

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LA UNIVERSIDAD DE LAS CIENCIAS DE LA SALUD "HUGO CHÁVEZ FRÍAS", NÚCLEO SUCRE, AÑO 2022

(PARTICIPATORY MANAGEMENT STRATEGIES AT THE "HUGO CHÁVEZ FRÍAS" UNIVERSITY OF HEALTH SCIENCES, NÚCLEO SUCRE, YEAR 2022)

ERSI VARGAS DÍAZ¹; DAMARIS ZERPA DE MÁRQUEZ^{1,2}

¹Universidad de las Ciencias de la Salud Hugo Chávez Frías, Núcleo Sucre. ²Departamento de Administración, Escuela de Administración, Núcleo de Sucre, Universidad de Oriente

Dzerpa2@gmail.com

RESUMEN

La gestión participativa es una estrategia para desarrollar los servicios de calidad y optimizar los niveles de eficiencia y productividad de las instituciones; motivo por el cual el objetivo del presente estudio es definir estrategias de gestión participativa en la universidad de las ciencias de la salud "Hugo Chávez Frías" (UCS "HChF"), núcleo Sucre, año 2022. Es un estudio descriptivo, de corte transversal, con una población de 58 personas y se aplicó un cuestionario, previo consentimiento informado. Resultando que la mayoría consideró que el desarrollo de modelos de gestión, formación, generación y socialización de saberes, son necesarios para responder al encargo social de la UCS, la cual se encuentra en articulación con todas las formas organizativas del sistema público nacional de salud, principalmente con las áreas de salud integral comunitaria (ASIC) y con el sistema de misiones y grandes misiones. Internamente la UCS pone en práctica la buena política de comunicación, logrando cambios progresivos con mejoras permanente, fundamentada en una visión democrática de la gestión, orientada al talento humano y caracterizada por trabajo colaborativo entre sociedad y gobierno, con mecanismos de vinculación basados en la mejora de la calidad académica con pertinencia social, triangulación y análisis participativo de la información y el alcance del proceso de integración que predominó fue aumento del compromiso y la responsabilidad de los trabajadores. Se definió una estrategia de combinación a lo interno y externo, como: gerencia de procesos de gestión participativa y alianzas estratégicas con todas las formas de organización de pueblo, respectivamente.

Palabras clave: Estrategias, gestión participativa, articulación, formas organizativas, visión democrática.

ABSTRACT

Participatory management is a strategy to develop quality services and optimize the levels of efficiency and productivity of institutions; for this reason, the objective of this study is to define participatory management strategies at the university of health sciences

"Hugo Chávez Frias" (UCS "HChF"), nucleo Sucre, year 2022. This is a descriptive, cross-sectional study with a population of 58 people and a questionnaire was applied, with prior informed consent. As a result, the majority considered that the development of models of management, training, generation and socialization of knowledge are necessary to respond to the social mandate of the UCS, which is in articulation with all the organizational forms of the national public health system, mainly with the areas of comprehensive community health (ASIC) and with the system of missions and great missions. Internally, the UCS puts into practice the good communication policy, achieving progressive changes with permanent improvements, based on a democratic vision of management, oriented to human talent and characterized by collaborative work between society and government, with linkage mechanisms based on the improvement of academic quality with social relevance, triangulation and participatory analysis of information and the scope of the integration process that predominated was an increase in the number of students. Commitment and responsibility of workers. A strategy of combination of internal and external aspects was defined, such as: management of participatory management processes and strategic alliances with all forms of village organization, respectively.

Key: Strategies, participatory management, articulation, organizational forms, democratic vision.

INTRODUCCIÓN

La gestión participativa es un modelo sustentado en la autoridad compartida, donde los directivos tienen responsabilidades con los subordinados, en cuanto a la autoridad, permitiendo que estos últimos se involucren en la toma de decisión a través del trabajo en equipo (TORRES 2007). Constituye una de las mejores formas de afrontar la complejidad, dada por las múltiples interacciones con sistemas externos y elementos internos de carácter impredecible; donde la comunicación es un factor determinante ((McDANIEL Y ASHMOS 1980). Este proceso permite fomentar la interrelación entre los miembros de la organización, generar conocimiento, difundir y transferir saberes (TORRES . 2011) y favorecer acciones colectivas orientadas a cambiar una situación o satisfacer ciertos objetivos tales como mejorar las condiciones de vida, sumarse a otros procesos sociales o concretar un proyecto común COLMENARES Y SÁNCHEZ 2017).

.El diseño, uso y aplicación de estrategias de

gestión participativa proporcionan la fortaleza requerida para comprender las distintas dificultades sobre las cuales recae la responsabilidad social de las universidades y solucionarlas, asumiéndolas como organizaciones productoras del conocimiento en cuyo seno se realizan importantes actividades de investigación dirigidas hacia lo interno y el entorno (TORRES . 2011).

Existe una gran variedad de estudios y posturas que resaltan la necesidad de enfoques de carácter más participativo en la gestión (GARCÍA 2005), especialmente en la gestión del sector público (BARBOZA 2009). Propuestas como la de VELASCO (2000), muestran un modelo que resalta la participación del docente, como el eje clave para buscar la mejora de la calidad educativa, con un fuerte piso teórico en los círculos de calidad total nacidos en Japón y la teoría Z de la administración. La novedad de este modelo, está en que la participación se conceptualiza como el involucramiento de los actores, así como en el llamado

a definir los criterios de calidad.

En este panorama teórico, la gestión participativa tiene una serie de características dentro de las que se pueden resaltar: la coherencia con las aproximaciones de investigación tipo acción, acción participativa y liberadoras, que potencian la coproducción de conocimiento; el involucramiento de diversos actores (VELASCO 2000), incluso en los procesos de evaluación, favoreciendo la inclusión de temas y estrategias acordes a las necesidades y aumentando la comprensión del programa y mayor reconocimiento de la realidad local (RIVERA ET AL. 2013); favorecimiento de procesos de transformación, fortaleciendo la capacidad de gestión local (INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN [IPE], 1998); fomento del ejercicio de la democracia (participativa); triangulación constante y análisis participativo de la información; refuerzo de la estructura social e intensificación de la capacidad local; conformación de grupos de discusión por parte de los subordinados y la estructura de trabajo son "formas más eficientes de trabajo colaborativo entre sociedad y gobierno" (RIVERA ET AL. 2013).

Organismos mundiales, como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y las asociaciones internacionales de quienes imparten la educación superior, se han ocupado en impulsar, al interior de los países, políticas públicas que deriven en estrategias institucionales, todo para garantizar la calidad y mayores niveles de eficiencia de la educación superior. En este caso, la estrategia de participación exige de la comunidad universitaria, promover e instrumentar políticas activas dirigidas a la indagación y búsqueda de soluciones a su propio funcionamiento y dar respuestas a la sociedad en general, considerando la adquisición de nuevas capacidades para actuar en forma rápida y eficaz en las políticas de desarrollo y en las innovaciones que se dan en las

instituciones (ESTRADA ET AL 2017).

El encuentro entre la universidad y el entorno social, parte de la capacidad o fortaleza para gestionar las variables educación e investigación y que, a partir de ellas, se produzca una dinámica de valor agregado en ciencia con pertinencia social, para responder a las necesidades y problemas del entorno social, cultural, a nivel del estado y del propio sector educativo. Los conocimientos pueden llegar a estos sectores en forma de proyectos para ser incorporados en procesos y productos nuevos o mejorados, con repercusiones en la productividad y la calidad de vida de la población (TORRES ET AL. 2011).

En el caso de la universidad de las ciencias de la salud "Hugo Chávez Frías" (UCS "HChF"), nace en Venezuela el ocho de octubre del año 2014, mediante decreto de creación en la Gaceta Oficial 40.514 y es una de las 10 universidades especializadas planteadas en la misión alma mater, que se deben constituir como redes nacionales, con núcleos y conexiones con las universidades territoriales, desarrollando fortalezas en determinadas áreas del conocimiento, en este caso la salud, concentrando el talento humano para fortalecer los programas de formación y conformación de comunidades de investigación y apropiación del conocimiento (UNIVERSIDAD DE LAS CIENCIAS DE LA SALUD [UCS] 2017).

Esta universidad fue creada para construir colectivamente estrategias dirigidas a crear condiciones objetivas para la transformación universitaria, la consolidación y gestión de sistemas y redes de atención de base popular, la producción, socialización y apropiación de saberes populares, científicos-humanísticos y tecnológicos para la independencia y soberanía, mediante la formación profesional, técnica y comunitaria integral, pertinente, dialógica, emancipadora y con capacidad resolutoria, y con base en el trabajo mancomunado con

el poder popular en salud (UCS 2017). Un proceso de gestión distinto, que apunte a la transformación universitaria bajo un sistema de formación con producción de conocimiento pertinente y eficacia en la acción, con múltiples características que dependen del espacio de aplicación y de la perspectiva de los actores intervinientes (UCS 2017).

En el núcleo Sucre de la UCS "HChF", no existen estrategias para lograr la operacionalización de esta red de vinculación armónica, razón por la cual surge la necesidad de realizar esta investigación que tiene como propósito definir las estrategias de gestión participativa requeridas en la UCS "HChF", núcleo Sucre.

MATERIALES Y MÉTODOS

El área de estudio de esta investigación fue el núcleo de Sucre de la UCS "HChF", ubicado en el municipio Sucre, del estado Sucre. Se efectuó en el período comprendido de marzo 2022 a marzo del año 2023.

En este estudio se aplicó el método cuantitativo (CORTÉS E IGLESIAS 2004), en el cual centro de su proceso de investigación fueron mediciones numéricas, utilizando la recolección de datos mediante el uso de un cuestionario y el

posterior análisis de resultados para llegar a responder sus preguntas de investigación. Se registraron los datos, según se fue recogiendo la información. Tomando en cuenta el período y secuencia del estudio, se clasificó como una investigación transversal, debido a que se estudiaron variables simultáneamente, en determinado momento haciendo un corte en el tiempo (PINEDA ET AL. 1994). En relación al análisis y alcance de los resultados, se consideró como un estudio descriptivo, porque se describen las características de la realidad del fenómeno estudiado (BAVARESCO 2001)

En la presente investigación se utilizó como técnica, la encuesta (MUÑOZ 1998). El instrumento utilizado para recolección de los datos fue el cuestionario (BAVARESCO ET AL 2001), el cual se envió a los informantes clave de esta investigación, vía correo electrónico, WhatsApp y además se entregó personalmente en formato impreso a las autoridades de salud y del CTU. El instrumento fue previamente validado por tres expertos en el área de estudio y contenía el consentimiento informado.

La información fue ingresada a un computador Pentium 4, mediante la utilización de la herramienta Excel 2013, el tratamiento de los datos se realizó de la siguiente manera:

La muestra estuvo conformada por 58 personas, como se aprecia en la tabla 1.

Cargo	Muestra
Directores de línea- UCS "HChF" núcleo Sucre	2
Jefes de división en la UCS "HChF" núcleo Sucre	5
Coordinadores del PNF/ PNFA	8
Coordinadores de docencia asistencia e investigación(CADI)	18
Directores de las ASIC	18
Autoridad de salud	1
Autoridades del consejo territorial universitario (CTU)	5
Autoridad del sistema de misiones y grande misiones	1
Total	58

Se recolectaron los datos a través de un instrumento: Cuestionario.

Se tabularon los datos, reconociendo los aportes, referencias e informaciones de las unidades analíticas.

Se presentaron los resultados de los datos obtenidos en figuras, con números absolutos y porcentaje.

Se analizó la información obtenida y se comparó con otras investigaciones en el área de conocimiento

Se realizó la matriz DOFA para la obtención de las estrategias de gestión participativa y por último se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.

La investigación se realizó sobre las bases éticas necesarias para su desarrollo, aplicando los principios bioéticos, se notificó a los informantes sobre las implicaciones científicas y la confidencialidad de la información, por lo cual se le solicitó a cada participante su consentimiento informado a través de un do-

cumento de voluntariedad expresa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Sistemas externos

Respuesta a las necesidades y problemas del entorno social, cultural, a nivel del estado y del sector universitario

En la **figura 1**, se muestra la respuesta a las necesidades y problemas del entorno social, cultural, a nivel del estado y del sector universitario. Se aprecia que el 98,28% de los encuestados opinan que existe vinculación entre el sector universitario y las necesidades o problemas del entorno social, cultural, a nivel del estado. Estos resultados coinciden con lo señalado por TORRES ET ALL. (2011), en el trabajo titulado: Las estrategias participativas como fundamento de la gestión en organizaciones universitarias, donde los investigadores se centran en el análisis de las estrategias participativas como mecanismo de apoyo a la gestión organizacional en la universidad y su

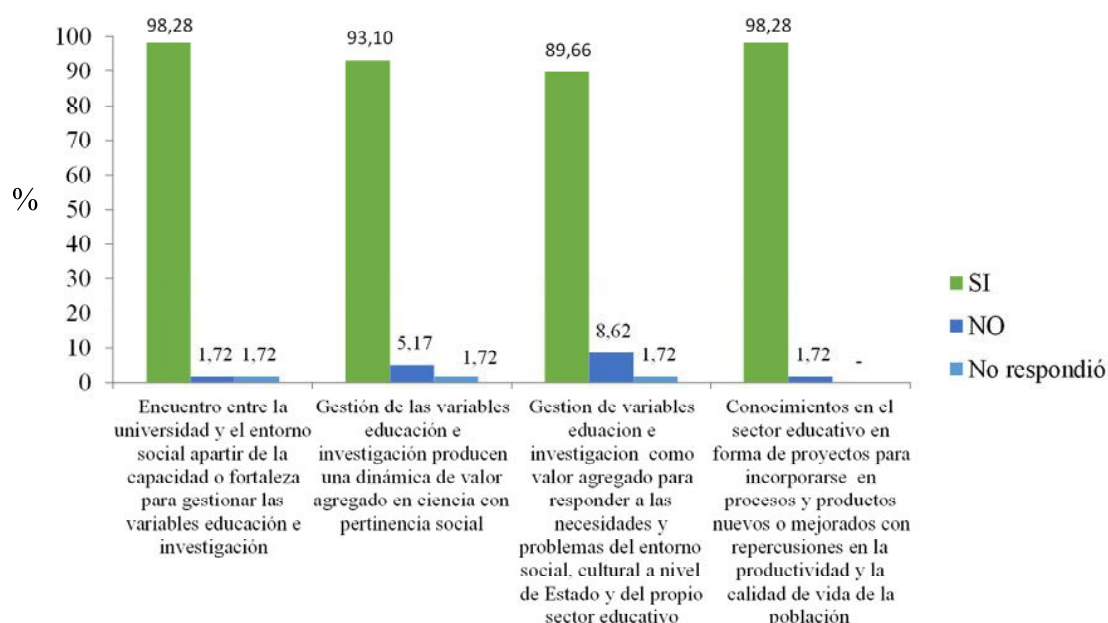


Figura 1. Respuesta a las necesidades y problemas del entorno social, cultural, a nivel del estado y del sector universitario.

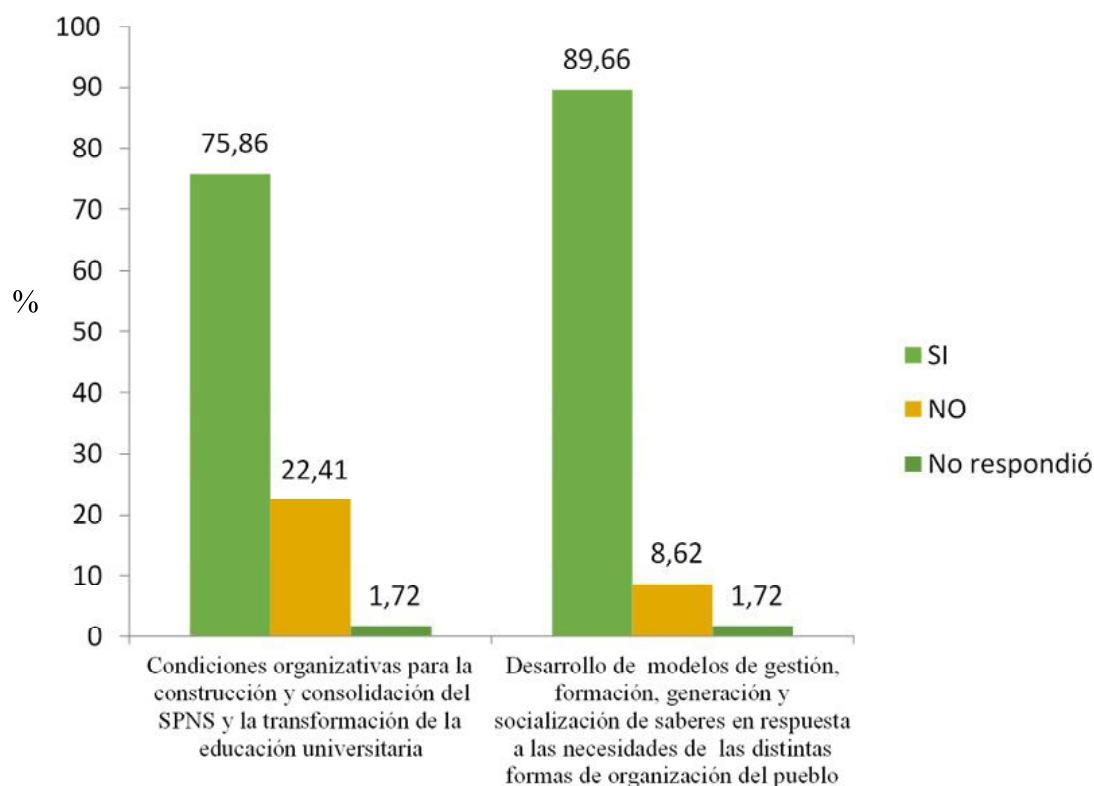


Figura 2. Formas de organización del pueblo, según la organización y funcionamiento de la UCS "HChF".

vinculación con el entorno social, evidenciando la necesidad de orientar los proyectos y concretar una agenda universitaria, que fortalezca la relación entre la academia, la sociedad y la producción. En contraste con el 8,62% de los encuestados que consideraron que no es necesaria la gestión de variables educación e investigación como valor agregado para responder a los problemas del entorno social, cultural a nivel de estado y del propio sector educativo, lo cual pudiera sugerir una desvinculación entre el sector salud y el universitario.

Formas de organización del pueblo.

En cuanto a las formas de organización del pueblo, según la organización y funcionamiento de la UCS "HChF", en la **figura 2**, se evidencia que la mayoría de los informantes del presente estudio (89,66%), consideraron que

el desarrollo de modelos de gestión, formación, generación y socialización de saberes, son necesarias para responder a su encargo social, y a las necesidades que presenten las distintas formas de organización del pueblo; esto concuerda con los lineamientos rectores de la UCS "HChF" (2017). A diferencia del 22,41% de la muestra, respondieron que no conocen las condiciones organizativas requeridas para la construcción y la consolidación del SPNS, y la transformación de la educación universitaria, por tanto, debe ser una tarea de la UCS "HChF" dar a conocer un proceso de gestión distinto, que apunte a la transformación universitaria bajo un sistema de formación con dirección política, producción de conocimiento pertinente y con eficacia en la acción, con múltiples características que dependen del espacio de aplicación y de la perspectiva de los actores intervinientes. Para

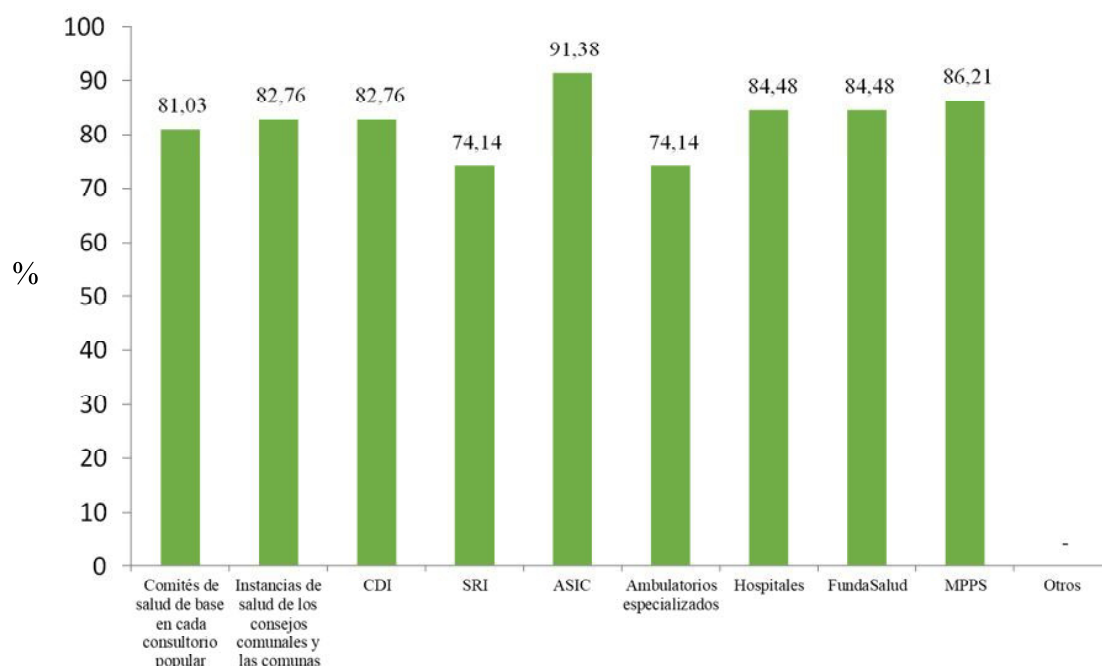


Figura 3. Formas de organización del pueblo en articulación con la UCS "HChF".

el caso que ocupa un talento humano en salud formado en revolución para garantizar el derecho a la salud en el fiel cumplimiento de la CRBV (UCS 2017).

La **figura 3**, muestra que más del 74,14% de los encuestados afirman que la UCS "HChF" tiene buena articulación con las instancias del SPNS y con las diferentes formas de organización del pueblo, resaltando con 91,38% la vinculación de la universidad con las áreas de salud integral comunitaria (ASIC), que constituyen la unidad básica de integración del SPNS conformada dentro de un territorio social, incluyendo a todas las instituciones que forman parte de la red de salud comunal, sean sociales, asistenciales, docentes e investigativas tecnológicas, entre otras, a través de las cuales se promueven las transformaciones de las condiciones de vida de la población. El ASIC representa una instancia de gestión participativa que garantiza respuestas integrales sobre la salud, mediante un modelo de atención y un modo de gestión, acorde a las con-

diciones existentes en cada lugar, con un enfoque integral, interinstitucional e intersectorial, con la participación activa y protagónica de la comunidad, quien ejerce el poder popular (MPPS 2017). En concordancia con el encargo social de la UCS "HChF" que garantiza los procesos de contraloría social del poder popular comunal, estudiantil y de las organizaciones de trabajadoras y trabajadores de la salud, bajo un enfoque que facilite el trabajo cooperativo, solidario y articulado con otras instituciones (Ucs 2017).

Políticas públicas sobre participación ciudadana.

En lo que respecta a las políticas públicas, en la **figura 4**, se aprecia que el 93,10% de los participantes de este estudio coinciden con la investigación realizada por SALGADO ET AL. (2017), en una comunidad de México, donde lograron identificar que los actores gubernamentales y sociedad civil organizada pueden incidir en mejorar los vínculos para la resolu-

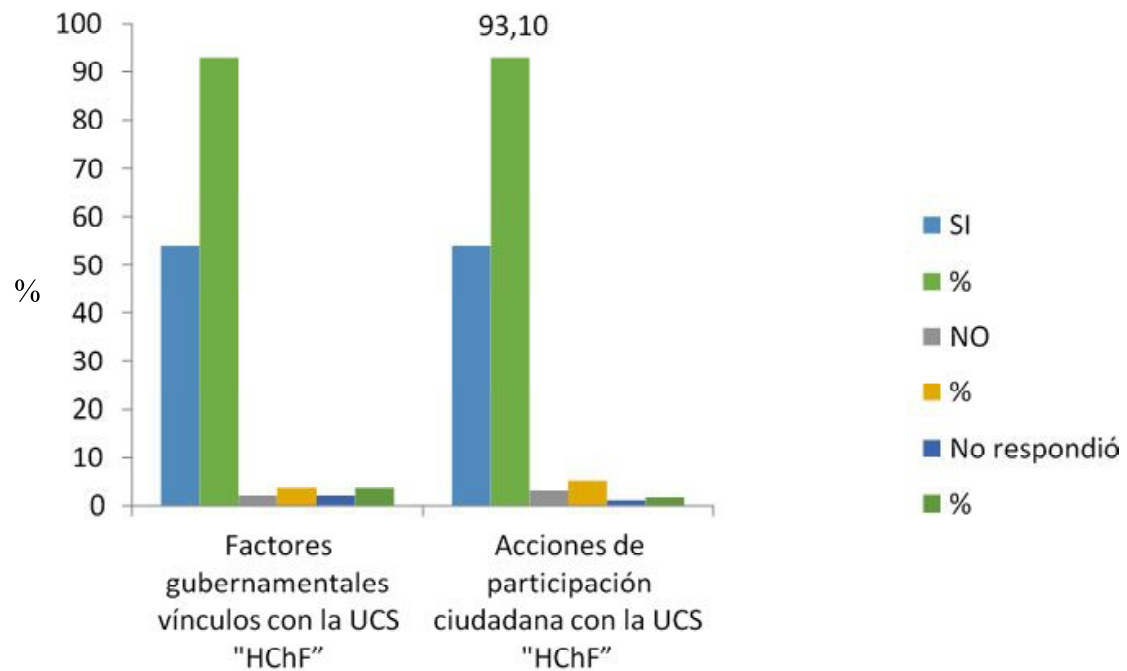


Figura 4. Políticas públicas sobre participación ciudadana.

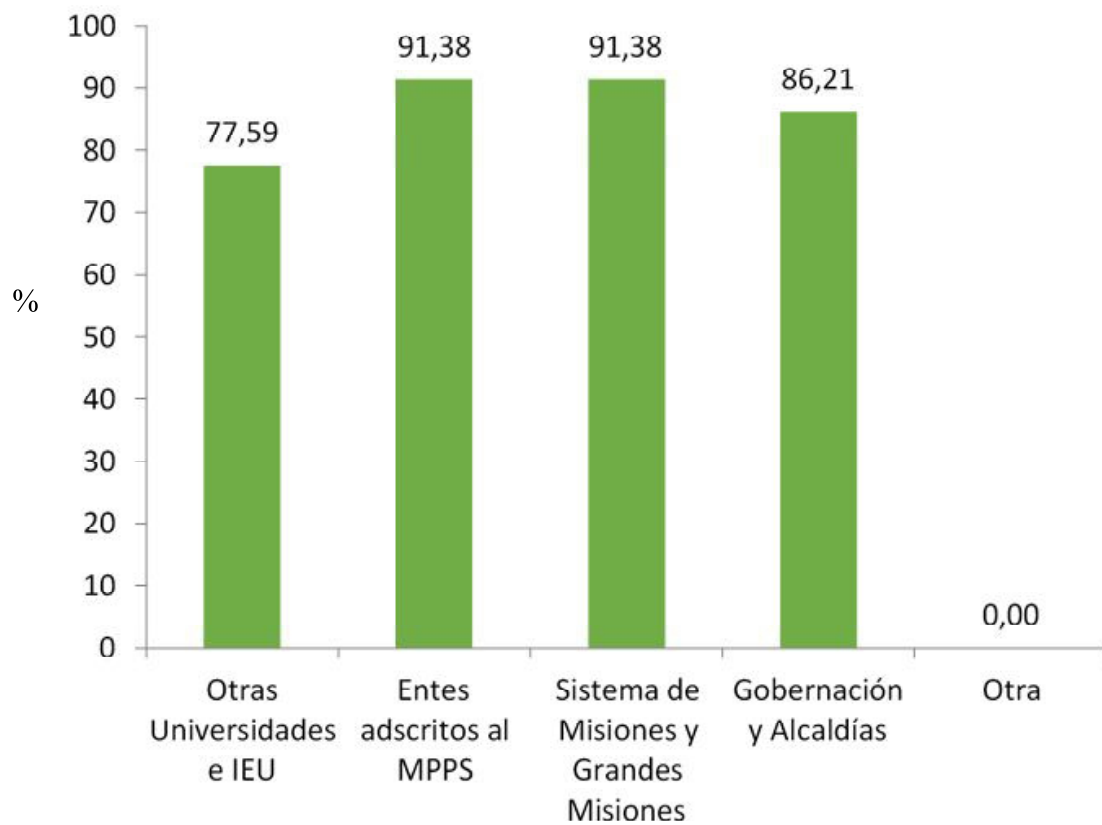


Figura 5. Red de vinculación entre universidad e instituciones de la administración pública.

ción de problemas a través de la participación ciudadana y voluntad política. Asimismo, el 93,10 coincide en que existen acciones de participación ciudadana con la UCS "HChF".

La **figura 5**, muestra que el 86,21%, reconoce la vinculación que existe entre la UCS "HChF" núcleo Sucre con otras instituciones de la administración pública, tal como lo establece la naturaleza y rol de esta universidad en la sociedad, la cual se encuentra adscrita a los ministerios con competencia en materia de salud y en materia de educación universitaria, en trabajo articulado y en conjunto con las misiones y grandes misiones socialistas, para contribuir con la garantía del derecho a la salud y a la educación universitaria, en el ideario bolivariano de la suprema felicidad social

(Ucs 2017).

Entre todas las instituciones de la administración pública, la que tuvo menor porcentaje (77,59%), en la apreciación de vinculación con la UCS "HChF" fueron las otras universidades en instituciones de educación universitaria, es decir, que la mayoría de las personas encuestadas aprecian mayor integración con el sector salud que con el sector universitario, este último incluso con menor vinculación que el gobierno regional y municipal. Lo cual hace necesario construir colectivamente estrategias dirigidas a crear condiciones objetivas y subjetivas para la integración universitaria.

El 86,21% de los participantes considera que la producción, socialización y apropiación de saberes populares, científicos-humanísticos y tecnológicos para la independencia y soberanía

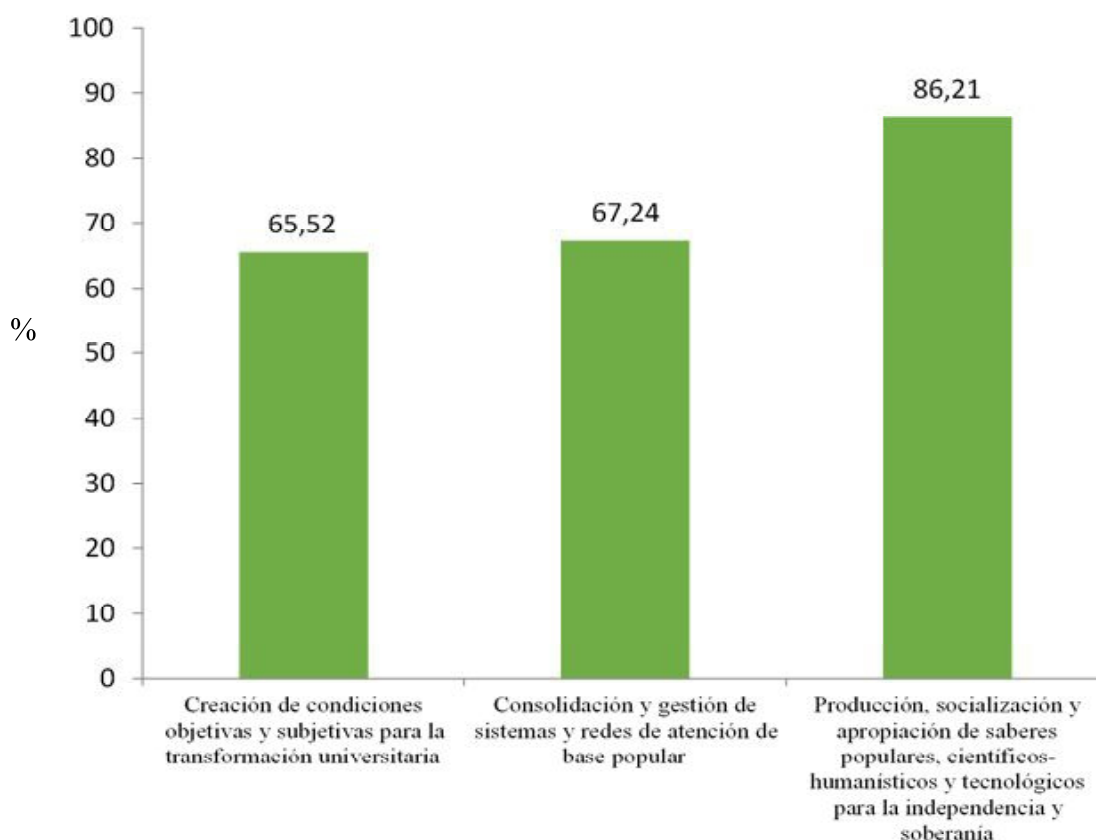


Figura 6. Estrategias que contribuyen colectivamente a la operacionalización de una red de vinculación armónica de la UCS HChF con otras instituciones.

nía, constituye la principal estrategia para lograr la construcción colectiva y operacionalizar una red de vinculación armónica entre la UCS "HChF" y otras instituciones (**figura 6**). De igual modo, más del 65,00% piensan que simultáneamente deben incorporarse otras estrategias como la creación de condiciones objetivas y subjetivas para la transformación universitaria, así como la consolidación y gestión de sistemas y redes de atención de base popular. Todo eso mediante la formación profesional, técnica y comunitaria integral, pertinente, dialógica, emancipadora y con capacidad resolutoria, y con base en el trabajo mancomunado con el poder popular en salud, tal como lo establece el documento rector de la universidad (UCS 2017)

Elementos internos

Para PÉREZ (2006), la comunicación es fundamental para la gestión participativa como modelo de mejora organizativa, lo cual coincide con los resultados de la **figura 7**, donde

el 81,03% de los informantes considera que la UCS "HChF", pone en práctica la buena política de comunicación interna, además estructura y canaliza los mensajes que se intercambian entre los diferentes equipos o individuos que forman parte de la institución. Así mismo, 72,41% opinan que se facilitan, evalúan y aplican las iniciativas de mejora mediante los canales de comunicación, tanto individual como colectivamente. Incluso, las instituciones deben fomentar la articulación con buenas políticas de comunicación para lograr la participación activa y compromisos de cada uno, con miras a generar desarrollo y objetivos comunes (CÓRDOVA Y DELGADO 2020).

Pueden encontrarse variadas posturas en cuanto a la participación del docente, como el eje clave para buscar la mejora de la calidad educativa. Se evidencia en la figura 8, que el 93,10% de los encuestados conceptualizan la participación como un enfoque de corresponsabilidad entre los estudiantes y los docentes, entre los pacientes y el equipo de salud, entre

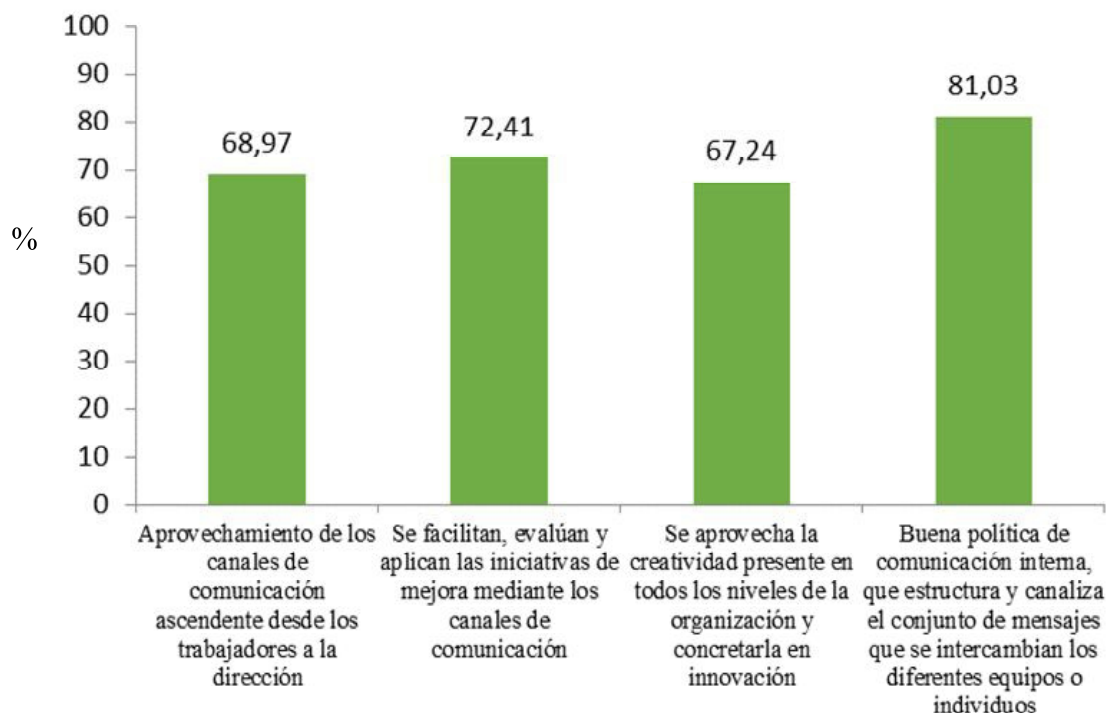


Figura 7. La gestión participativa como modelo de mejora organizativa.

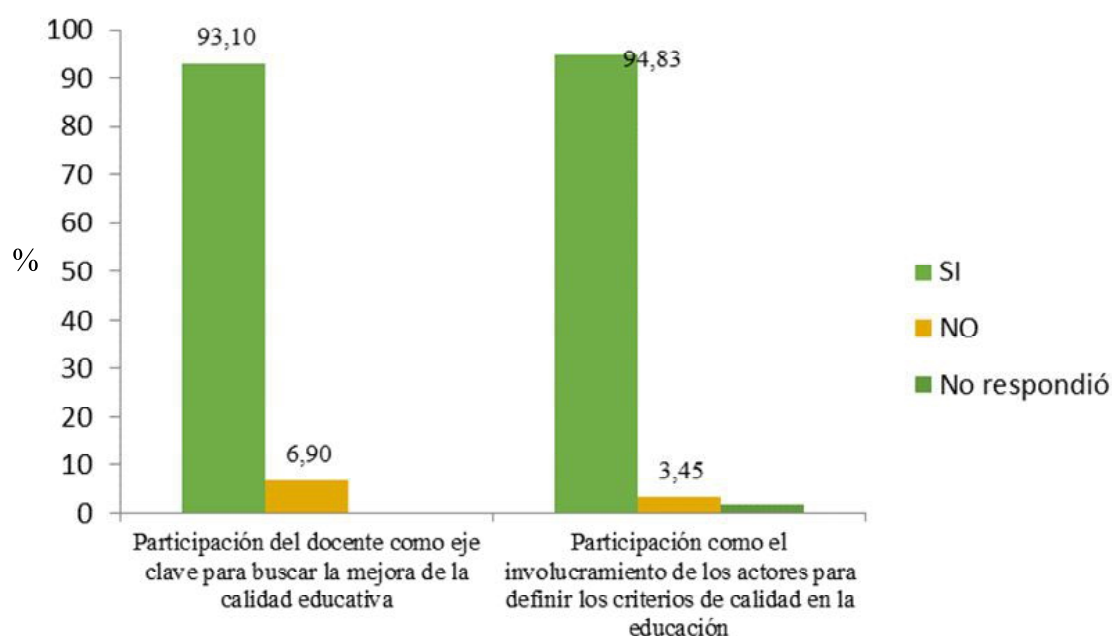


Figura 8. Conceptualización de la participación como involucramiento de los actores.

el educador y los educandos. Lo que concuerda con VELASCO (2000), que resalta la participación del docente, como el eje clave para buscar la mejora de la calidad educativa, con una fuerte base teórica en los círculos de calidad total. De igual manera, el 94,83% coincide con

este novedoso modelo, donde la participación se conceptualiza como el involucramiento de los actores, así como en el llamado a definir los criterios de calidad.

En la **figura 9** se aprecia que la mayoría (93,10%), valora positivamente la toma de

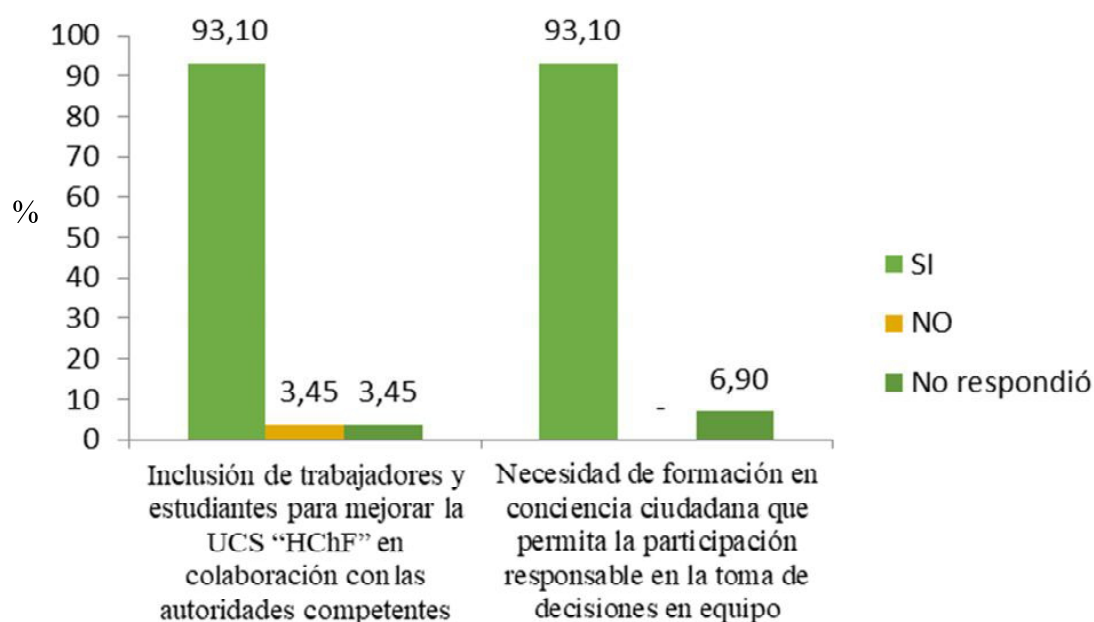


Figura 9. Toma de decisiones en equipo.

decisiones de manera consensuada, considerando la opinión de los trabajadores y los estudiantes, también cree necesaria la formación de conciencia ciudadana que permita la participación responsable y franca del personal, en colaboración con las autoridades de la UCS "HChF" en el núcleo Sucre. Similares apreciaciones fueron referidas por SALGADO, FLO-

RES Y GUEVARA (2017), en la investigación que realizaron en una comunidad urbana de México, donde una facultad de la universidad autónoma de Puebla, logró la participación de los habitantes con las autoridades competentes para resolver un problema social.

El 86,21% de los participantes indicaron que

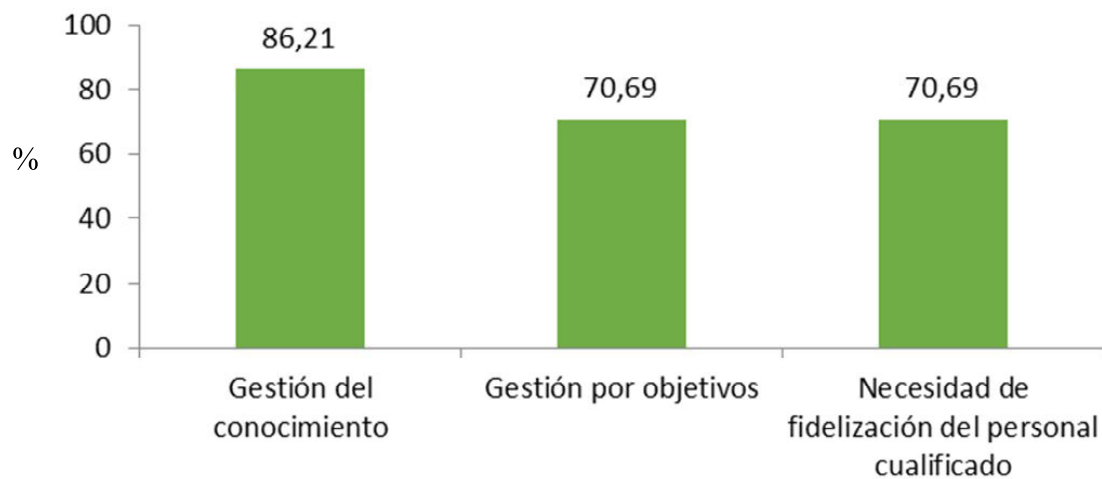


Figura 10. Características de la gestión participativa en el marco laboral en la Universidad.

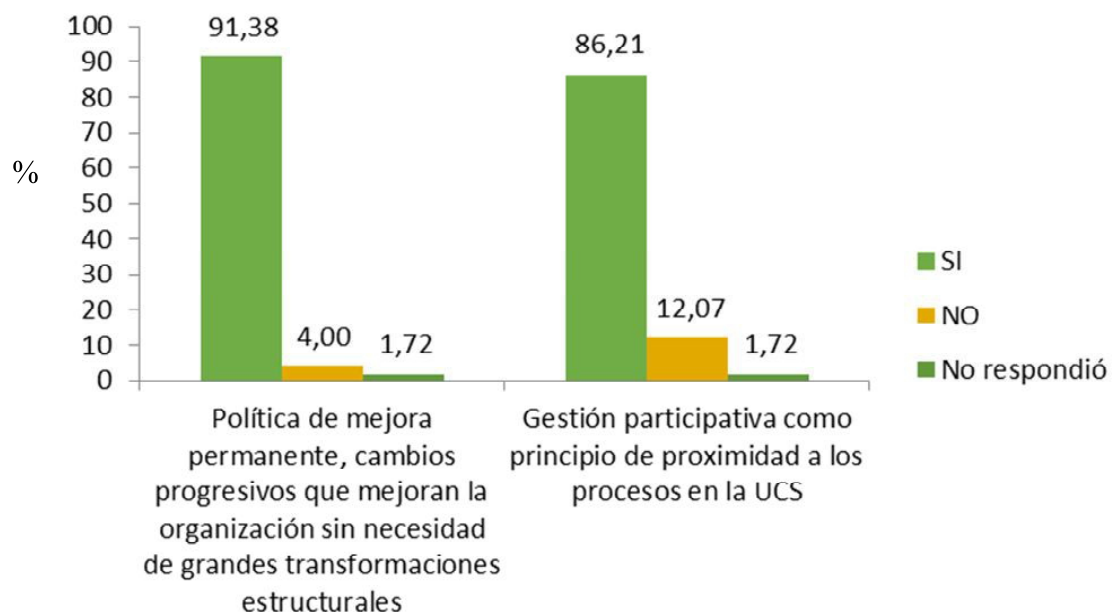


Figura 11. Política de mejora permanente.

la característica predominante en la UCS "HChF" en el marco laboral, es la gestión del conocimiento (**figura 10**), lo cual puede deberse a una asociación de terminología entre el conocimiento y una institución de educación universitaria. También se observa que el 70,69%, indicó otras características del marco laboral de la universidad, como lo son, la gestión por objetivos y la necesidad de fidelización del personal. En contraste con la perspectiva de PÉREZ (2006), que considera igual de importantes las tres opciones para lograr la mejora permanente de la gestión participativa.

La **figura 11**, muestra que el 91,38 y el 86,21%, comparten la misma opinión que PÉREZ (2002), sobre las políticas de mejora permanente, progresivo y el principio de la proximidad, es decir, el que está más cerca de una tarea es el que mejor la conoce y puede mejorar la gestión de la institución, que en esta investigación se trata de la UCS "HChF", núcleo Sucre.

Sin embargo, los demás efectos positivos de la gestión participativa están presentes en la institución, como refuerzo a la implicación del personal en los objetivos de la organización, así lo indicó el 84,48%. Asimismo, un 81,03% considera el aumento del compromiso y la responsabilidad de los trabajadores, tal como lo menciona PÉREZ (2006).

Diseño, uso y aplicación de estrategias de gestión participativa que fortalecerán a la UCS "HChF", núcleo Sucre.

Estrategias de gestión participativa

El 100,00% opinó que la UCS "HChF" núcleo Sucre, está fundamentada en una visión democrática de la gestión, orientada al talento humano. Coincidiendo con CASASSUS (2000), que resalta el carácter altamente comunicativo de los enfoques más democráticos en la gestión participativa.

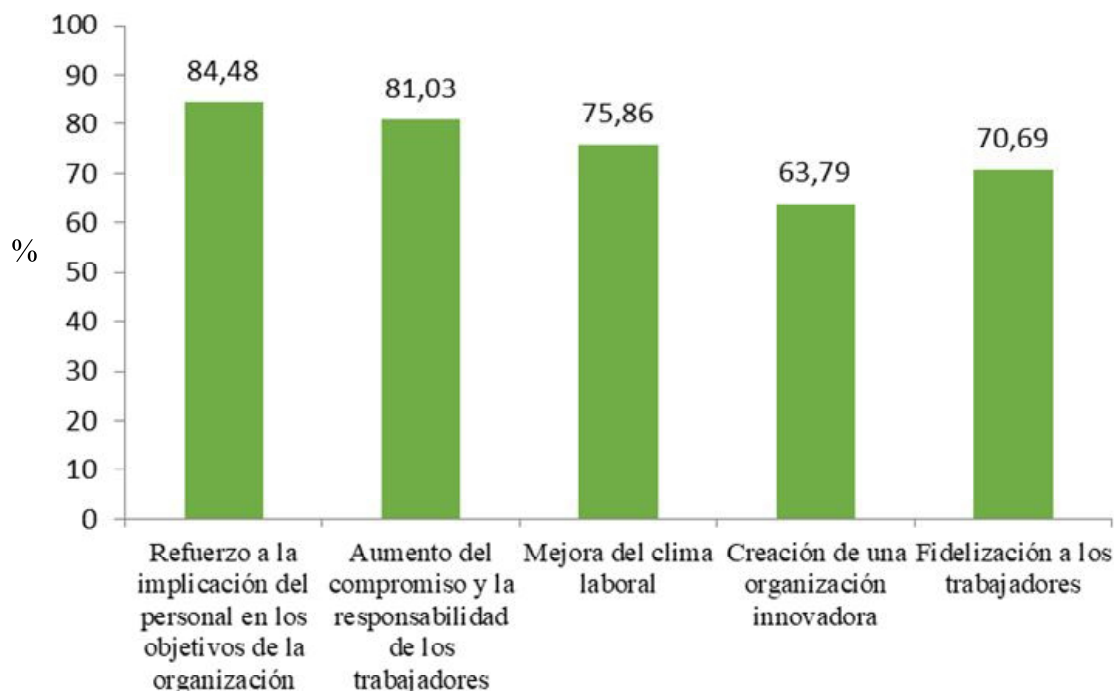


Figura 12. Efectos positivos presentes en la UCS "HChF".

La **figura 13**, muestra que el 94,84% de los encuestados consideró que existe una estrecha vinculación entre UCS "HChF" y las demás instituciones que conforman el sistema público nacional de salud, cuyo ente rector lo constituye el ministerio del poder popular para la salud y a nivel regional está representado por Fundasud Sucre. Conforme a la naturaleza y rol esta universidad se encuentra adscrita al ministerio del poder popular para la salud, con competencia en materia de salud (UCS 2017). Al respecto, se observa concordancia con lo planteado por INGRAN *ET AL.* (2022), quienes lograron posicionar el enfoque de intersectorialidad a partir de los niveles de información, coordinación, cooperación e integración en el sistema de salud en Cuba, que derivó un conjunto de acciones

concatenadas para mejorar el bienestar de la población.

La **figura 14**, muestra que la característica de gestión participativa que se consideró que primordialmente debe estar presente en la UCS "HChF" núcleo Sucre, fue la estructura de trabajo colaborativo de formas más eficientes entre sociedad y gobierno con 95,00%, conforme lo refirió RIVERA *ET AL* (2013). Similar a lo indicado por CORDOVA Y DELGADO (2020), quienes concluyeron que para lograr la articulación de los diferentes actores depende mucho de la decisión política de los gobernantes o decisores de las instituciones, y los miembros de la comunidad con vocación de servicio.

Los encuestados opinaron que la conformación

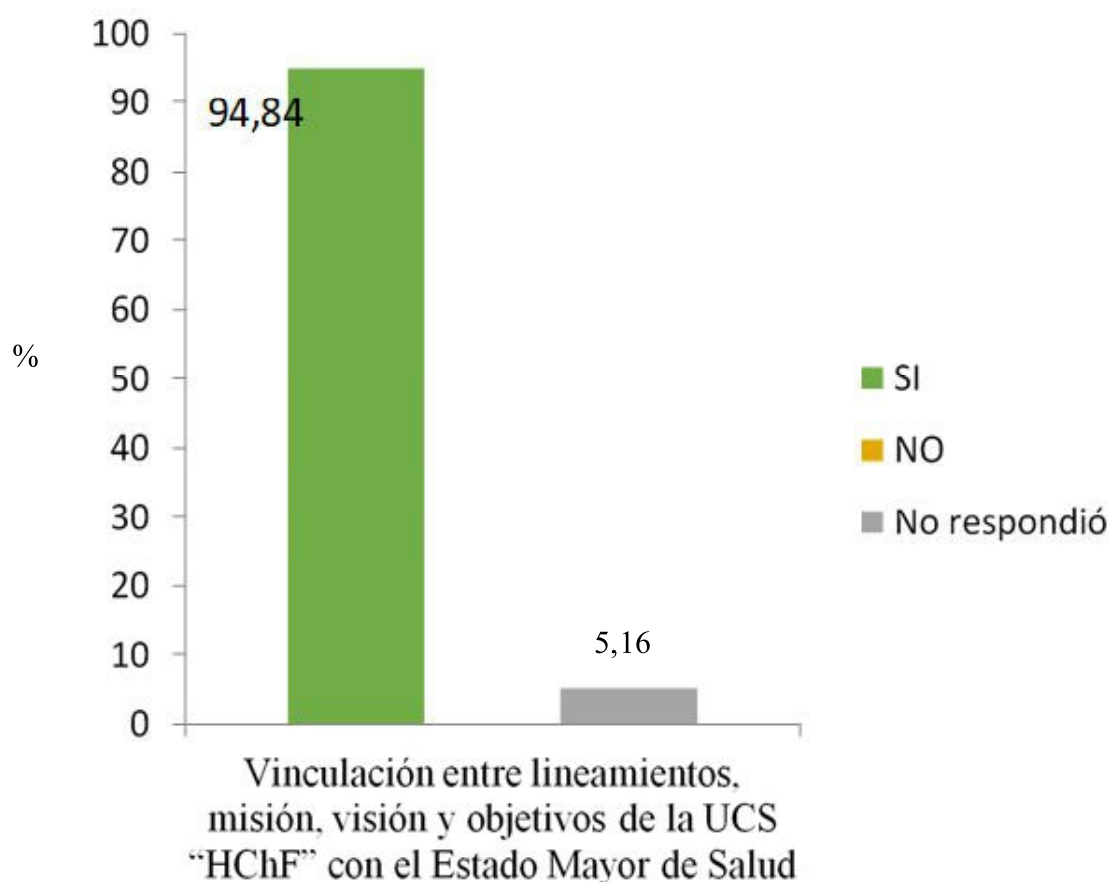


Figura 13. Vinculación de la UCS "HChF" con otras Instituciones de Salud.

de grupos de discusión por parte de los subordinados (24,14%) y el reforzamiento de la estructura social e intensificación de la capacidad local (31,03%), fueron las características que pueden estar presentes con menor frecuencia en la UCS "HChF" (**figura 14**), por el contrario, RIVERA ET AL (2013), quienes plantearon que es importante favorecer el proceso de transformación, fortaleciendo la capacidad de gestión local. La presencia en la UCS "HChF" de todas las demás características de gestión participativa, coincide con lo argumentado por RIVERA ET AL (2013), resaltando: estructuras de trabajo con formas más eficientes de trabajo colaborativo entre sociedad y gobierno, inclusión de temas y estrategias acordes a las necesidades que aumentan la comprensión de los programas de formación y coherencia con las investigaciones que potencian la coproducción de conocimiento.

La presentación de propuestas y recomendaciones fue el elemento estratégico de mayor

importancia en el proceso estratégico de la UCS "HChF" con un 82,76%, seguido de la elaboración de un diagnóstico particular (**figura 15**), tal como lo aseguran SALGADO ET AL (2017). Sin embargo, se aprecia como débil, el hecho que menos del 50,00% considere los instrumentos jurídicos relacionados con los procesos y los actores involucrados en la definición de planes estratégicos, como parte del proceso de gestión participativa, lo que es contradictorio con el modelo de SALGADO ET AL (2017).

Mecanismos de vinculación académica, educativa e institucional que viabilicen los procesos de integración y participación de los miembros de la UCS "HChF", núcleo Sucre en las transformaciones intra e interinstitucionales.

Se aprecia que el 81,03%, considera la mejora de la calidad académica, pertinencia social e internacionalización, como un mecanismo de vinculación académica, educativa e

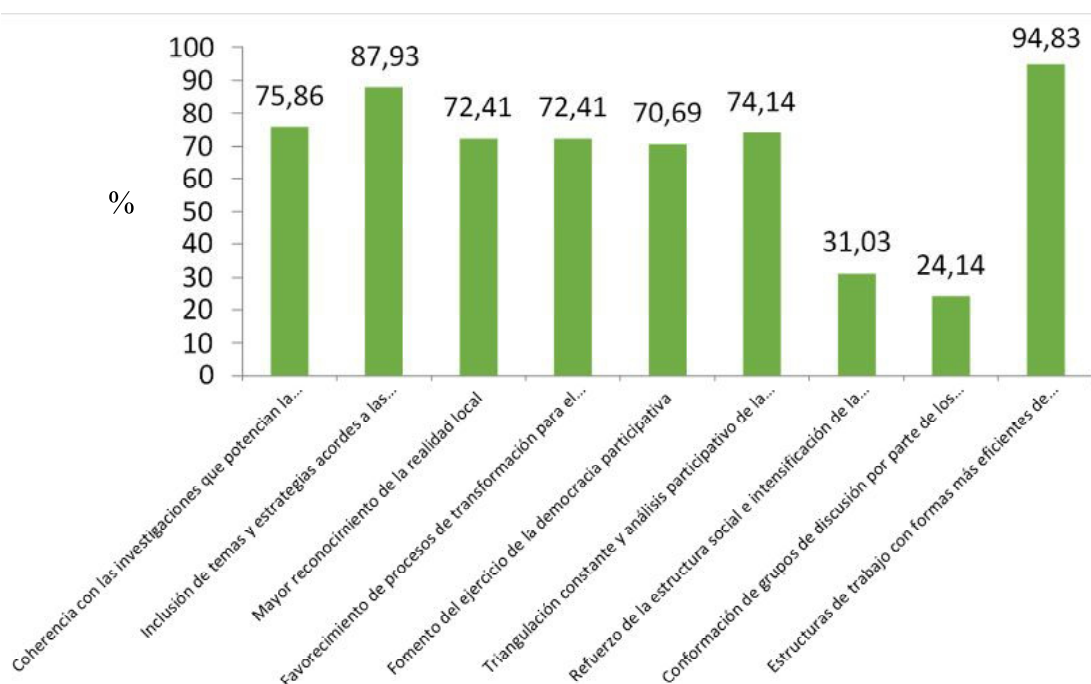


Figura 14. Características de gestión participativa presentes en la UCS "HChF".

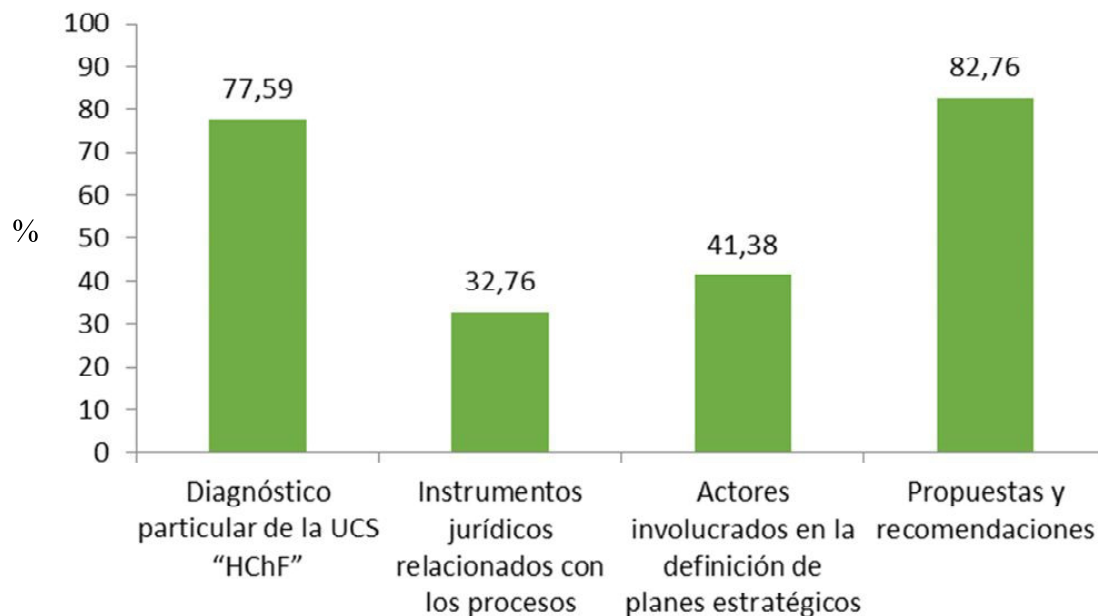


Figura 15. Elementos estratégicos que forman parte del proceso de gestión participativa.

institucional (**gráfico 16**) y en más del 70,69%, considera mejoras de estructuras, procesos y métodos gerenciales, enfoques de carácter participativo en la gestión, definición de criterios de calidad educativa, coherencia con la investigación tipo acción, acción participativa y liberadoras y la producción de conocimientos, lo que favorece los procesos de

integración y participación de los miembros de las universidades en las transformaciones intra e interinstitucionales, en correspondencia con la sociedad global (TORRES *ET AL.* 2011). Es tarea inaplazable de la educación universitaria atender los requerimientos de la institución productiva, estructurar y emprender un proceso de gestión académica que se oriente

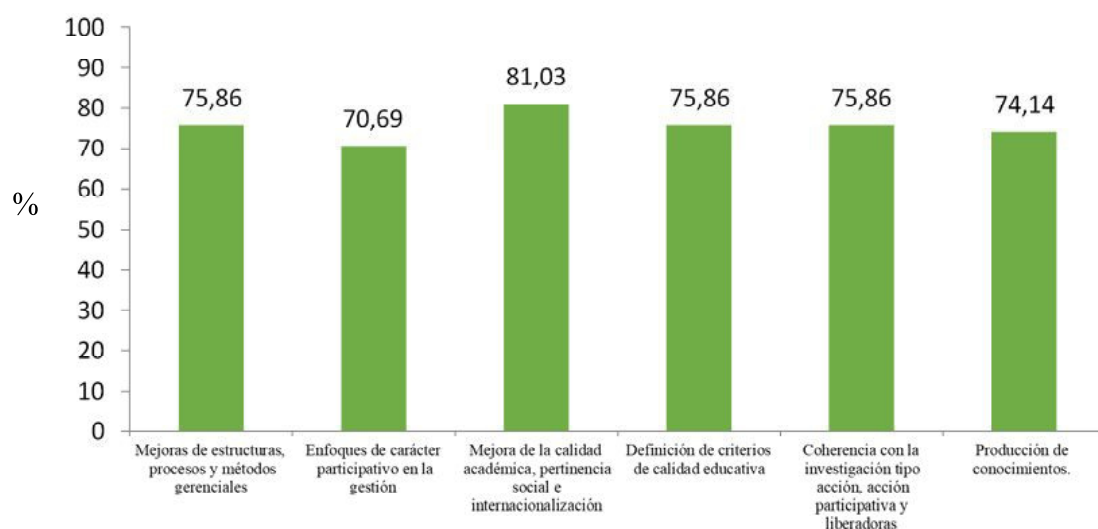


Figura 16. Mecanismos de vinculación académica, educativa e institucional.

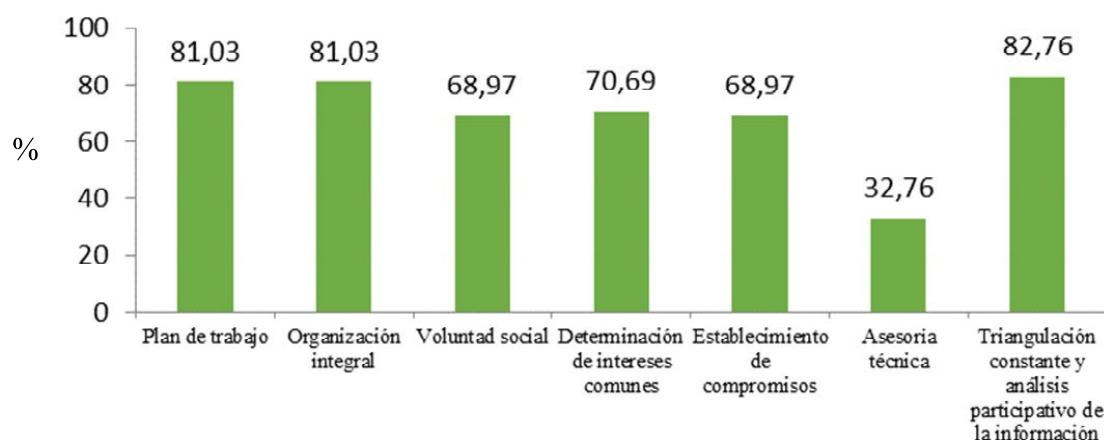


Figura 17. Elementos del proceso de integración y participación.

a la optimización del recurso humano a través de estrategias participativas para instrumentar políticas.

Procesos de integración y participación

El 81,03%, considera el plan de trabajo y la organización integral como elementos que viabilizan la integración y participación y más del 68,97% de los participantes consideraron

indispensables a todos los elementos que viabilizan el proceso de integración y participación en la UCS "HChF", para lograr la gestión participativa en el núcleo Sucre, a excepción de la asesoría técnica (33,00%) que fue apreciada con menor importancia (**figura 18**), contrastando con SALGADO ET AL. (2017).

Con respecto a los alcances de los procesos de integración y participación para lograr las

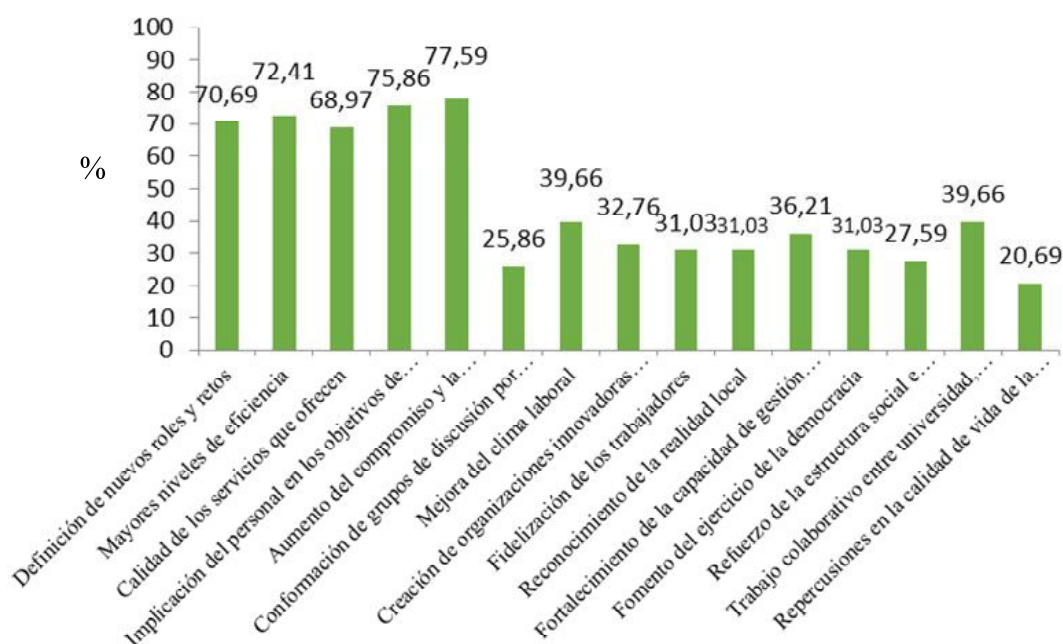


Figura 18. Transformaciones intra e interinstitucionales.

transformaciones intra e interinstitucionales en la UCS "HChF", el 77,59% consideró en primer lugar aumentar el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores, seguido por la implicación del personal en los objetivos de la organización. Mientras que el menor porcentaje (20,69%) fue para las repercusiones en la calidad de vida de la población, mediante proyectos (figura 18).

Definición de estrategias de gestión participativa en la UCS "HChF", núcleo

Sucre.

Como se indicó en la metodología, se realizó la matriz DOFA con los elementos de análisis obtenidos de los resultados y discusión, lo que implicó determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (D'ALESSIO 2008; DAVID 2008), mostradas en la hoja de trabajo contenida en la **figura 19**.

Una vez cotejadas las estrategias, FO, FA, DO y DA resultantes y en atención a que la estrategia se concibe como las acciones potencia-

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Respuesta a necesidades y problemas del entorno y del sector universitario. O2 Formas de organización del pueblo. O3 Articulación con las instancias del SPNS. O4 Políticas Públicas sobre participación ciudadana. O5 Red de vinculación entre universidad e instituciones del Sistema Público de Salud. O6 Estrategia para lograr la construcción colectiva y operacionalizar una red de vinculación. O7 Creación de condiciones objetivas y subjetivas para la transformación universitaria.	A1 Variables educación e investigación como valor agregado A2 Condiciones organizativas A3 Red de vinculación entre universidad e instituciones del Sistema Público de Salud A4 Estructura social y capacidad local.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 La gestión participativa como modelo de mejora organizativa. F2 Iniciativas de mejora F3 Conceptualización de la participación como involucramiento de los actores. F4 Toma de decisiones en equipo. F5 Formación de conciencia ciudadana F6 Marco laboral predominante F7 Política de mejora permanente. F8 Efectos positivos de la gestión participativa. F9 Compromiso F10 Visión, misión, objetivos. F11 Vinculación de la UCS con las demás instituciones del SPNS F12 Estructuras de trabajo eficientes F13 Comprensión de los programas de formación F14 Elementos estratégicos. F15 Diagnósticos. F16 Mecanismos de Vinculación Académica, Educativa e Institucional F17 Estructuras, procesos y métodos gerenciales. F18 Procesos de Integración y Participación. F19 Transformaciones Intra e Interinstitucionales.	D1 Efectos positivos la creación de una organización innovadora. D2 Grupos de discusión para la gestión participativa como estrategia D3 Investigaciones y producción de conocimientos D4 Instrumentos jurídicos como parte del proceso de gestión participativa. D5 Asesoría técnica D6 Repercusiones en la calidad de vida de la población, mediante proyectos

Figura 19. Hoja de trabajo.

les que provienen de las decisiones de la gerencia y que conducen a la organización hacia la visión de futuro ((D'ALESSIO 2008), se enuncia para la universidad de las ciencias de la salud "Hugo Chávez Frías", núcleo Sucre una estrategia de gestión participativa de combinación ((DAVID 2008), generada mediante un proceso participativo, de consulta y consenso, producto de un proceso analítico. Estas estrategias tienen visión de futuro, con proceso de revisión, evaluación y retroalimentación para asegurar sus alcances y permanencia en el tiempo.

La estrategia de combinación está impulsada por estrategias externas e internas ((D'ALESSIO 2008). Las externas permitirán desarrollar la organización para alcanzar la visión establecida y está soportada en alianzas estratégicas, considerando los niveles de dirección de la UCS y las formas de organización del pueblo, estas alianzas estratégicas deben ser elevadas a los órganos de decisión de la universidad. En el caso de las estrategias internas, se propone una estrategia de gerencia de procesos de gestión participativa, que la UCS "HChF" podrá desarrollar, al interior de sí misma, para mejorar aspectos que requiere sean hechos antes, o en paralelo, de la implementación de las estrategias externas; de lo contrario se podría poner en peligro el proceso de implementación de éstas.

A continuación, se muestra el despliegue de estrategias:

- Estrategia externa: Alianzas estratégicas.
- Acciones externas:

Procurar un enfoque integral, interinstitucional e intersectorial, con la participación activa y protagónica de la comunidad, la cual ejerce el poder popular.

Mejorar los vínculos para la resolución de problemas a través de la participación ciudadana y voluntad política.

Crear, en la UCS "HChF", condiciones para la transformación universitaria, consolidación, gestión de sistemas y redes de atención de base popular.

Fomentar la articulación con políticas de comunicación para lograr participación activa y compromisos y generar desarrollo y objetivos comunes.

Favorecer los procesos de integración y participación de los miembros de las universidades en las transformaciones intra e interinstitucionales.

Mantener vínculos con los niveles de información, coordinación, cooperación e integración del sistema de salud para mejorar el bienestar de la población.

- Estrategia interna: Gerencia de procesos de gestión participativa.
- Acciones internas:

Crear las condiciones para lograr la gestión de procesos de participación interna.

Definir acciones participativas como mecanismo de apoyo a la gestión organizacional en la UCS "HChF".

Generar un proceso de gestión interna, que apunte a la transformación universitaria bajo un sistema de formación con dirección política, producción de conocimiento pertinente y eficacia en la acción, con múltiples características que dependen del espacio de aplicación y de la perspectiva de los actores intervinientes.

Incentivar la participación del docente, como el eje clave para buscar la mejora de la calidad educativa, con una fuerte base teórica para el logro de la calidad total.

Construir colectivamente estrategias dirigidas a crear condiciones objetivas y subjetivas para la integración universitaria.

Fomentar la innovación y creatividad

como efectos positivos en la UCS "HChF".

Consultar permanentemente los instrumentos jurídicos relacionados con los procesos y los actores involucrados en la definición de planes estratégicos, como parte del proceso de gestión participativa.

Orientar los proyectos y concretar una agenda universitaria, que fortalezca la relación entre la academia, la sociedad y SPNS.

Promover la organización innovadora mediante el desarrollo de la ciencia e innovación tecnológica en salud.

Estructurar y emprender un proceso de producción y gestión académica que se oriente a la optimización del talento humano a través de estrategias participativas para instrumentar políticas.

Diseñar un plan de asesoría académica en torno a la gestión participativa como necesidad institucional y del equipo de trabajo.

- Estrategia combinada, de efectos conjuntos: externo-interno
- Acciones combinadas:

Mejorar permanentemente la gestión participativa, mediante la gestión del conocimiento, gestión por objetivos y fidelización del personal.

Mantener el carácter comunicativo de los enfoques democráticos, favoreciendo la gestión participativa en la gestión de procesos.

Favorecer el trabajo articulado y en conjunto con las misiones y grandes misiones socialistas, para contribuir con la garantía del derecho a la salud y a la educación universitaria, en el ideario bolivariano de la suprema felicidad social.

Favorecer el proceso de transformación, fortaleciendo la capacidad de gestión local.

Garantizar los procesos de contraloría social del poder popular comunal, estudiantil y de las organizaciones de trabajadoras y trabajadores de la salud, bajo un enfoque que facilite el trabajo cooperativo, solidario y articulado con otras instituciones.

Procurar la participación de la ciudadanía con las autoridades universitarias para atender problemas que puedan presentarse en las comunidades.

Garantizar la conducción hacia respuestas integrales, mediante modelos de atención y gestión, acorde a las condiciones existentes en cada lugar del sistema de salud.

Finalmente se propone seguir un proceso iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento, donde se logre la participación de todas las personas clave en la UCS "HChF", que tengan un conocimiento de las principales características de la universidad y los comités de salud de base en cada consultorio popular, instancias de salud de los consejos comunales y las comunas, espacios de participación en los centros diagnóstico integrales (CDI), salas de rehabilitación integral (SRI), áreas de salud integral comunitarias (ASIC), ambulatorios especializados, hospitales, instancias de las direcciones regionales de salud (FUNDASALUD) y ministerio del poder popular para la salud; en la búsqueda de desarrollar capacidades en torno a la gestión participativa.

CONCLUSIONES

■ El 98,28%, opina que existe vinculación entre el sector universitario y las necesidades o problemas del entorno social, cultural, a nivel del estado.

■ El 89,66%, considera que el desarrollo de modelos de gestión, formación, generación y socialización de saberes, son necesarias para

responder a su encargo social, y a las necesidades que presenten las distintas formas de organización del pueblo.

■ El 74,14 % opina que la UCS "HChF" tiene buena articulación con las instancias del SPNS y con las diferentes formas de organización del pueblo y el 91,38%, considera que la principal vinculación de la universidad es con las áreas de salud integral comunitaria (ASIC).

■ El 93,10% opina que los actores gubernamentales y sociedad civil organizada pueden incidir en mejorar los vínculos para la resolución de problemas a través de la participación ciudadana y voluntad política. Asimismo, el 93,10 coinciden en que existen acciones de participación ciudadana con la UCS.

■ El 86,21% reconocen la vinculación que existe entre la UCS "HChF" núcleo Sucre con otras instituciones de la administración pública.

■ El 77,59%, aprecia la vinculación de la UCS con otras instituciones de educación universitaria.

■ El 86,21% considera que la producción, socialización y apropiación de saberes populares, científicos-humanísticos y tecnológicos para la independencia y soberanía, constituye la principal estrategia para lograr la construcción colectiva y operacionalizar una red de vinculación armónica entre la UCS "HChF" y otras instituciones

■ El 81,03% de los informantes considera que la UCS "HChF" pone en práctica una buena política de comunicación interna, además estructura y canaliza los mensajes que se intercambian entre los diferentes equipos o individuos que forman parte de la institución y que se facilitan, evalúan y aplican las iniciativas de mejora mediante los canales de comunicación, tanto individual como colectivamente.

■ El 93,10% señala que conceptualizan la participación con un enfoque de corresponsabilidad entre los estudiantes y los docentes, entre los pacientes y el equipo de salud, entre el educador y los educandos.

■ El 94,83% coincide con el modelo de participación, que se conceptualiza como el involucramiento de los actores, así como en el llamado a definir los criterios de calidad.

■ El 93,10% valora positivamente la toma de decisiones de manera consensuada, tomando en consideración la opinión de los trabajadores y los estudiantes, también cree necesaria la formación de conciencia ciudadana que permita la participación responsable y franca del personal en colaboración con las autoridades de la UCS "HChF" en el núcleo Sucre.

■ El 86,21% de los participantes indicaron que el marco laboral característico predominantemente a la UCS "HChF" es la gestión del conocimiento.

■ El 91,38 opina que en la UCS se aplican las políticas de mejora permanente, progresivas y el principio de la proximidad, que quién está más cerca de una tarea es el que mejor la conoce y quién mejor puede mejorar la gestión de la institución.

■ El 63,79% indicó que el efecto positivo que se presenta en menor proporción en la UCS "HChF", fue la creación de una organización innovadora o con creatividad aplicada.

■ Un 84,48% indica que los efectos positivos de la gestión participativa están presentes en la institución, como refuerzo a la implicación del personal en los objetivos de la organización.

■ El 100,00% opinó que la UCS "HChF" núcleo Sucre, está fundamentada en una visión democrática de la gestión, orientada al talento humano.

■ El 94,83% consideró que existe una es-

trecha vinculación entre UCS "HChF" y las demás instituciones que conforman el sistema público nacional de salud.

■ La característica de gestión participativa que se consideró que primordialmente debe estar presente en la UCS "HChF" núcleo Sucre, fue la estructura de trabajo colaborativo de formas más eficiente entre sociedad y gobierno con un 94,83%.

■ La presentación de propuestas y recomendaciones fue el elemento estratégico de mayor importancia en el proceso estratégico de la UCS "HChF" con un 82,76%.

■ El 81,03% considera la mejora de la calidad académica, pertinencia social e internacionalización, como un mecanismo de vinculación académica, educativa e institucional.

■ El 81,03%, considera el plan de trabajo y la organización integral como elementos que viabilizan la integración y participación.

■ Con respecto a los alcances de los procesos de integración y participación para lograr las transformaciones intra e interinstitucionales en la UCS "HChF", el 77,59% consideró, en primer lugar, aumentar el compromiso la responsabilidad de los trabajadores.

■ En atención al objetivo general se definió una estrategia de combinación, soportada en las alianzas estratégicas a lo externo y la gerencia de procesos de gestión participativa, a lo interno.

RECOMENDACIONES

Implementación de la estrategia de combinación, impulsada por estrategias externas e internas, que permitirán desarrollar la organización para alcanzar la visión establecida. A lo externo, soportada en alianzas estratégicas, y en el caso de las estrategias internas, una estrategia de gerencia de procesos de gestión participativa.

Monitoreo permanente de la implementación de las estrategias, mediante un proceso iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento, donde se logre la participación de todas las personas clave en la UCS "HChF", que tengan un conocimiento de las principales características de la universidad y las formas de organización del pueblo, en la búsqueda de desarrollar capacidades en torno a la gestión participativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIAS F. 2004. El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 4ª edición. Editorial Episteme, Venezuela.
- BARBOSA L. 2009. Gestión y evaluación participativa de políticas públicas: el caso de los presupuestos participativos. *Prismas: Dir. Pol. Publ. Mundial. Brasília*. 6(2): 251-264. jul./dez. 2009
- BAVARESCO A. 2001. Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un diseño de investigación). 4ª edición. Editorial de la Universidad del Zulia, Venezuela, 230p.
- CASASSUS J. 2000. Problemas de la gestión educativa en América latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Unesco, México.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. 1999. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- CÓRDOVA E. Y DELGADO J. 2020. Gestión participativa en el desarrollo de las instituciones públicas. *Ciencia Latina*. 4(2):

- Disponible https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.160
- COLMENARES S. Y SÁNCHEZ E. 2017. Modelo gerencial participativo desde un abordaje de la nueva gestión pública. [Trabajo Mimeografiado para optar al título de Especialista en Gerencia Pública de la Universidad de Carabobo]. Venezuela. 90p.
- D'ALESSIO F. 2008. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Pearson educación de México, S.A. de C.V. México. 444p.
- DAVID F. 2008. Conceptos de administración estratégica. Educación, 11ª edición. México. 416p
- DECRETO DE CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LAS CIENCIAS DE LA SALUD (Nº 1.3171 8-10-2014. Gaceta Oficial 40.514).
- ESTRADA M., ROMERO F. Y PÉREZ A. 2017. Planeación participativa universitaria: Estrategia organizacional de desarrollo y calidad, para cumplimiento de políticas públicas de la Secretaría de Educación Pública. Revista RAITES (antes Panorama Administrativo). *Estrategias de Gestión Implementadas en las Organizaciones Educativas*. 3(6): 21.
- FONTAINES T. 2012. Metodología de la investigación, pasos para realizar el proyecto de investigación. Júpiter Editores CA., Venezuela. 182p.
- GARCÍA O. 2005. Gestión tecnológica como modelo de la universidad emprendedora. En: Revista Ágora. Trujillo. Venezuela. Año 8 Nº 16, Julio-Diciembre. [http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/omairag/artic/MODELO%20DE%20%GESTION%20\(AGORA\).pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/omairag/artic/MODELO%20DE%20%GESTION%20(AGORA).pdf). Consultado: abril 25, 2008.)
- GÓMEZ J. Y OLIVES J. 2015. Estrategia de gestión participativa para el fortalecimiento organizativo del barrio Valle de Santa Elena, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena Año 2015- [Tesis de Organización y Desarrollo Comunitario]. Disponible en <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/3103>
- HURTADO A. 2018. La gestión universitaria: Una praxis educativa consustanciada con los planes nacionales de desarrollo. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*. 28: 33-51. Venezuela. ISSN: 2244-8330. Depósito legal: ppi201002la3492
- INGRAN, M., SANABRIA G., MARRERO O. Y BRUZON, L. 2022. Proyecto I+D gestión participativa comunitaria en la atención primaria de salud, Jesús Menéndez, Las Tunas. Convención Internacional de Salud, Cuba Salud 2022.
- JOHNSON G., SCHOLES K. Y WHITTINGTON R. 2006. Dirección estratégica. 7º edición. Pearson Educación, España. 685p.
- MCDANIEL R. Y ASHMOS D. 1980. Participatory management: an executive alternative for human service organizations. Human Resource Management, Spring, USA.
- MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA SALUD (MPPS). 2017. Lineamientos rectores para la gestión de la red de atención comunal en el área de salud integral comunitaria. Inversiones PrintPress, CA., Caracas, Venezuela. 101p.
- MUÑOZ B. 1998. Proceso de investigación. Fundación UPEL, Caracas, Venezuela.
- NAVARRO M. Y SÁNCHEZ I. 2007. Transformación mundial de la educación superior.

- Universidad Iberoamericana de Puebla, Puebla, México.
- OLAZABAL J. Y GUEVARA D. 2016. Estrategias de gestión educativa participativa para mejorar el estilo de trabajo cooperativo en los docentes de la especialidad de primaria, escuela profesional de educación, facultad de ciencias histórico sociales y educación; universidad nacional «Pedro Ruiz Gallo» Lambayeque; 2015". [Trabajo mimeografiado, presentado para optar el grado académico de Maestro en ciencias de la educación con mención en docencia y gestión universitaria], Perú, 105p.
- PÉREZ J. 2016. La gestión participativa: Unidad de conocimiento. Disponible en https://factorhumano.org/attachments_secure/article/8303/participativa_cast.pdf.
- PINEDA E., ALVARADO E. Y DE CANALES F. 1994, Metodología de la investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud. 2^{da}. Edición Organización Panamericana de la Salud. Serie PALTEX, USA, 225p.
- RIVERA S., KIRKAND A. Y BERUMEN M. 2013. Instrumentos de gestión participativa en la administración pública: Propuesta de un sistema de indicadores para la planeación estatal en baja California. Revista Internacional Administración & Finanzas. 6 (2).SALGADOS, FLORES M, GUEVARA M. 2017.Nova Scientia ISSN 2007 - 0705, N° 18 Vol. 9 (1). pp: 568 – 587.Disponible en https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052017000100568
- TORRES Y. 2007. La gestión participativa en el desarrollo integral de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. IMPM, Caracas, Venezuela.
- TORRES Y., BUSTAMANTE S. Y COLINA L. 2011. Las estrategias participativas como fundamento de la gestión en organizaciones universitarias. *Encuentro Educativo*. 18(3): 495.
- UNIVERSIDAD DE LAS CIENCIAS DE LA SALUD «HUGO CHÁVEZ FRÍAS». 2017. Documento Rector: Fundamentación ético-epistemológica. (Versión Electrónica), Venezuela. 156p.
- VEGAS H. 2017. Participación y gestión pública: un enfoque reflexivo desde el contexto local venezolano. *Investig. Adm.* 46: 119. Méxicoene./jun.
- VELASCO J. 2000. La participación de los profesores en la gestión de calidad en educación. Edición Universidad de Navarra, España.
- VELÁSQUEZ A. 2006. Planificación estratégica participativa basada en evidencias. Guía metodológica. PRAES, GHS-I-00-03-00039-00, 93p.