrementar su proyección de desarrollo institucional, siguiendo las directrices de las entidades gubernamentales que las regulan, sin comprometer el cumplimiento de los programas y planes de estudio. Esto hace que la gestión por procesos se vuelva relevante para asegurar la eficiencia y efectividad de sus servicios, permitiendo así que su función social sea adecuadamente reconocida (Gutiérrez et al., 2019; Chancay y Murillo, 2019).

Para lograrlo, según los autores mencionados, es necesario aplicar estrategias que integren la gestión del capital intangible, contemplando aspectos de conocimiento, talento humano, relevancia social y recursos materiales que respalden estos objetivos. Esto implica considerar aspectos pedagógicos, organizacionales y comunitarios dentro de un marco que favorezca la rendición de cuentas de manera transparente, utilizando métodos claros y verificables como la evaluación, autoevaluación, acreditación, internacionalización educativa, movilidad estudiantil, formación del docente, producción de conocimiento, programas de posgrado, calidad y trabajo colaborativo, entre otros.

Analizando el estado actual de la investigación en esta temática, se puede concluir que algunas instituciones de educación superior en Venezuela, según lo expuesto por Pirona et al. (2019), han despriorizado aspectos éticos en sus prácticas relacionadas con las dimensiones sociales, culturales, económicas, políticas, tecnológicas, de investigación y de extensión. Estas instituciones se caracterizan por poseer estructuras rígidas, modelos jerárquicos y reglamentos obsoletos que han dejado de ser pertinentes en la era contemporánea (p. 74-75). En otras palabras, las acciones institucionales no se alinean adecuadamente con lo que deberían ser.

Por otro lado, en contraste con esta perspectiva práctica, los desafíos de la gestión educativa indican que existen “problemas que surgen de políticas presupuestarias ineficaces y mal implementadas, así como la ineficacia creciente de modelos de gestión que se vuelven cada vez más complejos” (Villalba, 2017, p. 38). En resumen, las estructuras y los modelos organizativos parecen estar desfasadas en el contexto actual. En este sentido, la gestión universitaria ha enfrentado obstáculos que han impactado negativamente en el rendimiento de los directivos, lo que subraya la urgencia de capacitar en competencias gerenciales (Rodríguez et al., 2015).

Además, es esencial que la formación de los docentes se desarrolle adecuadamente en relación con el manejo de los contenidos de sus asignaturas, así como en torno a la misión, visión y cultura organizacional, junto con los métodos pedagógicos, de modo que su labor docente no se vea afectada y pueda generar aportes intelectuales significativos en el ámbito científico (Guerrero, 2019). A nivel institucional, es fundamental expandir la oferta académica en función de las realidades que promuevan la sostenibilidad a través de proyectos socio-comunitarios (Martínez y Castellano, 2018), además de mejorar los servicios dirigidos a los estudiantes y fomentar la participación activa de todos los involucrados en su desarrollo (Baranda et al., 2017).

Respecto a la cuestión de interés investigativo, la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV) lleva a cabo procesos de gestión que, según los investigadores, están fundamentalmente orientados hacia la transformación del individuo desde una perspectiva humanista. Cabe destacar que el perfil de sus egresados se basa en una filosofía de construcción social que promueve un ser emancipado, justo, solidario y con sensibilidad social. Para tal efecto, su reglamento rector plantea acciones destinadas a satisfacer las necesidades del entorno comunitario (Marín, 2014).

Desde esta óptica, más allá del interés de la rectoría de la institución, se impulsa la implementación de acciones que fomenten la consolidación de criterios comunes en todas las sedes. En este caso, se toma en cuenta el “Eje Geopolítico Regional Precursor José Leonardo Chirino”, ubicado en el Estado Falcón, que en adelante se referirá como UBV-Falcón. Cabe señalar que esta gestión no está libre de los problemas que enfrenta el país. Por ello, se plantea como objetivo del estudio interpretar cómo perciben los coordinadores la gestión de los procesos universitarios que se llevan a cabo en la UBV Falcón.

## **Materiales y métodos**

Este estudio se llevó a cabo bajo los enfoques del paradigma interpretativo. Según Finol y Vera (2020), este paradigma postula la existencia de una realidad en constante transformación, que es holística y dinámica, donde el investigador interactúa con los actores sociales a través de un proceso de interpretación y comprensión basado en las experiencias vividas de estos actores en contextos específicos de tiempo y espacio (p. 18). Esto permite a los autores reflejar su perspectiva sobre el entorno adaptable en el que se encuentran los individuos, favoreciendo así una comprensión práctica de sus conductas, hábitos y costumbres en relación con situaciones concretas.

En este marco, la investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, el cual se fundamenta en procesos subjetivos asociados al de estudio, y se sostiene en conceptos que ayudan a simplificar la complejidad de la investigación (Correia, 2019, p. 12). Desde esta óptica, se facilita el análisis de fenómenos de interés humano de manera holística, abordando las particularidades de las experiencias individuales y reduciendo la incertidumbre que las rodea.

En este sentido, el método hermenéutico se ajusta de manera óptima a la filosofía de los autores, ya que favorece una interacción dialéctica con los participantes dentro del contexto donde se desarrollan los eventos, permitiendo así una comprensión más profunda de sus tradiciones, características y otros elementos relevantes que contribuyen al objetivo del estudio, nacido de la experiencia humana (Gama, 2021).

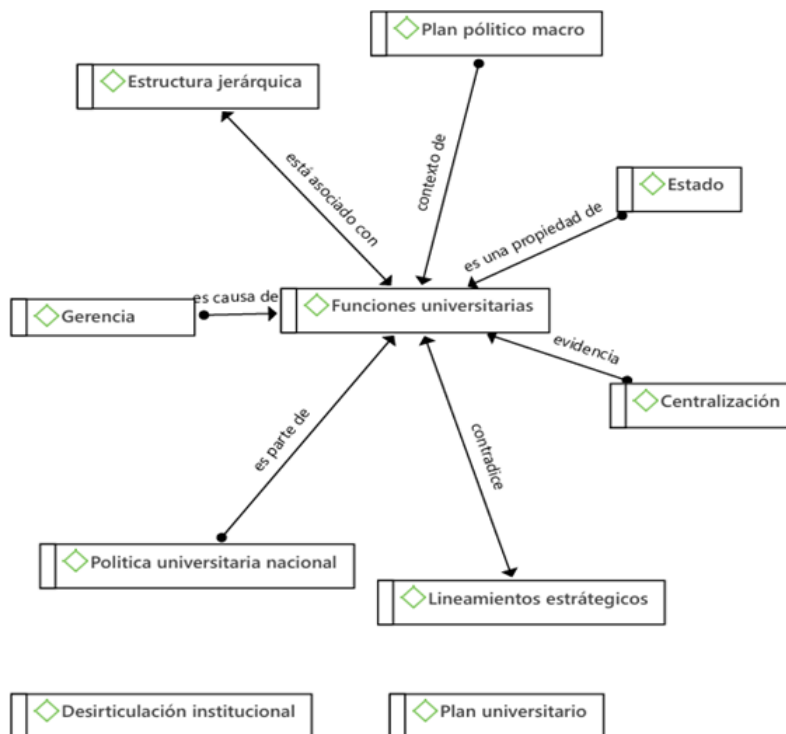
Finalmente, las técnicas utilizadas para la recolección de datos incluyeron la observación y la entrevista semiestructurada. Para ello, se emplearon herramientas como registros de notas y guiones de entrevista, aplicados a un grupo de 10 informantes clave compuesto por 9 coordinadores de programas de formación y 1 director general de la sede. Estos coordinadores, de la UBV-Falcón, son responsables de implementar los procesos educativos en la institución. Por otra parte, la técnica de análisis utilizada fue el "análisis del discurso", el cual se llevó a cabo mediante la creación de redes semánticas utilizando el software Atlas.ti, herramienta que resulta útil para gestionar y analizar el volumen de información. (Paredes, 2020).

### **Hallazgos encontrados**

Tras la identificación de las evidencias epistémicas durante el proceso metodológico, se elabora un resumen interpretativo con el objetivo de analizar cómo los coordinadores perciben la gestión de los procesos universitarios llevados a cabo en la UBV Falcón. En este contexto, se utilizó la herramienta Atlas.ti para compilar y organizar las opiniones de los participantes mediante redes semánticas, las cuales buscan reflejar sus puntos de vista. Esta recopilación, combinada con las observaciones de los investigadores y los fundamentos teóricos de la investigación, dio lugar a las categorías emergentes que se detallarán a continuación:



*Figura 1. Red semántica: Activación de las Funciones universitarias*



*Nota: Esta red semántica evidencia la interpretación del discurso de los informantes sobre la Activación de las Funciones universitarias*

De acuerdo con diversas opiniones, en la actualidad, la función universitaria que se ejerce con mayor intensidad es la docencia, relegando la extensión y la investigación que la Ley de Universidades demanda. Se argumenta que esta situación es compleja debido a la consideración de recursos económicos, humanos (especialistas) y tiempo necesario para la ejecución de diferentes actividades. Por ello, es esencial revitalizar las otras funciones, teniendo en cuenta los aspectos propios de la política universitaria, con el fin de evitar una desarticulación institucional. Esto se puede lograr mediante un plan estratégico bien definido que permita funcionar adecuadamente a pesar de una gerencia centralizada, sin que se afecte la estructura jerárquica. En otras palabras, es imprescindible establecer microplanes adaptados a la realidad de cada sede, con el objetivo de alcanzar un plan macro institucional que otorgue igual relevancia tanto a la extensión como a la investigación.

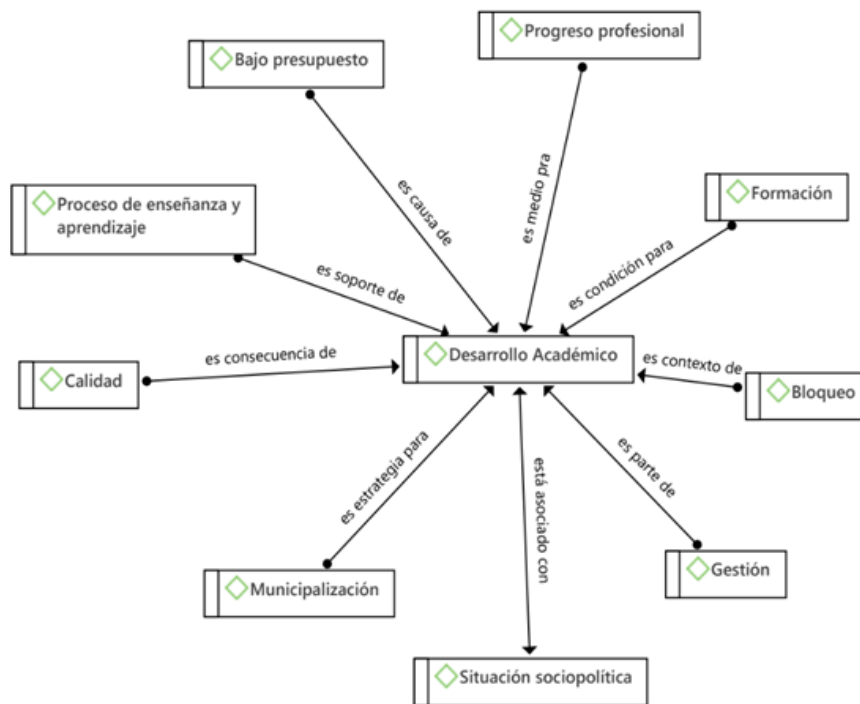
Este enfoque emergente, que se presenta como una subcategoría del discurso, se relaciona con los hallazgos de Romero et al. (2018), quienes afirman que la docencia, aunque interdependiente, se complementa simultáneamente con el desarrollo de las líneas operativas establecidas por las unidades



administrativas. Sin embargo, las actividades docentes, que incluyen la planificación, organización del contenido, conducción del aprendizaje y evaluación, tienden a absorber la atención hacia las otras funciones universitarias.

Además, es necesario realizar un seguimiento del servicio comunitario y las tutorías. Este requerimiento, junto a la desmotivación causada por los bajos salarios y el contexto socioeconómico del país, limita el ejercicio de la profesión docente. La deserción y la movilidad de los académicos se han vuelto situaciones comunes, lo que exige el uso eficiente de los escasos recursos técnicos, tecnológicos y humanos disponibles. Como resultado, se genera un estado de apatía general o anomia que debilita el desarrollo de estas funciones, lo que respalda la afirmación de Blanco (2020) sobre que las universidades venezolanas priorizan la docencia, dejando de lado las otras funciones.

*Figura 2. Red semántica: Desarrollo Académico*



*Nota: Esta red semántica evidencia la interpretación del discurso de los informantes sobre el Desarrollo Académico*

El "Desarrollo académico" se presenta como un valor fundamental dentro de la gestión universitaria. Sin embargo, los testimonios de los informantes señalaron el "bloqueo económico" que ha padecido Venezuela como un factor disruptivo, impactando tanto los procesos académicos como

## La gestión de los procesos universitarios de la Universidad Bolivariana de Venezuela, en Falcón

administrativos en las universidades. Esta situación ha llevado a un reajuste en la atención que se brinda a los estudiantes. Además, la crisis ha convertido la resiliencia en un elemento esencial que se entrelaza con la coyuntura sociopolítica, el avance profesional y la calidad educativa, lo cual ha interferido con los planes de estudio establecidos por esta institución. En consecuencia, la creciente falta de recursos y la desmotivación son elementos resultantes de los cambios implementados en los métodos de enseñanza y aprendizaje, en respuesta a la crisis, que han complicado aún más el panorama.

Este análisis resalta la relevancia de las asignaciones presupuestarias destinadas a las universidades, las cuales tienen un impacto directo en la gestión educativa. En el contexto venezolano, Bravo y Uzcátegui (2020) afirman que, desde 2012, el desarrollo de las instituciones de educación superior se vio comprometido a raíz del cambio de actores políticos, que inició una recesión en el sistema económico, perjudicando las asignaciones financieras y situando a estas instituciones en un entorno de depresión económica.

*Figura 3. Red semántica: Desarrollo de la RSU*



*Nota: Esta red semántica evidencia la interpretación del discurso de los informantes sobre el Desarrollo de la RSU.*

## La gestión de los procesos universitarios de la Universidad Bolivariana de Venezuela, en Falcón

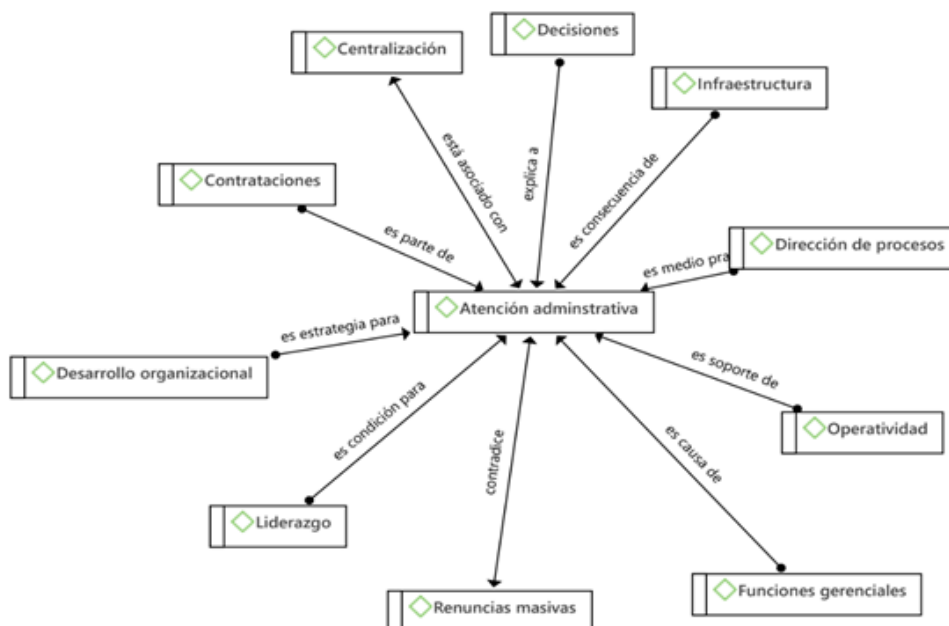
---

Esta categoría se establece como un elemento fundamental que conecta diversos aspectos del compromiso de las universidades con su entorno social. En el caso particular de la UBV, su obligación hacia lo público y su constante participación en la comunidad se manifiestan en diferentes áreas, ya que busca comprender y abordar las necesidades y problemas específicos de las comunidades locales a través de métodos participativos. Esto promueve un sentido de pertenencia y una responsabilidad compartida, dando lugar a programas y proyectos que generan un impacto positivo en el medio que rodea a la institución. Su currículo se fundamenta en principios y prácticas que integran conceptos de sostenibilidad, ética y civismo, garantizando que los estudiantes no solo adquieran conocimientos técnicos, sino que también desarrollen una conciencia social alineada con su entorno comunitario.

En este sentido, es importante destacar la investigación de Pimentel (2022), quien examina los procesos de responsabilidad social universitaria llevados a cabo por los tutores académicos de servicio comunitario en la UNEFA. Los hallazgos de su estudio revelan que la tutoría en este tipo de servicio se efectúa de manera positiva en las áreas de Docencia e Investigación, pero presenta carencias en Gestión y Extensión. Por ello, Pimentel aboga por la implementación de nuevas estrategias que promuevan el desarrollo y la consolidación de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), adaptadas al contexto social, con un enfoque integral y multidimensional, para ser integradas en las estructuras y prácticas de la universidad, reflejando así su compromiso con el bienestar y el progreso de la sociedad, reconociendo la diversidad de perspectivas.

Por otro lado, Pernía (2020) señala que la gestión del conocimiento, fundamentada en los principios de la RSU, puede ser un modelo eficaz para desarrollar los procesos de enseñanza y aprendizaje en las instituciones de educación superior. Esta perspectiva contribuye a la excelencia educativa y favorece la optimización de la investigación, al vincular las necesidades sociales con la creación de innovaciones, todo mientras se promueve, de manera socialmente responsable, la formación ética de los graduados.

**Figura 4. Red semántica: Atención Administrativa**



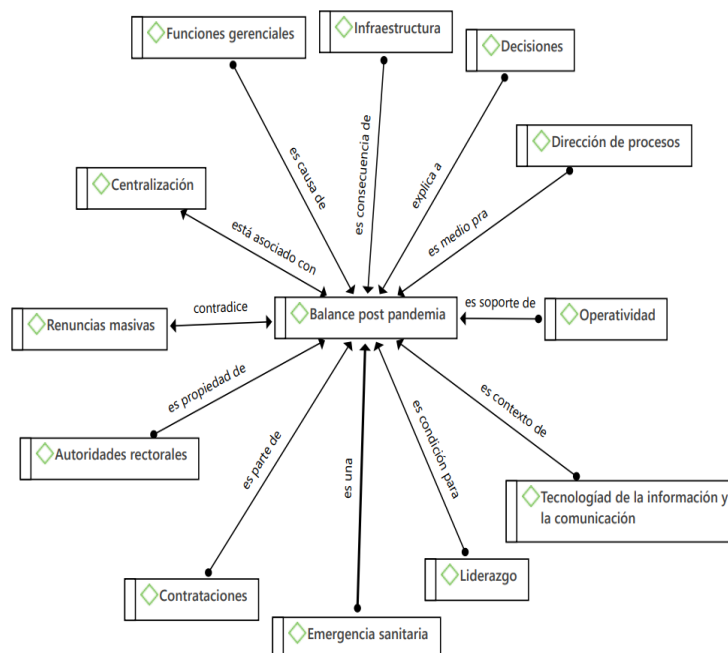
*Nota: Esta red semántica evidencia la interpretación del discurso de los informantes sobre la Atención Administrativa.*

Uno de los aspectos característicos que se desprenden de los relatos de los informantes son las limitaciones que prevalecen en la centralización de los procesos. Este fenómeno se refiere a la gestión operativa ejercida por las autoridades nacionales, quienes, según las opiniones de los participantes, no tienen una conexión efectiva con las realidades locales del país. Esto dificulta una participación efectiva en la planificación administrativa, lo que a su vez obstruye el logro de los objetivos propuestos.

Esta situación se refleja en los hallazgos de la investigación realizada por Tuesta y colaboradores (2023), que evidencian que el 23% del personal en el ámbito universitario se sintió excluido de los procesos de toma de decisiones, lo que resultó en una desvinculación con la cultura organizacional y, como consecuencia, la atención en los servicios administrativos fue considerada insatisfactoria.

Con respecto a esto, Pumacayo, et al., (2020) señalan que la calidad del servicio administrativo puede ser evaluada a través de diversos factores, como la tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la responsabilidad, además de la seguridad y la empatía. Estos componentes son cruciales para mejorar los niveles de calidad del servicio administrativo, constituyendo un eje central en el marco de la responsabilidad social universitaria.

**Figura 5. Red semántica: Balance post pandemia**

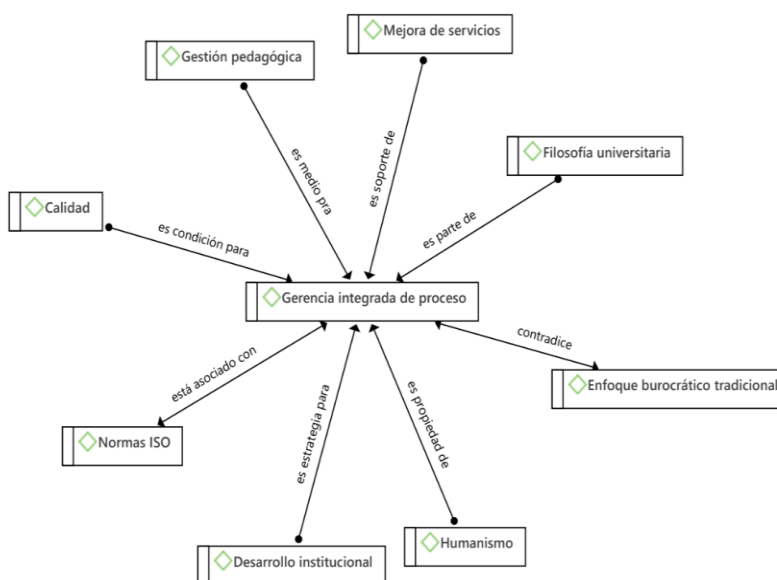


*Nota: Esta red semántica evidencia la interpretación del discurso de los informantes sobre el Balance post pandemia.*

Tras la conmoción global provocada por la pandemia de Covid-19, se puede deducir que la continuación de los intereses de los actores educativos se vio afectada por la falta de recursos, la baja preparación en competencias digitales y el limitado acceso a equipos y tecnologías. Todo esto tuvo un impacto significativo en la calidad de los procesos educativos, evidenciando un vacío en este ámbito.

Esta afirmación está respaldada por el análisis de Lamus (2021), quien destaca que la situación resultó inusual para muchos educadores, ya que el desarrollo académico se llevó a cabo de una forma diferente a la habitual, a pesar de las limitaciones de recursos. Esta experiencia provocó una reflexión sobre la necesidad no solo de adquirir equipos y herramientas, sino también de desarrollar competencias digitales, permitiendo que los docentes, en su papel de facilitadores del aprendizaje, asuman su responsabilidad ante los cambios que se presentaron.

**Figura 6. Red semántica: Gerencia integrada de procesos**



*Nota: Esta red semántica evidencia la interpretación del discurso de los informantes sobre la Gerencia integrada de Procesos.*

Como se ha mencionado previamente, la gestión integrada de procesos se aplica también en el contexto de las instituciones de educación superior. Por lo tanto, se considera fundamental que este modelo de administración se implemente en la UBV, apoyándose en la adopción de normas ISO, sin que ello comprometa la filosofía adoptada; de hecho, se busca alejarse del enfoque burocrático tradicional para elevar la calidad de sus servicios, enfatizando un enfoque humanista en la gestión pedagógica y el avance institucional.

En este mismo sentido, Marín y Pérez (2021) hallaron en su investigación que los servicios académicos pueden experimentar una mejora considerable al incorporar procesos estratégicos como metodología para alcanzar objetivos y fomentar el desarrollo institucional en las universidades. Esto implica la apropiación y transferencia del conocimiento, ofreciendo respuestas adecuadas a los desafíos sociales mediante prácticas profesionales y la prestación de servicios en colaboración con otras entidades.

## Conclusiones

La UBV en su sede Falcón se enfrenta a una situación alarmante, marcada por un evidente deterioro de su infraestructura y servicios fundamentales, además de sufrir el hurto de equipos. Este contexto ha provocado fallas en los procesos administrativos, lo que perjudica la estabilidad institucional. A pesar de estas debilidades y la desmotivación tanto del personal docente como de los estudiantes, los programas académicos siguen atendiendo la demanda del estudiantado.

En este entorno, el desempeño de las funciones académicas es desigual, ya que la mayoría de los profesores se centran principalmente en la docencia. Como resultado, la integración socioeducativa, que incluye la extensión, ha perdido su relevancia a lo largo del tiempo por la falta de un enfoque interdisciplinario. Además, la investigación tiende a ser vista por los docentes mayormente como un medio para avanzar en su trayectoria académica y lograr títulos de formación superior.

Desde la perspectiva académica, las limitaciones relacionadas con el uso de la educación en línea para facilitar procesos formativos y evaluativos son notables. La ausencia de una infraestructura tecnológica adecuada y la falta de competencias digitales en los docentes limitaron el logro de los objetivos planteados. Asimismo, el apoyo recibido se redujo a orientaciones que los educadores intentaron seguir según sus capacidades.

Por lo tanto, los autores consideran que, para cumplir con los objetivos institucionales, es esencial que la UBV evolucione de una gestión tradicional hacia una gestión integrada de procesos, a pesar de que esta transición implique desafíos considerables. Este enfoque fomenta una visión unificada y coordinada de las actividades institucionales, priorizando la calidad y la eficiencia, y en ese sentido es necesario dejar de lado las estructuras convencionales para adoptar prácticas que optimicen los recursos y mejoren la experiencia tanto educativa como administrativa, asegurando un impacto positivo en la comunidad universitaria y la sociedad en general.

Desde una perspectiva crítica, el enfoque burocrático tradicional, caracterizado por la especialización individual y una estructura rígida, ha demostrado ser inadecuado para enfrentar las complejidades y demandas actuales de la educación superior. Al igual que muchas otras instituciones, la UBV necesita avanzar hacia una gestión basada en procesos que no solo mejore la calidad institucional, sino que también aumente su capacidad de respuesta ante los cambios y retos contemporáneos.

Finalmente, es consideración de los autores que la implementación de Normas ISO en la UBV es una estrategia fundamental para garantizar la calidad en todos los procedimientos institucionales. Estas



normas ofrecen un marco organizado para la mejora continua, facilitando la adopción de prácticas eficientes y transparentes. La integración de Normas ISO en la gestión universitaria no solo eleva la calidad educativa y administrativa, sino que también refuerza la reputación y la credibilidad de la institución. A través de una gestión estratégica que involucre a todos los miembros de la comunidad universitaria, será posible alcanzar los objetivos establecidos que aseguran el cumplimiento de la función social asignada, con la colaboración del Estado y las instituciones pertinentes.

## Referencias

1. Blanco, C. E. (2020). La universidad pública venezolana: una síntesis reciente. ORADORES ISSN Impreso: 2410-8928 ISSN Electrónico: L-2644-3988 Año 8. Número 12. Junio - Noviembre 2020. <https://repositorio.umecit.edu.pa/server/api/core/bitstreams/def01b1d-5961-423d-bce0-5ec1b08c2035/content>
2. Bravo-Jáuregui, L. B., & Uzcátegui-Pacheco, R. U. (2020). La educación universitaria en Venezuela 2013-2019. Aproximación desde el trabajo que se hace en la base de datos de la Línea de Investigación Memoria Educativa Venezolana. *Universidades*, 71(83), 92-117. <http://udualerreu.org/index.php/universidades/article/view/97/114>
3. Castanedo Abay, A. (2019). Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo XXI. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2). [https://scholar.google.es/scholar?as\\_ylo=2019&q=la+gestion+de+los+procesos+educativos+universitarios&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.es/scholar?as_ylo=2019&q=la+gestion+de+los+procesos+educativos+universitarios&hl=es&as_sdt=0,5)
4. Correia, C. (2019). El Paradigma Interpretativo En La Investigación Cualitativa: Análisis De Los Aportes De Mariane Krause (1995). *Interpretações Revista de Crítica Livre*, 2(1), 1-12. [http://revistainterpretacoes.com.br/dossi%C3%AAs/Interpreta%C3%A7%C3%B5es\\_El.pdf](http://revistainterpretacoes.com.br/dossi%C3%AAs/Interpreta%C3%A7%C3%B5es_El.pdf)
5. Estupiñán Ricardo, J., Domínguez Menéndez, J. J., & Maldonado Manzano, R. L. (2020). Integración universitaria, reto actual en el siglo XXI. *Revista Conrado*, 16(S 1), 51-58. Recuperado a partir de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1521>
6. Finol, M. F., & Vera, J. L. V. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Mundo Recursivo*, 3(1), 1-24. <https://atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/38>

7. Gama, L. E. (2021). El método hermenéutico de Hans-Georg Gadamer. *Escritos*, 29(62), 17-32. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-12632021000100017&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-12632021000100017&script=sci_arttext)
8. Guerrero, H. (2019). Problemáticas en la función docente desde la perspectiva del profesorado novel universitario. *FIGEMPA: Investigación y Desarrollo* / ISSN: 2602-8484 / ISSN: 1390-7042 Año 2019 / Volumen 1 / Número 2 / Diciembre 2019. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/figempa/v8n2/2602-8484-figempa-08-02-00066.pdf>
9. Gutiérrez Baffil, T., Rivera Pérez, S. J., Robaina Pérez, R., & Mijares Nuñez, L. (2019). Gestión de los procesos universitarios en el Centro de idiomas de la Universidad de Pinar del Río. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142019000100021&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142019000100021&script=sci_arttext&tlng=en)
10. ISO. (2015). ISO 9001:2015 - Quality management systems. International Organization for Standardization. <https://fisip.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/08/ISO-9001-2015.pdf>
11. Lamus, R. (2021). La Educación a Distancia durante la pandemia en la Universidad Bolivariana de Venezuela, sede Falcón. *Revista Polo del Conocimiento*, 6(1), 339-351. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2146/0>
12. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299. [https://tudresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltung/en/Lehrer\\_Schueler\\_Interaktion\\_SS\\_2011/Lewin\\_1939\\_original.pdf?lang=en](https://tudresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltung/en/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en)
13. Marín Claudio. (2014, mayo 28). Gestión por procesos y comunicación en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos-y-comunicacion-en-la-universidad-bolivariana-de-venezuela/>
14. Marín-González, F. y Pérez-González, J. (2021). Gestión por procesos en redes de cooperación intersectoriales en la Península de Paraguaná, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), XXVII(1), 162-179. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8328/35304-Texto%20del%20art%c3%adculo-60561-1-10-20210228.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

15. Martínez, G. A., & Castellanos, M. B. (2018). Papel de la Universidad en el desarrollo de la investigación estudiantil en el proceso de formación. *Medisur*, 16(3), 492-495. <https://www.medigraphic.com/pdfs/medisur/msu-2018/msu183r.pdf>
16. Pernía J.C. (2020). Responsabilidad Social Universitaria y su camino hacia la consolidación en las Instituciones de Educación Superior Venezolanas. *Transitare*6(2) 66-83. <https://transitare.anahuacoaxaca.edu.mx/index.php/Transitare/article/view/127/65>
17. Pimentel-Colmenares, A. (2022). Responsabilidad social universitaria, caso: tutores académicos de servicio comunitario UNEFA. *Revista de Investigación Cañetana*, 1, 18-22. <https://doi.org/10.60091/ric.2022.v1n1.05>
18. Pirona, J., Gutierrez, J., & Isea, J. (2019). Nueva visión ética en la gestión universitaria. Una mirada desde la complejidad. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. Año IV. Vol IV. N°8. Julio – Diciembre 2019 Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088. DOI: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.272>
19. Pumacayo Palomino, I. I. ., Calla Vásquez, K. M. ., Yangali Vicente, J. S. ., Vasquez Tomás, M. R. ., Arrátia Méndez, G. K. ., & Rodríguez López, J. L. (2020). Responsabilidad social universitaria y la calidad de servicio administrativo. *Apuntes Universitarios*, 10(2), 46–63. <https://doi.org/10.17162/au.v10i2.440>
20. Quiroz, L. A. P. (2020). El uso de ATLAS.ti en la investigación histórica: el caso del análisis iconológico de monumentos funerarios. *Caleidoscopio-Revista Semestral de Ciencias Sociales y Humanidades*, (43). <https://revistas.uaa.mx/index.php/caleidoscopio/article/view/2441/2329>
21. Robertson, R. (2005). Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity. En M. Featherstone, S. Lash, & R. Robertson (Eds.), *Global modernities: From modernism to hypermodernism and beyond* (pp. xx-xx). Londres, Sage Publications. <https://warwick.ac.uk/fac/arts/history/students/modules/hi31v/syllabus/week18/robertson-1995.pdf>
22. Rodríguez, J., Artiles, J., & María, A. (2015). La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 13(3), 213-231. ISSN: 1887-4592 <https://polipapers.upv.es/index.php/REDU/article/view/5427>

23. Romero, R., Cañizalez Camacho, I., & Montes de Oca Rojas, Y. (2018). Articulación de funciones universitarias: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad del Zulia-Venezuela. *Revista venezolana de gerencia*, 23, 346-365. <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2018/vol23/esp1/19.pdf>
24. Tuesta Pinedo, J. A., Riva-Ruiz, R., Pérez-Tello, C., & Pinchi-Vásquez, A. (2023). Cultura organizacional y calidad de atención del servicio administrativo en una universidad peruana. *Revista Amazónica De Ciencias Económicas*, 2(1), e451. <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.451>
25. UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>
26. Varguillas, C. (2006). El uso de Atlas.Ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido UPEL. *Instituto Pedagógico Rural El Mácaro Laurus*, 12(Ext), 73-87. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109905.pdf>
27. Villalba, 2017. Desafíos de la gestión universitaria: Reflexiones en torno a las prácticas y tendencias en Paraguay. *RAES ISSN 1852-8171 / Año 9/ Número 15 / diciembre 2017*. [http://www.revistaraes.net/revistas/raes15\\_art2.pdf](http://www.revistaraes.net/revistas/raes15_art2.pdf)
28. Weber, M. (1978). *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica. <https://filosofiadela guerra.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/05/economc3ada-y-sociedad.pdf>
29. Yovera Yecerra, J. L. (2020). La gestión educativa universitaria venezolana: un planteamiento desde la acción transcompleja. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 22(3), 541-550. <https://doi.org/10.36390/telos223.0>