



**CARACTERIZACIÓN CONTEXTUAL, LEGAL Y NORMATIVA DE LA GESTIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS**

CONTEXTUAL, LEGAL AND REGULATORY CHARACTERIZATION OF THE MANAGEMENT OF THE ADMINISTRATIVE CAREER OF OFFICIALS OF VENEZUELAN PUBLIC UNIVERSITIES

**Carmen Cecilia Castillo de Bayona**

castillopedra@gamil.com

ID <https://orcid.org/0009-0007-4461-7239>

ID <https://orc9-0007-4461-7239>

Dirección de Servicio Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET)

**Recibido: enero 2025    Aceptado: febrero: 2025    Publicado: septiembre 2025**

Como citar: Castillo de B., Carmen C. (2024), Caracterización contextual, legal y normativa de la gestión de la carrera administrativa de los funcionarios de las universidades nacionales venezolanas, Universidad Nacional Experimental del Táchira-Venezuela. Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales,

**RESUMEN**

En toda institución universitaria converge un grupo humano diverso, poseedor de una amplia gama de talentos, traducidos en habilidades, destrezas, conocimientos, competencias y experiencias. Estas capacidades, integradas y enfocadas en el trabajo colectivo, son esenciales para alcanzar los objetivos institucionales. Por ello, resulta imprescindible contar con un sistema de gestión que valore, fomente y perfeccione las cualidades humanas, potenciando su desarrollo. En este sentido, esta investigación, en su primera fase, se centró en caracterizar el contexto, así como los aspectos legales y normativos que inciden en la gestión de la carrera administrativa. Esta caracterización constituye un preámbulo para el desarrollo de un modelo de gestión enfocado en la carrera administrativa de los funcionarios de las universidades públicas nacionales venezolanas, desde la perspectiva de la gerencia evaluativa. Epistemológicamente, la investigación se enmarcó dentro del paradigma fenomenológico, utilizando un diseño basado en la teoría fundamentada y un enfoque cualitativo. Dicho enfoque permitió generar una aproximación teórica al contexto, entendido como uno de los cuatro elementos fundamentales del modelo de evaluación CIPP de Stufflebeam (2002). El análisis inductivo de las entrevistas abiertas, realizadas en profundidad, abarcó a informantes clave de diversas instituciones: la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), la Universidad Central de Venezuela (UCV) y la Universidad del Zulia (LUZ), en particular a los presidentes de las asociaciones de empleados. Los resultados obtenidos evidencian que el contexto es crítico y demanda la colaboración activa de todas las partes involucradas. Entre los principales hallazgos destacan problemas relacionados con la



descontextualización y el desfase de la fundamentación legal y normativa, inconsistencias en los estatutos y reglamentos internos de las universidades, así como la intervención gubernamental que compromete la autonomía universitaria, entre otros aspectos.

**Palabras claves:** gestión, carrera administrativa, contexto, obstáculos y oportunidades

## ABSTRACT

Every university institution encompasses a diverse group of people possessing a wide range of talents, translated into abilities, skills, knowledge, competencies, and experiences. These capabilities, integrated and focused on collective work, are essential to achieving institutional objectives. Therefore, it is essential to have a management system that values, fosters, and perfects human qualities, enhancing their development. In this sense, this research, in its first phase, focused on characterizing the context, as well as the legal and regulatory aspects that impact administrative career management. This characterization constitutes a preamble to the development of a management model focused on the administrative careers of civil servants at Venezuelan national public universities, from the perspective of evaluative management. Epistemologically, the research was framed within the phenomenological paradigm, using a design based on grounded theory and a qualitative approach. This approach allowed for the generation of a theoretical approximation to the context, understood as one of the four fundamental elements of Stufflebeam's CIPP evaluation model (2002). The inductive analysis of open-ended, in-depth interviews covered key informants from various institutions: the National Experimental University of Táchira (UNET), the National Experimental University of the Western Plains Ezequiel Zamora (UNELLEZ), the Central University of Venezuela (UCV), and the University of Zulia (LUZ), particularly the presidents of the employee associations. The results obtained show that the context is critical and demands the active collaboration of all involved parties. Among the main findings are problems related to the decontextualization and the mismatch of legal and regulatory foundations, inconsistencies in the statutes and internal regulations of the universities, as well as government intervention that compromises university autonomy, among other aspects.

**Keywords:** management, administrative career, context, obstacles and opportunities.

## INTRODUCCIÓN

Adaptarse a la globalización ha sido crucial tanto para el sector público como para el privado en Venezuela. Mientras que el sector privado comenzó su reorganización en 1989, el sector público reaccionó tres años después, enfocándose en la privatización y la descentralización. Cabe resaltar que la administración pública venezolana está regulada por numerosas leyes, desde la Constitución hasta leyes específicas. Esta investigación se centra en la caracterización contextual, legal y normativa de la gestión de la carrera administrativa de los funcionarios de las universidades públicas venezolanas

La gestión de la carrera administrativa dentro de las universidades públicas es un elemento esencial para asegurar la efectividad y la justicia en el trabajo de los funcionarios administrativos. En Venezuela, este asunto se vuelve especialmente importante por los



retos legales, normativos y contextuales que deben enfrentar las instituciones de educación superior. Comprender estos aspectos es fundamental para examinar el marco regulatorio actual y cómo este afecta la gestión universitaria, así como para encontrar áreas donde se puedan mejorar las políticas públicas.

En este sentido, el objetivo de este estudio es examinar detalladamente los aspectos legales, normativos y del entorno que influyen en la carrera administrativa de los empleados en las universidades públicas de Venezuela. Al investigar las interacciones tanto dentro como fuera de este proceso, se pretende ayudar a crear estrategias más eficientes para mejorar la gestión de recursos humanos en el entorno universitario.

Donde el marco epistemológico de esta investigación se fundamenta en la necesidad de adaptar la administración pública a las exigencias de la globalización. Esto implica el rediseño de procesos y estructuras orientado hacia una mayor eficiencia y una evaluación continua de la gestión. Además, se subraya la importancia de respetar y valorar las experiencias y percepciones de los funcionarios universitarios, lo que proporciona una base sólida para el desarrollo de un modelo de gestión pertinente y aplicable en el contexto venezolano.

La investigación se desarrolló dentro del paradigma fenomenológico, el cual se enfoca en comprender las experiencias vividas y las percepciones subjetivas de los actores involucrados en la gestión de la carrera administrativa en las universidades nacionales venezolanas. Este enfoque resulta especialmente adecuado para explorar las vivencias de los funcionarios y sus interacciones con el sistema administrativo, ya que permite captar los significados que los empleados asignan a sus roles y al entorno laboral. Todo esto se realizó mediante la aplicación de diseños de investigación fundamentados en la teoría fundamentada y el fenomenológico.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **La Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público**

Mendoza (2020) identifica tres modelos de políticas de reformas administrativas en Latinoamérica: weberianas, gerenciales y de responsabilización, todos enfocados en mejorar la gestión de recursos humanos. Zúñiga (2020) destaca la necesidad de una administración pública moderna y de fortalecer las instituciones a través del enfoque de mérito para alcanzar los objetivos del Estado y resolver problemas sociales. Mendoza también menciona que las políticas de recursos humanos en la región han enfrentado problemas como la politización y el manejo partidista de cargos públicos, lo que ha generado inestabilidad. Iacoviello y Llano (2017) argumentan que las reformas en los nombramientos de cargos públicos buscan controlar el aparato estatal y consolidar el poder político.

La reforma constante en la gestión de recursos humanos en el sector público es crucial. Es por ello que, Lombardi et al. (2020) y Loera y Salazar (2017) destacan la importancia de la gestión de recursos humanos en el desempeño de las organizaciones públicas. Toda



reforma estatal debe centrarse en la profesionalización del servicio civil y la gestión de recursos humanos (Gil y Piana, 2018). Numerosos estudios en América Latina muestran que consolidar un sistema de gestión de recursos humanos es fundamental y debe basarse en el enfoque meritocrático. Sin embargo, el poder político ha intentado desnaturalizar este enfoque, empleando a personas provenientes de la partidocracia, lo que ha generado un debate sobre la interferencia y el control político en la gestión de recursos humanos (Pérez y Flores, 2022).

Otros investigadores han explorado cómo la gestión de recursos humanos en el sector privado puede beneficiar al sector público, identificando diversos aportes valiosos. Además, algunos investigadores han cuestionado el concepto de meritocracia, argumentando que puede generar desigualdades. Pires y Nunes (2018) señalan una correlación entre el desempeño laboral y la gestión de recursos humanos. Identifican elementos que mejoran los resultados organizacionales, como las buenas prácticas laborales del sector privado: compromiso afectivo, sentido de pertenencia y el involucramiento emocional de los empleados en el logro de los objetivos de la organización. Del estudio de las posturas que destacan la dinámica de los sistemas de gestión de recursos humanos en el sector privado y su aporte al sector público, destacan que la adopción de herramientas de gestión modernas del sector privado es beneficiosa para el sector público.

Estas herramientas mejoran la gestión de recursos humanos al incorporar conceptos de resultados, estrategia organizacional y beneficios para la organización. La integración de enfoques del sector privado puede reformar aspectos específicos del sector público, incluyendo la gestión de recursos humanos. Estas investigaciones también revelan defectos en la gestión de recursos humanos del sector público y los riesgos de su implementación. Recomiendan incorporar conceptos del sector privado como resultados, estrategia organizacional y beneficios para la organización (Loera y Salazar, 2017; Zarazúa, 2019). Estos mismos autores también utilizar herramientas como el Cuadro de Mando Integral (Arévalo et al., 2018) y el teletrabajo (Tapasco y Giraldo, 2020). Ripalda (2019) señala que el gobierno electrónico es una opción futura para mejorar los sistemas administrativos del Estado y acercarse a la población. Torrijos et al. (2021) destacan que la transformación digital requiere una reflexión profunda, ya que los trabajadores son agentes de cambio permanente, integrando su vida profesional y personal.

Es crucial una colaboración entre el gobierno y la sociedad, utilizando políticas acordadas e ideas innovadoras del sector privado para beneficiar al Estado desde una perspectiva moderna de Gestión Pública. Esto permite combinar aportes organizacionales globales con realidades nacionales, considerando factores como la edad, nivel de compromiso y la perspectiva generacional. Los estudios sugieren usar herramientas de gestión modernas del sector privado, como el Cuadro de Mando Integral y el Teletrabajo, para mejorar la planificación estratégica en el sector público. Además, se recomienda integrar conceptos de la gestión privada en las reformas de las administraciones estatales, tales como la Gestión de Calidad Humana, el Compromiso Institucional y los Discursos Generacionales. Investigaciones como la de Álvarez D., C. (s/f); González de P., R. A., (s/f); Camba, N.; De Pelekais, C. y Govea de G. M., (2003) y Córdova J., E. (2006); abordan temas como:



(a) evolución histórica de la función del recurso humano en Venezuela; (b) el régimen venezolano y la administración pública; (c) las aproximaciones hacia la transformación de la administración pública; (d) la gestión pública luego del proceso de descentralización, donde cada una de ellas ofrece aportes significativos a la comprensión de la gestión pública en Venezuela.

### **Planificación del Recurso Humano en la Administración Pública (PRH)**

Las administraciones públicas forman parte de una compleja estructura organizativa impulsada por una amplia gama de factores humanos, conocidos como empleados públicos, (Gorgemans, 2009). Este mismo autor menciona que las instituciones públicas, especialmente las administraciones públicas, son parte de un complejo organizativo significativo que está impulsado por una amplia gama de factores humanos. La mayoría de los empleados de este conglomerado son empleados públicos. Es importante comprender que los empleados públicos son la suma de funcionarios, funcionarios interinos, trabajadores con contrato indefinido y trabajadores con contrato temporal.

Por ejemplo: en España, el sistema de empleo público se organiza mediante instrumentos de PRH, desarrollados desde la Ley 30/1984. Estos instrumentos incluyen registros de personal, relaciones de puestos de trabajo, plantillas de personal, planificación de recursos humanos y oferta de empleo y en Venezuela, un proceso similar comenzó con la Ley de Carrera Administrativa del 25 de agosto de 1970.

Arenilla (2007) destaca que, aunque los objetivos e instrumentos de la planificación de recursos humanos son fundamentales, su implementación es voluntaria. Gorgemans (2009) menciona herramientas clave de PRH como registros de personal, planes de empleo y oferta de empleo público y Espinoza (2009) observa que, en las últimas décadas, la gestión en Venezuela ha pasado de prosperidad a una situación de escasez y complejidad creciente. Naím (1989) también subraya la importancia de una gestión adecuada de los recursos humanos para el éxito organizacional. Espinoza también señala que en el país existen unidades de recursos humanos comprometidas con la estrategia empresarial.

En la medida en que aumenta el número de empleados, la gestión del personal se vuelve más compleja, haciendo prioritaria la función de manejo de personal. Las personas encargadas de esta función, ya sea por experiencia o formación, se convierten en especialistas en prácticas como entrenamiento, reclutamiento, evaluación del desempeño y de puestos.

Monteferrante (2004) destaca que el contraste entre tipos de gestión depende de la importancia que la alta gerencia da a la gestión de recursos humanos y las habilidades del personal encargado. La visión de la alta dirección es crucial para implementar procesos o prácticas organizacionales, y si la función de recursos humanos es considerada esencial, tendrá una importancia estratégica y significativa. Así como también destacan que en la actualidad predominan prácticas de recursos humanos en Venezuela como reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación y remuneración,



todas integradas en la PRH. Este proceso determina las necesidades de empleados a corto, mediano y largo plazo, y define sus funciones para alcanzar los objetivos empresariales, considerando el bienestar de los trabajadores.

Gutiérrez (2007) menciona que las empresas deben anticiparse a cambios económicos, de mercado, población, valores y legislación. Los profesionales de recursos humanos deben crear planes que alineen objetivos a corto, mediano y largo plazo con la estrategia general de la empresa para enfrentar estos desafíos. La planificación incluye definir los objetivos organizacionales y crear una estrategia integral para lograrlos. Es crucial comprender las expectativas internas de accionistas, directivos y personal para obtener beneficios del proceso. Es importante analizar las fortalezas y debilidades en áreas como producción, operaciones, compras, marketing y productos y servicios para formular estrategias. Factores internos como la evaluación del desempeño de recursos humanos y financieros, la imagen de la empresa, la estructura y el clima organizacional, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes son fundamentales (Gutiérrez, 2007).

Gutiérrez también menciona que la PRH (Planificación de Recursos Humanos) es esencial para el éxito de la gestión de recursos humanos, anticipando las necesidades futuras de la organización y estableciendo procedimientos para satisfacerlas. Según Chiavenato (2009), la planificación de personal implica decidir sobre los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en un período determinado, anticipando y gestionando el movimiento de personas dentro y fuera de la organización para utilizar estos recursos de manera eficiente y lograr los objetivos empresariales. Por su parte Dolan (2003) destaca la importancia creciente de la PRH (Planificación de Recursos Humanos) en la gestión organizacional, ya que ayuda a cumplir objetivos comerciales en términos de recursos, tecnología, resultados, productos y objetivos financieros. La PRH afecta casi todas las actividades de recursos humanos e incluye:

- Análisis del Puesto de Trabajo: Determina los perfiles necesarios para los puestos existentes o de nueva creación.
- Reclutamiento y Selección: Ayuda a identificar las necesidades de personal y mejorar los procesos de selección y colocación.
- Formación y Perfeccionamiento: Facilita la creación de planes de formación para asegurar que los empleados adquieran conocimientos y experiencias relevantes.
- Evaluación del Rendimiento: Mejora la productividad y rendimiento de los empleados al prever estándares deseados y elementos relevantes del trabajo.
- Retribución: Incluye planes de compensación justa y competitiva, abordando tanto retribuciones directas como indirectas.
- Gestión de la Carrera Profesional: Alinea los programas de gestión de carrera con los intereses organizacionales para retener a empleados valiosos y mantener su desarrollo profesional actualizado.

Por otro lado, Gonzáles (2019) menciona que existen diferencias significativas en el subsistema de planificación de recursos humanos (PRH) entre los diferentes organismos de la Administración Pública Nacional (APN). Los organismos sujetos al régimen general



indiferenciado están en desventaja respecto a la mejora y desarrollo de los procesos de PRH, en comparación con aquellos que tienen autorización legal para aplicar un régimen de personal especial, aunque en ambos casos los procesos y funciones se cumplen a cabalidad.

### **Planificación de Recursos Humanos: enfoque organizacional**

"Planificación" se refiere a acciones dirigidas hacia el futuro para establecer objetivos y anticipar recursos necesarios (Harper y Lynch, 1992 citado por Gorgemans, 2009). Vetter (1964) define la planificación de recursos humanos (PRH) como el proceso para asegurar que una organización tenga el personal adecuado, con las habilidades necesarias, en los puestos y momentos correctos para alcanzar los objetivos de manera rentable. Vetter también divide la PRH en dos dimensiones:

- Planificación de Plantillas: Enfoque cuantitativo que determina la cantidad precisa de personal necesario.
- Gestión de la Carrera Profesional: Enfoque cualitativo que analiza a los empleados y sus oportunidades de avance.

Estas dimensiones son herramientas o instrumentos útiles para anticipar y satisfacer las necesidades futuras de personal. Estos instrumentos facilitan el diseño de políticas para el reclutamiento, selección, formación, promoción y despido, considerando las posibles desviaciones entre la oferta y la demanda de personal. Los objetivos principales son:

- Optimizar el factor humano de la organización.
- Asegurar una plantilla adecuada en términos cualitativos y cuantitativos a lo largo del tiempo.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual según las necesidades futuras.
- Motivar a los empleados.
- Mejorar el clima laboral.
- Maximizar el beneficio de la organización.

Los tres (03) objetivos finales mencionados no son propios de la PRH, sino consecuencias lógicas de los primeros objetivos. La contratación de personal según la PRH es estratégica porque se integra en la planificación general de las organizaciones, determinando las necesidades de personal a medio/largo plazo. Barranco (1993) señala que la planificación de recursos humanos requiere fijar objetivos claros que se alineen con la planificación global. La PRH prevé el futuro de manera racional y sistemática para establecer la plantilla ideal, identificando categorías sobrantes, puestos definitivos y criterios de orientación. El proceso de PRH se divide en cinco etapas de acuerdo a Barranco, 1993, citado por Gorgemans, (2009):

- Análisis: Estudio del volumen, distribución y estructura de la plantilla.
- Previsión: Definición de necesidades futuras y descripción y evaluación de puestos de trabajo.



- Programación: Establecimiento de metodologías y procedimientos para reclutamiento, selección, formación, promoción, etc.
- Realización: Implementación de las acciones planificadas en la etapa anterior.
- Evaluación: Revisión de los resultados y ajuste de los planes según sea necesario.

La última etapa de PRH es la fase de control, donde se observan desviaciones y se ajusta el plan en consecuencia. Claver, Gascó y Llopis (2000) describen el horizonte temporal de PRH en tres áreas:

- Corto plazo: Predicciones cuantitativas del número de trabajadores necesarios según la estructura actual.
- Mediano plazo: Incluye análisis de puestos y determinación de perfiles, con planes de acción para contratación, formación, promoción y movilidad.
- Largo plazo: Previsión flexible debido a la dificultad de predecir necesidades con precisión.

### Factores que Influyen en la Planeación de Recursos Humanos

Al planificar la fuerza laboral de una organización, es esencial considerar factores sociales, demográficos, económicos y legales que pueden influir en esta. La PRH (Planificación de Recursos Humanos) debe tener en cuenta:

- Entorno General (Macroambiente): Factores externos que afectan a la fuerza laboral y sus preocupaciones.
- Entorno Específico (Microambiente): Factores internos que afectan a la fuerza laboral existente.

Gutiérrez (2007) destaca varios aspectos críticos para la PRH:

- Población y Fuerza Laboral: El desempleo y las normas de contratación (duración del contrato, horario de trabajo) son consideraciones importantes.
- Cambios en los Valores Sociales: Las variaciones en valores, intereses y preferencias sociales impactan la PRH. La falta de inversión, baja productividad, corrupción y falta de ética pueden disminuir el compromiso y esfuerzo en el trabajo. La migración de trabajadores en busca de mejores condiciones económicas también es un factor relevante.
- Revolución Tecnológica: Innovaciones tecnológicas requieren que los trabajadores adquieran nuevas capacidades, redefiniendo puestos de trabajo y creando un mercado más accesible a nivel mundial.
- Globalización: La eliminación de fronteras y la nueva cultura empresarial global requieren preparación para este pensamiento global.
- Evolución del Trabajo y Papel de la Familia: La participación de ambos miembros de una pareja en el mercado laboral requiere planificación y desarrollo de empleados para no perder grandes talentos.
- Exigencias Organizativas: Incluyen problemas internos derivados de fuerzas del entorno, tecnología, crecimiento de pequeñas empresas, equipos de trabajo



autodirigidos, reducción y reestructuración empresarial, cultura organizativa y outsourcing.

- Exigencias Individuales: Reflejan lo que sucede en la organización y la tecnología impacta la productividad, uso de información, toma de decisiones y trato a los empleados.

### **Organización del Trabajo de la Administración Pública en Venezuela**

Ríos (2023) define la "organización del trabajo" como el proceso de planificar, estructurar y coordinar actividades laborales para aumentar la eficiencia, productividad y alcanzar objetivos. La gestión adecuada de la jornada laboral, incluyendo modelos más flexibles, es fundamental, ya que personalizar horarios aumenta la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados. La organización del trabajo busca mejorar la calidad, reducir costos, aprovechar recursos y asegurar un flujo eficiente de operaciones. Es esencial para que los empleados trabajen de manera coordinada y enfocada, evitando duplicación de esfuerzos y logrando las metas de la empresa.

En 1990, la Oficina Central de Personal inició la creación de un nuevo Manual Descriptivo de Clase de Cargos con apoyo de funcionarios y especialistas para actualizar el manual existente y adaptarlo a cambios tecnológicos, educativos y sociales. Se revisaron 1387 clases de cargos y, tras su depuración, el manual se promulgó mediante el Decreto N° 193 el 27 de mayo de 1994, publicado en la Gaceta Oficial N° 4.728 (Pérez, 2019). El sistema de clasificación de cargos del Manual Descriptivo de Clases de Cargos es fundamental para el subsistema de organización del trabajo según el Artículo 46 de la Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP). Este manual incluye especificaciones oficiales para todas las clases de cargos de la Administración Pública Nacional (APN), como grupos de cargos, denominación, código, grado, requisitos mínimos y descripción de responsabilidades (González, 2009).

La última revisión del manual fue en 1994, y está estructurado con un código de cinco dígitos para cada cargo:

- Primer dígito: Ramo Ocupacional.
- Segundo dígito: Grupo Ocupacional.
- Tercer dígito: Serie Ocupacional.
- Cuarto dígito: Clase de Cargo.
- Quinto dígito: Nivel de la Clase.

En la Gaceta Oficial 38.921 del 30 de abril de 2008, se decreta el Manual Descriptivo de Clase de Cargo de Carrera, estableciendo tres (03) tipos de clase de cargos básicos: bachilleres, técnicos superiores universitarios y profesionales universitarios, cada uno con sus respectivos grupos de cargo y en el artículo 3 del decreto mencionado incluye el código y la denominación de clase de cargos para cada uno de los valores básicos. Las clases o grupos están codificados según las diferentes áreas del conocimiento y sus subáreas. El artículo 4 establece que estas áreas se determinaron de acuerdo a las clasificaciones del Sistema Educativo de las Instituciones de Educación Superior de la



República Bolivariana de Venezuela. Hace más de 30 años, la Universidad de los Andes (ULA) creó un manual de cargos administrativos, adoptado por la Oficina de Planificación del Sistema Universitario (OPSU), y actualmente utilizado para regir al personal administrativo de todas las universidades nacionales.

### Gestión del empleo

La gestión del empleo público es crucial para la calidad institucional y organizacional en el sector público, influenciando el avance o retroceso de las entidades públicas (Ramió, 2018). Pérez y Flores (2022) señalan que la gestión del personal en el sector público está en constante cambio e implementación en diversos países, enfrentando desafíos institucionales, presupuestos limitados y falta de información sobre su aplicación basada en méritos y capacidades. Galindo (2019) agrega que una gestión adecuada del empleo público es fundamental para el desempeño laboral óptimo, destacando la importancia del recurso humano y la necesidad de que los servicios en las entidades públicas sean gestionados eficazmente. Autores como:

- Souto y Marrero (2021) mencionan que la gestión de recursos humanos es crucial para mejorar la competitividad organizacional.
- González (s/f) identifica tres tipos de trabajadores públicos en Venezuela: obreros (regidos por la Ley del Trabajo), empleados de carrera y empleados de libre nombramiento y remoción (regidos por la LEFP).
- Roche y O'Riordan (2020) destacan que la Nueva Gestión Pública se basa en objetivos específicos y procedimientos del ámbito privado, enfocándose en la gestión de recursos humanos en la función pública.
- Torres (2022) afirma que la gestión del empleo público ha generado muchas investigaciones con prácticas y enfoques para mejorar el desempeño en el sector público.
- Sánchez et al. (2021) observan que la gestión del talento humano en el sector público incrementa la productividad.
- Jara et al. (2018) se centran en el rendimiento de los empleados y la gestión pública.

Otros estudios examinan la gestión de recursos humanos desde diversas perspectivas: diversidad cultural, gestión estratégica, formalización, contractualización, individualización, politización, y en términos de sociedad, economía, política e institucional, las investigaciones sobre diversidad y su relación con los grupos de trabajo abarcan diversos aspectos:

- Género: Barbera (2004)
- Raza y Sexo: Cox (1993), Jackson y Ruderman (1995)
- **Grupo Organizacional:** Posición jerárquica o función de la organización, según Bantel y Jackson (1989)
- **Rasgos Individuales:** Actitudes, valores y preferencias, según Meglino, Ravlin y Adkins (1989)



La diversidad es considerada un activo valioso en la gestión de recursos humanos, mejorando la calidad de productos al captar mejor las características e intereses diversos de los clientes (Barbera, 2004).

### **Gestión del Rendimiento en el Contexto de la Gestión del Recurso Humano**

Keenoy (1990-1999) menciona la ambigüedad de la gestión de recursos humanos (GRH), lo cual dificulta su definición y comprensión. El debate sobre GRH se ha centrado en relaciones laborales y el compromiso del empleado con la empresa. Storey (1987) sugiere distinguir entre GRH "dura" y "blanda", Truss et al. (1997-2001) encontraron que las organizaciones no adoptaron claramente una aproximación "dura" o "blanda" a la GRH. Beardwell et al. (2004) identifican cuatro puntos de vista sobre GRH y su impacto en la gestión del rendimiento:

- Renombrar la gestión de personal.
- Perspectiva estratégica clave para el negocio.
- Nueva disciplina de gestión fusionada con relaciones industriales.
- Modelo basado en recursos que ve a los empleados como clave para la ventaja competitiva.

Thorpe y Holloway (2020) afirman que no hay una teoría única sobre GRH; se basa en múltiples teorías y enfoques, especialmente del comportamiento organizacional y la psicología. Resaltan la conexión entre el desarrollo del rendimiento, la GRH "blanda" y la planificación del desarrollo, así como entre la evaluación del desempeño y la GRH "dura" alineada con la estrategia empresarial. La evolución de GRH responde a cambios políticos, económicos, sociales y legales de las décadas de los 80 y 90. Otros autores como los que se mencionan a continuación también hacen referencia a la gestión del rendimiento en el contexto del RRHH:

- Walters (1995) define la gestión del rendimiento como dirigir y apoyar a los empleados de manera eficiente y eficaz según las necesidades de la organización, enfatizando el vínculo entre el esfuerzo individual y los objetivos organizacionales.
- Gonzáles (s/f), no hay estándares generales de desempeño para los empleados de la administración pública nacional (APN). Los objetivos de desempeño individual se establecen al principio del año y se comparan con los resultados. La Dirección de Sistemas de Personal de VIPLADIN proporciona un formato de evaluación estándar para los organismos de APN, completado conjuntamente por el supervisor y el supervisado, donde la firma del supervisor indica conocimiento, no necesariamente consentimiento. Así como también menciona que los supervisores suelen sobrevalorar las acciones de los supervisados como medio de compensar la situación financiera de los empleados, aunque la evaluación y la compensación no estén vinculadas. Las evaluaciones negativas pueden resultar en sanciones, dependiendo de los recursos disponibles de la organización.



## Gestión de la Compensación

Los siguientes autores hacen referencia a lo que significa la gestión de la compensación:

- Montilla, Sánchez y Delgado (2015-2016): Los gobiernos implementan iniciativas para mejorar la calidad, priorizando la retribución a los empleados alineada con la estrategia de la empresa. Un sistema de compensación adecuado atrae talentos, mejora resultados y motiva al equipo. Los gerentes deben insertar estrategias definidas y conocer las métricas asociadas a las personas para obtener resultados esperados. Solo se compensa a empleados clave.
- Morales y Velandia (2010): La administración de compensaciones busca equilibrar los salarios interna y externamente. El salario emocional debe incluirse en la compensación total de todos los trabajadores del conocimiento. El desempeño es crucial en organizaciones públicas y privadas.
- Mondy y Noe (2009): La compensación es uno de los términos más usados para definir salarios e incentivos, abarcando mucho más que esto. Sus objetivos generales son atraer, retener y motivar a los empleados.
- Dessler (2011): El sistema de compensación debe crear valor para la empresa, mantener a los talentos y mejorar resultados, estando alineado con la estrategia de la empresa.
- Chiavenato (2009): Métodos de compensación divididos en:

Remuneraciones Fijas: Salarios estándar controlados por un órgano central, sin incentivos.

Remuneraciones Variables: Flexibles y enfocadas en el rendimiento

- Chiavenato (2010): Define la remuneración como el pago total por los servicios de un empleado, compuesto por:

Salario Básico: Pago fijo regular.

Incentivos Salariales: Recompensas por buen desempeño (bonos, participaciones en resultados).

Beneficios: Remuneración indirecta (vacaciones, transporte subsidiado, seguros, comedor subsidiado).

Para Deloitte (2015), la gestión de la compensación profesional es una herramienta estratégica clave para orientar los esfuerzos de los empleados hacia los objetivos corporativos. La administración de la compensación es compleja y desafiante, impactando significativamente las metas estratégicas de la empresa. Mondy y Noé (2009) destacan la importancia de considerar tanto las compensaciones económicas como no económicas, los factores determinantes de la compensación y el desempeño laboral:

- Compensación Económica: Incluye sueldos, salarios y prestaciones, incentivos económicos otorgados a los empleados a cambio de su trabajo.
- Compensación no Económica: Se refiere a la satisfacción derivada del trabajo y el entorno laboral, incluyendo factores psicológicos y físicos, como la variedad de



habilidades, la identidad y la importancia de las tareas, la autonomía y la retroalimentación.

- Remuneración: Según CEINSA (2015), es la renta fija o sueldo base que una persona recibe regularmente por sus servicios, estructurada de acuerdo a cargos, mercado, desempeño a largo plazo y competencias.
- Incentivos: Relacionados directamente con el desempeño o la productividad, dependen de metas, resultados y reducción de costos. No están garantizados y varían según los resultados obtenidos.

Existen términos que se deben tomar en cuenta en la gestión de la compensación, entre los que se pueden mencionar:

- Factores Determinantes de la Compensación: Mondy y Noé (2009) mencionan que la teoría de la compensación nunca ha dado una respuesta completamente satisfactoria sobre el valor del servicio de un empleado y Blanchard (2012) introduce la Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) como recompensa por la lealtad y permanencia del empleado.
- Desempeño Laboral: Chiavenato (2010) describe el desempeño como un comportamiento individualizado influenciado por múltiples factores condicionantes.

Ayala (2009) señala que el desempeño es la forma en que los miembros de una organización trabajan juntos para lograr objetivos compartidos y las evaluaciones del desempeño son esenciales para mejorar los resultados del talento humano (Gelabert, 2012).

- Dimensiones del Desempeño Laboral para Rubio, (2012) estas dimensiones son:  
Habilidades Sociales: Integración, actitud ante conflictos, control en situaciones nuevas, tolerancia, expresión de sentimientos, aceptación de errores y críticas.  
Habilidades Laborales y de Rendimiento: Cumplimiento de normas, puntualidad, interés en aprender, cumplimiento de tareas, iniciativa, compromiso y trabajo en equipo.  
Habilidades de Seguridad e Higiene: Adherencia a procedimientos de seguridad, mantenimiento de herramientas y área de trabajo, presentación personal adecuada.

- Gestión del Desarrollo del Personal: Levi, (2001) menciona que el objetivo es combinar las necesidades de cualificación del personal con las aspiraciones de mejora profesional.
- Sistemas de Gestión de Recursos Humanos: Demmke y Polet (2001) los sistemas son:

Sistema de Carrera: Selección y promoción de funcionarios públicos según la ley, con garantía de empleo.

Sistema de Empleo: Admisión de funcionarios para trabajos específicos sin seguridad laboral.

De acuerdo a Mosher (1968), citado por Fernández (2010), el sistema de carrera se caracteriza por garantizar a los funcionarios un trabajo con bases progresivas hasta la jubilación. Este sistema resalta la identificación entre el sistema y la organización, así como la independencia de sus miembros. Los ascensos se realizan internamente, enfatizando la lealtad y compromiso de los miembros. El sistema de carrera tiene un



estatus significativamente superior al sistema general de empleo. Donde la carrera permite ascensos a través de concursos, promoviendo el desarrollo dentro de la organización. Ejemplos incluyen los militares, el servicio diplomático y los departamentos universitarios. El desarrollo humano a lo largo del tiempo es crucial, especialmente dentro de la organización.

El autor también destaca que existen numerosos modelos estructurados de gestión de recursos humanos en la administración privada, pero no se encontraron pruebas de modelos estructurados en la administración pública en la literatura especializada. Los autores subrayan la importancia de seguir estándares y principios en la gestión de recursos humanos en el sector público. Weber (1919) establece varios estándares para la contratación y selección de funcionarios públicos, incluyendo:

- Libertad de los funcionarios, excepto en sus responsabilidades con los superiores.
- Organización jerárquica de los empleados.
- Definición de competencias por leyes o regulaciones.
- Contratos basados en calificaciones técnicas, evaluadas a través de pruebas o diplomas.
- Pago de salario fijo en efectivo y derecho a pensión.
- Imposibilidad de tener dos trabajos en el sector público simultáneamente.
- Sistema de promociones basado en desempeño y antigüedad.
- Estricta supervisión y control sobre el desempeño en la oficina o área de trabajo.

Por su parte, según Weber (1885), la burocracia puede ser superior a los sistemas basados en la autoridad tradicional o carismática, siempre que existan reglas formales para su éxito (Fernández, 2010). Woodrow (1887) subraya que la administración debe seguir normas de eficiencia y buena gestión. Taylor estableció los principios básicos de la administración científica, adoptados por la administración pública de EE. UU. a principios del siglo XX, para mantener la neutralidad e imparcialidad (Stoner, 1996). Y Taylor también planteó que:

- La mejor forma de realizar el trabajo se determina mediante principios científicos.
- Los humanos buscan la máxima recompensa con el mínimo esfuerzo.
- Los gerentes deben detallar tareas específicas, asegurar el cumplimiento de instrucciones y pagar según el desempeño.

Como conclusión se puede decir, los principios de gestión científica son:

- Principio de Planeación: Crear y desarrollar métodos científicos para estudiar y eliminar criterios individuales en el trabajo.
- Principio de la Preparación: Seleccionar empleados según habilidades específicas y proporcionar capacitación formal.
- Principio del Control: Control sistemático de los trabajadores para asegurar el cumplimiento de requisitos establecidos.
- Principio de la Separación entre Concepción y Ejecución del Trabajo: La dirección analiza el proceso de trabajo y los empleados ejecutan tareas según normas establecidas.



Las limitaciones de los órganos de la Administración Pública Nacional (APN) en la promoción de empleados se deben a la falta de conexión entre la evaluación del desempeño y la promoción, así como a deficiencias en el subsistema de planificación. Muchas organizaciones de administración pública carecen de planes de carrera que alineen las expectativas de los empleados con las necesidades de la organización

### **Evaluación Organizacional y Modelos de Evaluación**

Según según Alfaro (2021), el desarrollo histórico de la evaluación sigue dos procesos:

- Institucionalización: La actividad evaluativa se ha legitimado en la toma de decisiones públicas.
- Profesionalización: Requiere la formación de profesionales competentes, dejando de lado el empirismo.

Ambos procesos han generado conocimiento teórico para la formación y práctica de la evaluación. Por ejemplo, la clasificación de Alkin y Christie en tres ramas: usos, métodos y valoración (Soberón, 2013). Por otro lado, Gumba y Lincoln utilizaron la idea de generaciones para agrupar los referentes teóricos principales en la evaluación, basada en cambios de paradigmas en ontología, epistemología y metodología (Arana y Moreno, s/f). De Miguel (2000) señala que la literatura sobre evaluación utiliza conceptos de manera imprecisa, resultando en expresiones confusas. Es crucial comprender claramente los conceptos de enfoque, modelo y perspectiva para evitar malentendidos.

Para Nirenberg, Brawerman y Ruiz (2000), es una construcción basada en hipótesis teóricas sobre el funcionamiento de una realidad compleja, permitiendo intervenciones eficaces y transformaciones deseables. El "modelo evaluativo" implica la forma o manera de evaluar diferentes realidades o fenómenos sociales y según Gómez y Serra (2002), no cualquier diseño evaluativo puede conformar un modelo; este debe cumplir su función, estar basado en una teoría, concretar los fenómenos involucrados, establecer relaciones entre ellos y especificar variables operativas para demostrar su validez empírica y aplicación generalizable.

Estos autores también señalan que hay una diferencia entre el modelo y el diseño de evaluación, aunque son similares. El diseño es un plan que establece las medidas y tiempos durante el proceso de evaluación, requiere una reflexión previa sobre el concepto de evaluación y las motivaciones metodológicas, y delimita fundamentos, objetivos, elementos involucrados, ámbitos de intervención, instrumentos, técnicas y métodos de recopilación de información.

### **Los fundamentos onto-epistémicos de los enfoques y modelos en Evaluación**

Alfaro (2021) cita a Kuhn (1970) el cual señala que, en las ciencias, los paradigmas son perspectivas fundamentales que las definen. Babbie (2000), siguiendo a Kuhn, menciona



que en las ciencias sociales se han establecido diversos paradigmas para comprender y explicar sus objetos de estudio.

En las ciencias sociales los paradigmas teóricos ganan o pierden popularidad, pero rara vez se descartan. Los paradigmas de las ciencias sociales ofrecen una variedad de posturas de las que cada una provee ideas que faltan en las otras, pero ignora aspectos de la vida social que las demás revelan, (Babbie, 2000, pág. 30) Mayer (2016) revisa fundamentos onto-epistémicos de los paradigmas de varios investigadores y menciona que cada ha realizado un aporte Tabla 1.

**Tabla 1.**

Aporte de los paradigmas de acuerdo al modelo generacional en el desarrollo de la evaluación

<b>Paradigma</b>	<b>Generación</b>	<b>Características</b>
<b>Positivista</b>	Primera generación “medición”	Se realizaron numerosos estudios psicosométricos para evaluar la educación Ralph W. Tyler, un destacado exponente del positivismo, redefinió la evaluación sin abandonar la medición.
	Segunda generación “descripción”	Su enfoque se centró en obtener datos que verificaran lo planificado y ejecutado desde una lógica comparativa, lo que llevó al desarrollo de la "evaluación orientada hacia los objetivos
<b>Fenomenológico (Interpretativo constructivista) Sociocrítico (histórico-crítico)</b>	Tercera generación “calificación”	Robert Stake destacó en esta generación por la creación del modelo de "Evaluación Responsiva" o "Respondente". Este modelo busca aumentar el acceso de los participantes a las interrelaciones del programa y mejorar la comunicación con ellos. Implica que el evaluador esté en constante interacción con los actores involucrados, quienes tienen una posición central en la evaluación.

**Fenomenológico  
(Interpretativo  
constructivista)  
Sociocrítico  
(histórico-crítico)**

Cuarta generación  
“negociación”

Se propone una evaluación naturalista como mejora de la evaluación responsable. En este enfoque, la perspectiva de las personas participantes es dominante, permitiendo que tanto participantes como evaluadores aprendan de sus ideas y explicaciones. El evaluador facilita el proceso, con el objetivo de empoderar a las personas y liberarlas de sus roles tradicionales

**Nota:** Adaptado por Castillo (2024) con datos tomados de Meyer (2016)

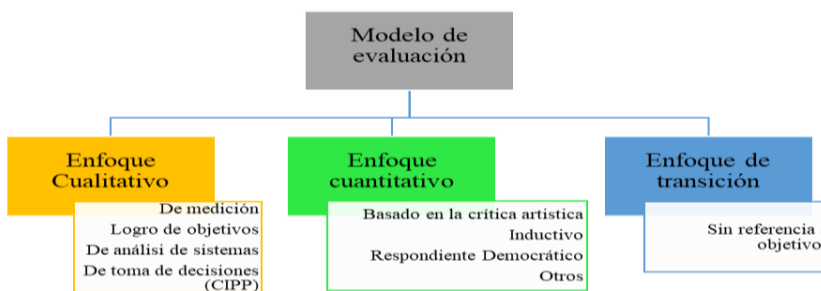
### Modelos de Evaluación

Según Arias, Labrador y Gámez (2019), varios escritores han trabajado a lo largo del tiempo para mejorar la literatura existente sobre el surgimiento, propuesta y evolución de las concepciones y modelos de evaluación, estableciendo sus bases fundamentales. Importantes trabajos incluyen los de Torres (2004), Pérez (1993), Lukas y Santiago (2004) y Fuguet (1995). Estos autores destacan que la evaluación siempre ha sido un tema clave en disertaciones y discusiones en los círculos de conocimiento de esta área. La evaluación se ha etiquetado y caracterizado de muchas maneras para redimensionar su enfoque, con el objetivo general de ser internalizada por la sociedad para mejorar el acto educativo, más allá de la simple aprobación, promoción y certificación administrativa (Figura 1)

**Figura 1**

### Tipos de evaluación

**Fuente:**  
adaptado  
Castillo  
de datos  
tomados de  
Labrador y  
(2019).



por  
(2024)  
Arias;  
Gámez

### Modelos y Visiones de la Investigación Evaluativa

La evaluación como práctica profesional requiere atención a su evolución histórica. Aquellos sin conocimiento de su historia están destinados a repetirla. La evaluación de programas de orientación es reciente (Bausela, 2015). Sanz (1996) abordó la evolución histórica, con la demanda de evaluación psicológica siendo relativamente nueva. Durante los primeros años setenta, varios libros trataron el tema, incluyendo Weis (1972) y Rossi



y Williams (1972). Berstein y Freeman (1975) y Riecken y Borugh (1974) criticaron la calidad metodológica y discutieron las limitaciones organizativas de la evaluación de programas.

Medina y Villar (1995) proponen tres paradigmas (cualitativo, cuantitativo y mixto) y cuatro modelos (conductista, eficientista, humanístico y holístico) para la evaluación educativa. Los modelos han evolucionado en complejidad a través de tres procesos:

- Perspectivas de análisis: De enfoques cuantitativos exclusivos a cualitativos y pluralistas.
- Gestión descentralizada: Incremento en la participación de agentes y profundidad en prácticas evaluativas.
- Modelo predominante: Equipara la evaluación con el control externo (Úcar, 2000).

Stufflebeam y Shinkifiel (1987) y Worthen (1985) (cit. por García, 1992) intentaron establecer trece tipos de evaluación, que son los modelos principales para evaluar aspectos educativos actualmente.

### **Modelo de evaluación CIPP (Contexto, Insumos, Procesos y Producto) de Stufflebeam**

Stufflebeam y Shinkifield (1987), citados por Bausela (2015), identificaron claramente los componentes generales de su sistema de evaluación: contexto, entrada, proceso y producto (CIPP). Rodgers (1979) también relaciona el desarrollo de programas, tipos de evaluación y decisiones con el modelo CIPP. Stufflebeam clasifica las decisiones según la relación entre fines, medios, intenciones y realidades, identificando cuatro opciones:

- Metas: Objetivos deseados, determinados por decisiones de planificación.
- Medios Deseados: Ajustados al diseño, con decisiones estructurales de procedimiento.
- Medios Reales: Procedimientos y estructuras en práctica, con decisiones de implementación.
- Resultados: Logros del programa, con decisiones de reciclaje (aceptar, corregir o abandonar el programa).

Los principales objetivos son evaluar el estado general del objeto, identificar deficiencias y virtudes, diagnosticar problemas y caracterizar el marco del programa. Según Martínez (1996), los cuatro tipos de decisiones corresponden a los cuatro tipos de evaluación del modelo CIPP:

- Evaluación del Contexto: Ayuda en la planificación y determinación de objetivos.
- Evaluación de Entrada: Facilita decisiones estructurales y de procedimiento en el diseño del programa.
- Evaluación del Proceso: Informa sobre la implementación y posibles ajustes del diseño.



- Evaluación del Producto: Ayuda en la toma de decisiones sobre el reciclaje del programa.

El modelo CIPP se enfoca en la gerencia para la toma de decisiones a través de un proceso continuo, donde la información debe ser útil y guiar las decisiones (Stufflebeam, 2007).

## **METODOLOGÍA**

La investigación se aborda bajo el paradigma fenomenológico, enfoque cualitativo, tipo descriptivo, con el apoyo del diseño fenomenológico y de la teoría fundamentada donde los métodos de esta codificación abierta, axial y selectiva, permiten a partir de los datos recolectados; desarrollar teorías, conceptos, categorías, entre otros. Datos que se obtuvieron de los informantes de cuatro (04) universidades nacionales: Universal Central de Venezuela (UCV), Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), Universidad del Zulia (LUZ), y la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ). Del proceso de análisis inductivo recopilación de datos, identificación de patrones, categorías y conceptos emergentes fue lo que permitió obtener los resultados que aquí se presentan.

## **RESULTADOS**

La investigación permitió realizar un análisis exhaustivo sobre cómo se maneja la carrera administrativa de los empleados en las universidades públicas de Venezuela, considerando el contexto, la legalidad y las normativas. Durante el estudio, se han reconocido elementos fundamentales que afectan la eficacia y ejecución de las regulaciones actuales, además de los retos que las instituciones enfrentan en este contexto.

En esta parte, se exponen los principales hallazgos logrados, organizados según las dimensiones evaluadas: el ambiente institucional y socioeconómico, la legislación pertinente, y las normas específicas que rigen la gestión de recursos humanos en las universidades públicas. Estos descubrimientos ofrecen una perspectiva completa sobre la situación actual y son útiles para desarrollar estrategias que fomenten una administración más efectiva y justa.

Estos hallazgos se lograron mediante la aplicación de la metodología basada en la teoría fundamentada, lo que hizo posible encontrar patrones y estructuras que estaban ocultos en los datos que se recabaron, donde, el método inductivo se centró en crear teorías basándose en las experiencias y situaciones concretas de los presidentes de las asociaciones de empleados de las universidades públicas de Venezuela. La codificación abierta, axial y selectiva fueron procesos fundamentales que ayudaron a estructurar y resumir la información, permitiendo la creación de categorías y conceptos emergentes.

La vinculación de los resultados con las subcategorías macro (externo) y micro (interno), se validan los descubrimientos ya que se utilizó la información empírica recolectada



durante el proceso de investigación, tales como entrevistas, análisis de documentos u observación. Donde en el contexto macro sostiene que las dinámicas fluctuantes, las incertidumbres legales y las regulaciones representan el ambiente político, económico y social en el que operan las universidades. Incorpora estos elementos con el efecto perjudicial en la autonomía, el presupuesto, las políticas de sueldos y la infraestructura, y el micro se sustenta que las carencias en la dirección, las violaciones a las regulaciones y el ambiente de trabajo están vinculadas con dificultades estructurales internas. Es posible sostener esto al señalar elementos como la ausencia de liderazgo, la desintegración de equipos y la falta de regulaciones específicas que resguarden al equipo administrativo.

La asociación de las categorías emergentes dio como resultado conceptos emergentes como síntesis teórica: siete (07) relacionadas al contexto macro: leyes y normas desfasadas y descontextualizadas; discriminación e injerencia antisindicales y de asociación; gobernanza universitaria ajena a la universidad; presupuesto exiguo; descontextualización del valor del trabajo del empleado universitario; pérdida de puestos de trabajo y capacidad ociosa; ambiente laboral desmotivaste para el quehacer profesional y un (01) para el contexto micro: distanciamiento entre la autoridad de las instituciones y el gremio de empleados universitario.

Las categorías y conceptos emergentes están moldeados por el contexto venezolano. Esto abarca la crisis financiera, las modificaciones en las leyes y las limitaciones políticas que impactan en las instituciones de educación.

## **REFLEXIONES FINALES**

Del análisis e interpretación de los resultados relacionados con la gestión de la carrera administrativa de los funcionarios de las universidades nacionales revelan un contexto crítico que requiere la intervención de todas las partes involucradas. Los principales problemas están relacionados con la fundamentación legal y normativa, que está descontextualizada y desfasada. Además, hay un vacío generado por la derogación de la Ley de Carrera Administrativa y la entrada en vigencia de la Ley Estatutos de Funcionarios Públicos, que excluye a la comunidad universitaria.

Los estatutos universitarios son específicos de cada universidad y establecen normas particulares para la gestión de la carrera administrativa de los funcionarios. Según las opiniones de los entrevistados, estos estatutos a menudo generan controversias porque no consideran adecuadamente a los empleados administrativos. Adicionalmente la situación del país, incluyendo cambios políticos y económicos, impacta significativamente las condiciones laborales y los procedimientos de gestión de personal en las universidades, especialmente en lo relacionado con el presupuesto asignado para remuneraciones y beneficios laborales.

Aunque la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela reconoce la autonomía universitaria, esta no se respeta plenamente debido a que el gobierno no asigna presupuestos justos e impone normas. Esto ha provocado que los funcionarios de las



universidades tengan salarios más bajos en comparación con otras instituciones y el sector privado. Además, la falta de presupuesto ha limitado significativamente la formación, capacitación y desarrollo profesional del personal universitario.

Se puede decir, que, para resolver la situación actual, es necesario que todas las partes involucradas participen activamente. Esto incluye al Presidente de la República, los ministerios de Planificación y Desarrollo, el Consejo Nacional de Universidades y las universidades nacionales, promoviendo cambios estructurales, legales y normativos para desarrollar e implementar políticas adecuadas que permitan superar los problemas actuales y garantizar la eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las universidades.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro Mocosó, M., (2021), Modelos, enfoques y perspectivas en evaluación: una distinción necesaria. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública. Costa Rica
- Álvarez, C. (s/f), Enfoque de la administración del recurso humano del sector público a raíz del proceso de descentralización, Universidad de Carabobo, Venezuela
- Arana, A. y Moreno, C. (s/f.). Consideraciones entorno a la evaluación, en el marco del enfoque constructivista, documento disponible en línea en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educación/revista/a5n25/5-25-4.pdf>, [Consulta, mayo 2024]
- Arenilla S., M. (2017), Cuatro décadas de modernización vs. reforma de la Administración pública en España, métodos. Revista de Ciencias Sociales, 5 (2): 302-317 ISSN: 2340-8413
- Arias L., S. A.; Labrador L., N.P. y Gámez V., B., (2019), Modelos y épocas de la evaluación educativa, Revista Educere, vol. 23, núm. 75
- Ayala, S. (2009). Proceso de Admisión y Empleo de los recursos Humanos. Lima: Ediciones San Martín.
- Barbera E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 50.
- Barranco Saiz, F.J. (1993): Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación, Madrid, Pirámide
- Bausela H., E. (2015), Metodología de la Investigación Evaluativa: Modelo CIPP, Revista Complutense de Educación Vol. 14 Núm. 2
- Beardwell, I., Holden, N. y Clayton, L. (2004), Human Resource Management Contemporary Approach, 4ª edición, Londres: FT Prentice Hall.
- Berstein, I. N. & Freeman, H. E. (1975). Academic and Entrepreneurial Research. New York: Russell Sage.
- Blanchard. O. (2012), "Macroeconomía", Madrid, editorial. Pearson.
- Camba, N.; Pelekais, C. y Govea de G., M., (2003). El régimen venezolano de la función pública y su incidencia en la gerencia de personal ante la crisis del pensamiento administrativo tradicional, Revista Frónesis v.10 n.2 Caracas.
- CEINSA (2015). "Gestión de la compensación profesional". España: documento disponible en línea en: <http://www.ceinsa.com/index.php/servicios/compensacion.html>, [Consulta, mayo 2024]



- Claver C., E.; Gascó G., J. L y Llopis T., J., (2000), Los recursos humanos en la empresa un enfoque directivo, Edición: 2ª, editorial Civata, ISBN: 84-470-0774-X
- Córdova, Jaimes (2006), Administración Pública en Venezuela: Aproximaciones a los cambios y transformaciones, Revista de Ciencias Sociales, documento disponible en línea en: [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=es&ser=KVuGa8lnhO0C&citation\\_for\\_view=KVuGa8lnhO0C:9yKSN-GCB0IC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&ser=KVuGa8lnhO0C&citation_for_view=KVuGa8lnhO0C:9yKSN-GCB0IC), [Consulta, mayo 2024]
- Chiavenato, I. (2010). "Gestión del Talento Humano". 1ª edición. Bogotá, D.C.: Mc Graw – Hill.
- Chiavenato, I. (2009), Administración de Recursos Humanos. 10ª Edición, Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- De Miguel, M. (2000). La evaluación de programas sociales: fundamentos y enfoques teóricos. Universidad de Oviedo. En Revista de Investigación Educativa, 2000, Vol. 18, Núm. 2, documento disponible en línea en: <https://revistas.um.es/rie/article/view/121011>, [Consulta, abril 2024]
- Demmke, Ch., Polet, R., (2001), "Civilk Services in the Europe of Fifteen: Current Situations and Prospects", European Institute of Public Administration, Maastricht.
- Deloitte T (2015). Encuesta salarial y Gestión de las compensaciones Somos su socio estratégico en la gestión de las remuneraciones y beneficios. Perú. documento disponible en línea en: [http://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/solutions/salary\\_survey\\_compensation\\_management.html](http://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/solutions/salary_survey_compensation_management.html), [Consulta, abril 2024]
- Dessler, G. (2011), Administración de personal, 8ª edición, México, ed. Alhambra Mexicana.
- Dolan, S. (2003). La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI. Madrid: McGraw-Hill.
- Espinoza Sotomayor, Roberto, (2009). El fayolismo y la organización contemporánea Visión Gerencial, núm. 1, Universidad de los Andes, Mérida-Venezuela
- Fernández, P. R, (2010), Max Weber: El legado histórico en la Economía y las Ciencias Sociales y Políticas, documento disponible en línea en: <http://pabloraulfernandez.blogspot.com/2010/06/max-weber-el-legado-historico-en-la.html>, [Consulta, mayo 2024]
- Fuguet Smith, Antonio. (1995). La Evaluación, la Relación Curriculum-Evaluación y Rol del Evaluador Educativo. Tesis Doctoral para optar al título de Doctor en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.
- Gaceta Oficial 38.921 del 30 de abril de 2008, se decreta el Manual Descriptivo de Clase de Cargo de Carrera
- Galindo-Arévalo, L. V. (2019). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia. [Approach to the guidelines for the implementation of knowledge management in public sector entities in Colombia]. SIGNOS - Investigación En Sistemas De gestión, 12(1), 181-197, documento disponible en línea en. <https://doi.org/10.15332/24631140.5428>, [Consulta, marzo 2024]
- García Ramos, J. M. (1992), Recursos metodológicos en la evaluación de programas, Bordón, 43, 4, 461-476.
- Gelabert, P. (2012). Gestión de personas y el desempeño laboral en las empresas, 4ª edición, España, ed. ESIC.



- Gil, M. y Piana, R. S. (2018). Procesos de selección de personal en la administración pública de la provincia de Buenos Aires. Una elipsis al régimen de concursos para el acceso a las funciones jerarquizadas. Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, 18(31), 81-110, documento disponible en línea en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=138768772&lang=es&site=eds-live>, [Consulta, marzo 2024]
- Gómez-Serra, M. (2002). La evaluación de servicios y programas sociales: ¿un elemento de control o de transformación de la acción social?". En Revista de Servicios Sociales y Política Social. Madrid
- González de Pacheco, R. A. (2009), La gestión de los recursos humanos en el sector público, documento disponible en línea en: <https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/2017/09/INV-IIES-REV-093-la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-el-sector-publico.pdf>, [Consulta, marzo 2024]
- González-Pérez, L. I., Ramírez-Montoya, M. S. & García-Peñalvo, F. J. (2019). Innovación educativa en estudios sobre el desarrollo y uso de la tecnología: un mapeo sistemático. En M. S. Ramírez-Montoya & J. R. Valenzuela González (eds.), Innovación educativa: tendencias globales de investigación e implicaciones prácticas (pp. 171-195). Octaedro.
- Gorgemans, S. (2009), La planificación de los recursos humanos en la administración pública, Dialnet, Revista de gestión pública y privada, ISSN-e 2387-0249, N° 14, 2009, págs. 71-88
- Gutiérrez, O. (2007). Origen y Desarrollo de la Administración Perspectivas, núm. 20, julio-diciembre, 2007, pp. 45-54 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.
- Gutiérrez, O. (2007). Origen y Desarrollo de la Administración Perspectivas, núm. 20, julio-diciembre, 2007, pp. 45-54 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.
- Iacoviello, M. y Llano, M. (2017). Confianza mata mérito: el impacto de la concentración de poder presidencial en la gestión de recursos humanos en el Estado argentino. Temas y Debates, 21(33), 91-105, documento disponible en línea en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S1853.984.X2017000100004&lang=es&site=eds-live>, [Consulta, marzo 2024]
- Jackall, R. (1988), Laberintos morales: el mundo de los directivos corporativos, Edition, reprint; Publisher, Oxford University Press
- Jara Martínez, A., Asmat Vega, N., Alberca Pintado, N., y Medina Guzmán, J. (2018), Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. Revista Venezolana de Gerencia, 23(83), documento disponible en línea en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>, [Consulta, abril 2024]
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2004): Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, ediciones Gestión 2000.
- Keenoy, Tom (1999), "HRM as Hologram: A Polemic", Journal of Management Studies, Vol. 36, No. 1.
- Levi Leboyer, C. (2001) Gestión de las competencias. Cómo analizarlas. Cómo evaluarlas. Cómo desarrollarlas. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Loera, E. y Salazar, A. (2017). Gestión de recursos humanos en organismos de agua de Hermosillo y Mexicali. Estudios Fronterizos, 18(36), 25-53, documento disponible en línea en: <https://doi.org/10.21670/ref.2017.36.a02>, [Consulta, mayo 2024]



- Lombardi, R., Manfredi, S., Cuozzo, B. y Palmaccio, M. (2020). The profitable relationship among corporate social responsibility and human resource management: A new sustainable key factor [La relación rentable entre la responsabilidad social empresarial y la gestión de los recursos humanos: Un nuevo factor clave sostenible]. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 27(6), 2657-2667, documento disponible en línea en: <https://doi.org/10.1002/csr.1990>, [Consulta, mayo 2024]
- Lukas Mujika, José Francisco. Y Santiago Etxebarria, Karlos. (2004). *Evaluación Educativa. Psicología y educación*. Alianza Editorial. Madrid.
- Martínez Mediano, C. (1996). *Evaluación de programas educativos. Investigación evaluativa. Modelos de evaluación de programas*. Madrid: UNED. (Cuadernos de la UNED, N° 159)
- Medina Rivilla, A. & Villar Ángulo, L. M. (1995). *Evaluación de programas educativos, centros y profesores*. Madrid: Editorial Universitas. S.A..
- Mendoza, G.A (2020) *Servicio civil en America Latina a partir de las reformas administrativas*. Contexto 9, 46-56.
- Meyer, W. (2016), *Conceptos de evaluación y sus bases teóricas*. En Stockmann, R y Meyer, W. *Evaluación: una introducción teórica-metodológica*. Editorial de la Universidad de Costa Rica: San José, Costa Rica
- Mondy, W y Noe, R (2009), "Administración de recursos humanos", México: editorial Pearson Educación.
- Monteferrante, Patricia y Malave, José (2004), ¿Qué están haciendo las Gerencias de Recursos Humanos en Venezuela?, *Revistas Debates IESA*, volumen X, No. 1. Caracas, Venezuela
- Montilla P., L.; Sánchez D., K. y Delgado B., J. M., (2015-2016), *Gestión de la compensación profesional y desempeño laboral en unidades administrativas de salud, distrito de Tarapoto, 2015 – 2016*, Universidad César Vallejo-Tarapoto – Perú, *Revista Ciencia Latina Volumen 5 N°2*
- Morales, J. y Velandia, N. (2010). *Salarios, estrategias y sistemas salariales o de compensaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Naim, Moisés (1988). *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*. Segunda Edición. Caracas, Ediciones IESA
- Nirenberg, O; Brawerman, J y Ruiz, V. (2000). *Evaluar para la transformación, Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Paidós
- P.D., Anthony, (1977), *The Ideology or Work*, 1era edición, Londres: Tavistock, ISBN9781315824123.
- Pérez P., S. y Flores, E (2022), *Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017-2021: revisión sistemática*, *Revista Ciencia Latina*, Lima-Perú
- Pérez G., E. (2019), *Instrumentos Básicos para la Administración del Sistema de Clasificación de Cargos en la Administración Pública Venezolana*, Universidad Central de Venezuela, *Revista de Derecho Funcional - RDF*
- Pérez Gómez, Ángel I. Macdonal, B. y Gimeno Sacristán, J. (1993). *La Evaluación su Teoría y su Práctica*. Cuadernos de Educación N° 143. Cooperativa Laboratorio Educativo. Venezuela.
- Pires, M. L. y Nunes, F. (2018). *Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho [Rol mediador del virtuosismo en la gestión de los recursos humanos y los resultados del trabajo]*. RAE: *Revista de Administración de*



- Empresas, 58(4), documento disponible en línea en: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180404>, [Consulta, abril 2024]
- República Bolivariana de Venezuela. Asamblea Nacional. Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial No. 37.482 Extraordinaria. 2002
- Ramió, C. y Salvador, M. (2018), La nueva gestión del empleo público. Recursos humanos e innovación de la Administración. Barcelona: Ediciones Tibidabo
- Riecken, H. W. & Boruch, R. F. (1974). Social Experimentation: A method for planning and Evaluating Social Intervention. New York: Academic.
- Ripalda, J. F. (2019). El Gobierno electrónico como estrategia para lograr eficiencia en la gestión pública. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 7, 1- 16, documento disponible en línea en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=139572017 &lang=es&site=eds-live>, [Consulta, febrero 2024]
- Ríos, K. (2023), ¿Cuál es la importancia de la organización del trabajo?, Legal Content Writer @PayFit
- Roche, W., y O'Riordan, J. (2020). The reform of human resource management in the Irish public service. Administration, documento disponible en línea en: <https://doi.org/10.2478/admin-2020-0026>, [Consulta, abril 2024]
- Rossi, P. H. & Williams, W. (1972). Evaluating Social Programs. New York: Seminar.
- Rubio, F (2012), Evaluación del desempeño (herramienta practica), Andalucía – España, programa del Servicio Andaluz de Empleo para la promoción de acciones de cooperación transnacional e interregional en materia de empleo. Andalucía – España: Cooperación transnacional e interregional en el ámbito del FSE
- Sanz Oro, R. (1996). Evaluación de programas en orientación educativa. Madrid: Psicología Pirámide.
- Sánchez Ollero, J., Sánchez Cubo, F., y Del Cubo Arroyo, E. (2021), Gestión del talento de los empleados públicos del sector turístico en Andalucía. Cuadernos de Turismo, 47, documento disponible en línea en: <https://doi.org/10.6018/turismo.474051>, [Consulta, abril 2024]
- Soberón, L. (2013). Apuntes sobre la Teoría de la Evaluación. ReLAC y EvalPartners.
- Souto A., L. y Marrero A., Y. (2021), Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales: ¿mito o realidad?, GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. ISSN 2255-5648
- Storey, J. (1987), «Developments in human resource management: an interim report», Warwick papers in industrial relations Coventry: University of Warwick, No. 17.
- Stufflebeam, Daniel L. y Shinkfield, Anthony J. (1989), Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica. Editorial Laidos. Barcelona. España
- Tapasco-Alzate, O. A. y Giraldo-García, J. A. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. Información Tecnológica, 31(1), 149-160, documento disponible en línea en: <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>, [Consulta, abril 2024]
- Thorpe, R. y Holloway, J. (2020), la gestión del rendimiento: Perspectivas multidisciplinares Escuela de negocios de The Open University, Reino Unido
- Torres Gonzales, José Antonio. (2004) La Evaluación en Contextos de Diversidad. Pearson Prentice Hall. Madrid.
- Torrijos, R., Rosado, M. J. y Lacasa, P. (2021). Las prácticas de digitalización implementadas en las empresas desde los departamentos de recursos humanos: Análisis



crítico del discurso. Revista Prisma Social, 32, 498-525, documento disponible en línea en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?Direct=true&db=fua&AN=149458187&lang=es&site=eds-live>, [Consulta, mayo 2024]

Truss, C. (2001) «Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes», Journal of Management Studies, Vol. 38, No. 8.

Vetter, E.W. (1964): «The nature of long-range Manpower planning», Management of Personnel Quarterly, verano, pp. 20-27.

Weis, C. H. (1972). Evaluating educational and social action programs: A tree-full of owls. En C.W. Weiss; Evaluating Social Action Programs: Reading in Social Action and Evaluation. Boston: Allyn & Bacon.

Worthen, B.R.; Sanders, J.R. & Fitzpatrick, J.L. (1997). Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines (2nd ed.). New York: Longman.

Zarazúa, J. L. (2019). Administración de recursos humanos vs. Gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. Gestión y Estrategia, 56, 37-50, documento disponible en línea en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=142366908&lang=es&site=eds-live>, [Consulta, marzo 2024]

Zúñiga, S. (2020). El mérito como elemento de transformación de las instituciones. Advocatus, 17(35), 81-99, documento disponible en línea en: <https://doi.org/10.18041/0124-0102/a.35.6899>, [Consulta, marzo 2024]