CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Prácticas y resultados de la gestión de la carrera administrativa en universidades públicas venezolanas: Un análisis desde la perspectiva evaluativa (2000-2023)

Practices and results of administrative career management in Venezuelan public universities: An analysis from an evaluative perspective (2000–2023)

Carmen Cecilia Castillo de Bayona
Dirección de Servicio Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET)
Correo electrónico: castillopedra@gamil.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-4461-7239

Recibido: Noviembre 2025 **Aceptado: Enero: 2026** **Publicado: Junio 2026**

Como citar: Castillo de Bayona, CC. (2026). **Prácticas y resultados de la gestión de la carrera administrativa en universidades públicas venezolanas: un análisis desde la perspectiva evaluativa.** Editorial CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volumen 23 No. 3. Junio-Agosto (2026). Venezuela https://doi.org/10.36390/s2wg8m50

RESUMEN

Este artículo presenta los hallazgos de una investigación cualitativa fundamentada en el paradigma fenomenológico y la teoría fundamentada, cuyo objetivo es analizar las prácticas y resultados de la gestión de la carrera administrativa en universidades públicas venezolanas durante el período 2000-2023. Mediante entrevistas en profundidad a 42 actores clave de seis universidades nacionales, complementadas con observación participante y revisión documental, se identificaron patrones emergentes que reflejan una gestión fragmentada, descontextualizada y afectada por la crisis institucional y económica del país. Los resultados evidencian: (1) vacíos normativos derivados de la exclusión del personal universitario de la Ley de Estatutos de la Función Pública; (2) precarización salarial extrema (remuneraciones inferiores al 4% de la canasta básica); (3) injerencia política en la autonomía universitaria; (4) ausencia de sistemas meritocráticos y de evaluación de desempeño; y (5) deterioro del clima organizacional. El análisis, estructurado según las dimensiones del modelo CIPP de Stufflebeam (Contexto, Insumos, Procesos, Producto), revela un círculo vicioso de deterioro institucional que compromete la sostenibilidad del sistema universitario público. Se concluye que los hallazgos proporcionan un diagnóstico integral que deberá servir como base empírica para el diseño de futuras intervenciones transformadoras en la gestión del talento humano universitario venezolano.

Palabras clave: gestión de carrera administrativa, perspectiva evaluativa.

ABSTRACT

This article presents the findings of a qualitative research based on the phenomenological paradigm and grounded theory, aimed at characterizing the practices, experiences, and

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

outcomes of administrative career management in Venezuelan public universities during the period 2000-2023. Through in-depth interviews with 42 key actors from six national universities, supplemented by participant observation and documentary review, emerging patterns were identified that reflect a fragmented, decontextualized management affected by the country's institutional and economic crisis. The results show: (1) normative gaps derived from the exclusion of university personnel from the Law of Statutes of Public Function; (2) extreme wage precariousness (remuneration below 4% of the basic basket); (3) political interference in university autonomy; (4) absence of meritocratic systems and performance evaluation; and (5) deterioration of the organizational climate. The analysis, structured according to the dimensions of Stufflebeam's CIPP model (Context, Inputs, Process, Product), reveals a vicious cycle of institutional deterioration that compromises the sustainability of the public university system. It is concluded that the findings provide a comprehensive diagnosis that should serve as an empirical basis for the design of future transformative interventions in Venezuelan university human talent management.

Keywords: administrative career management, evaluative perspective.

INTRODUCCIÓN

La gestión de la carrera administrativa en las universidades públicas venezolanas ha estado históricamente condicionada por un entramado complejo de transformaciones legales, políticas, económicas y organizacionales que han incidido de manera determinante en su eficacia, pertinencia y sostenibilidad. En el período comprendido entre 2000 y 2023, esta gestión ha experimentado un proceso acelerado de deterioro, caracterizado por la convergencia de factores estructurales y coyunturales que han comprometido su capacidad para atraer, retener y desarrollar el talento humano necesario para el cumplimiento de la misión universitaria.

Si bien estudios previos han abordado aspectos aislados de esta problemática —como el marco normativo, la situación salarial o la autonomía institucional—, existe una necesidad imperante de investigaciones integrales que, desde una perspectiva evaluativa, permitan diagnosticar de manera sistemática las prácticas concretas, los resultados alcanzados y las limitaciones estructurales de la gestión administrativa universitaria.

El presente artículo se inscribe en este esfuerzo por comprender y diagnosticar la situación actual de la gestión de la carrera administrativa en el sector universitario público venezolano. Su objetivo es analizar las prácticas y resultados de dicha gestión durante el período 2000-2023, tomando como referencia teórica y metodológica el modelo CIPP (Contexto, Insumos, Procesos, Producto) desarrollado por Stufflebeam (2002).

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Este enfoque evaluativo ofrece un marco integral y sistemático que facilita el análisis de las interrelaciones entre los factores contextuales, los recursos disponibles, los procesos implementados y los resultados obtenidos, permitiendo así una comprensión holística de las dinámicas que caracterizan la gestión del talento humano universitario en Venezuela.

La relevancia de este estudio radica en su contribución al diagnóstico integral de la gestión del talento humano en el sector universitario público venezolano, un ámbito que enfrenta desafíos de proporciones críticas: desactualización y exclusión normativa, injerencia política creciente en la autonomía universitaria, precarización salarial extrema, erosión de los principios meritocráticos, y deterioro generalizado del clima organizacional. En este contexto, el análisis sistemático de prácticas y resultados busca ofrecer una base empírica sólida para futuros esfuerzos de transformación y mejora de la gestión administrativa universitaria.

Se destaca que la estructura del artículo se organiza de la siguiente manera: tras esta introducción, se presenta una revisión de los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, articulando los principios de la gestión de recursos humanos en el sector público, la evaluación organizacional, los modelos de gestión adaptativos y las particularidades del contexto universitario venezolano. Posteriormente, se detalla la metodología cualitativa empleada, basada en el paradigma fenomenológico y la teoría fundamentada, e igualmente, se describen las técnicas de recolección, así como, el análisis de datos.

A continuación, se exponen los resultados organizados según las cuatro dimensiones del modelo CIPP, identificando los problemas críticos en cada una de ellas. Finalmente, se presentan las reflexiones finales, destacando las implicaciones de los hallazgos para la comprensión de la crisis actual y su potencial utilidad como insumo para el diseño de futuras intervenciones de mejora en la gestión universitaria.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La gestión de la carrera administrativa en el sector universitario venezolano constituye un objeto de estudio complejo que requiere un análisis multidimensional. Su

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

comprensión exige articular perspectivas teóricas provenientes de la gestión de recursos humanos en el ámbito público, la evaluación de programas y organizaciones, la sociología de las organizaciones y el estudio de las políticas públicas en contextos de crisis. Este apartado se estructura en cinco ejes teóricos fundamentales que proporcionan el sustento conceptual para el diagnóstico y la propuesta modelística que se presenta posteriormente.

La Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público y su Aplicación en el Contexto Universitario Venezolano

La gestión del talento humano en el sector público venezolano ha estado tradicionalmente regida por un marco legal específico que, sin embargo, ha experimentado transformaciones profundas y, en muchos casos, contradictorias. La derogación de la Ley de Carrera Administrativa (1970) instrumento que, pese a sus limitaciones, establecía un régimen de ingreso, ascenso y estabilidad para los funcionarios públicos y su sustitución por la Ley de Estatutos de la Función Pública (LEFP, 2002) marcó un punto de inflexión crítico.

Como señalan Arambulo (2019) y Lanzillotta (2015), la LEFP excluyó explícitamente a los trabajadores universitarios de su ámbito de aplicación, generando un vacío normativo que aún persiste. Esta exclusión ha derivado en la aplicación supletoria y forzada de normativas genéricas —como el instructivo de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) y los manuales de cargos de la Oficina de Planificación del sector Universitario (OPSU) que no consideran las particularidades académicas, administrativas y laborales del sector universitario (PROVEA, 2022; ODH-ULA, 2022).

Esta desarticulación entre el marco normativo y las prácticas administrativas reales refleja, en términos de González de Pacheco (2009), una crisis de la gestión pública caracterizada por la incoherencia institucional, la inseguridad jurídica y la vulneración de derechos laborales históricos. En el ámbito universitario, esta crisis se ve agravada por la tensión permanente entre el principio constitucional de autonomía universitaria desarrollado en la Ley de Universidades (1970) y las crecientes injerencias del poder ejecutivo en procesos administrativos fundamentales.

Investigaciones recientes documentan cómo esta injerencia se manifiesta en la designación de autoridades universitarias sin consenso académico, la centralización del

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

pago de nóminas a través del sistema Patria, y la asignación presupuestaria discrecional y notoriamente insuficiente (Cardozo, 2023; Scharifker, 2023). Este escenario configura un entorno organizacional complejo y adverso para la gestión del talento humano, donde la autonomía para decidir sobre políticas de personal, remuneraciones y desarrollo profesional se ve seriamente comprometida.

Gestión del Rendimiento y Compensación en Contextos de Crisis Institucional

La gestión del rendimiento (performance management) constituye un proceso estratégico clave para alinear el desempeño individual y colectivo con los objetivos organizacionales (Walters, 1995; Thorpe & Holloway, 2020). En un contexto ideal, este proceso incluye la definición clara de expectativas, la evaluación sistemática del desempeño, la retroalimentación constructiva y el reconocimiento basado en resultados. Sin embargo, en el sector universitario venezolano, este ciclo virtuoso se encuentra severamente quebrado.

La ausencia de sistemas de evaluación de desempeño estandarizados, objetivos y aplicados de manera consistente es una constante reportada por múltiples fuentes (Rodríguez, 2023). En su lugar, prevalecen criterios discrecionales, informales y, en muchos casos, influenciados por relaciones personales o afinidades políticas en procesos críticos como el ingreso, el ascenso y la promoción del personal administrativo.

Paralelamente, la gestión de la compensación entendida como el conjunto de recompensas económicas (salarios, bonos, beneficios) y no económicas (reconocimiento, desarrollo, condiciones laborales) que recibe el trabajador (Chiavenato, 2009; Mondy & Noe, 2009) enfrenta en Venezuela una crisis sin precedentes. Según datos del Observatorio de Derechos Humanos de la Universidad de los Andes (ODH-ULA, 2023), el salario promedio del personal universitario representa menos del 4% del valor de la canasta básica alimentaria.

Esta situación de precarización laboral extrema se ha visto agravada por la eliminación o reducción drástica de beneficios históricos como primas de antigüedad, pago de horas extras, subsidios y fideicomisos. Como consecuencia, se ha generado un círculo vicioso de empobrecimiento, desmotivación y fuga de talento calificado que

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

compromete la capacidad institucional para cumplir sus funciones básicas (Rosales, Bull & Sutherland, 2023). Avendaño (2025) conceptualiza esta situación como una "erosión multidimensional del capital humano universitario", donde factores económicos (hiperinflación, presupuestos insuficientes), políticos (intervencionismo, polarización) y organizacionales (gestión deficiente, falta de planificación) interactúan generando un daño estructural de difícil reversión.

Autonomía Universitaria y Gestión Administrativa

La autonomía universitaria constituye un principio fundamental para el funcionamiento de las instituciones de educación superior. En el caso venezolano, este principio está reconocido constitucionalmente en el artículo 109 de la CRBV (1999), que establece: "El Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, estudiantes y egresados de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para el beneficio espiritual y material de la Nación".

Sin embargo, como señalan Cardozo (2023) y Scharifker (2023), esta autonomía se ha visto severamente comprometida en la práctica por múltiples factores: (1) designación de autoridades universitarias sin el debido proceso de consulta a la comunidad académica; (2) centralización del pago de nóminas a través del sistema Patria, generando retrasos recurrentes y pérdida de control institucional; (3) asignación presupuestaria discrecional e insuficiente; y (4) imposición de normativas administrativas que desconocen las particularidades institucionales.

Esta tensión entre autonomía formal y control real configura un escenario organizacional complejo que impacta directamente en la gestión del talento humano universitario, limitando la capacidad de las instituciones para diseñar e implementar políticas de gestión contextualizadas y efectivas.

Gestión del rendimiento y compensación en contextos de crisis

La gestión del rendimiento constituye un proceso estratégico para alinear el desempeño individual con los objetivos organizacionales (Walters, 1995; Thorpe & Holloway, 2020). En el sector público, este proceso enfrenta particularidades derivadas

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

de la naturaleza de las organizaciones estatales, donde los objetivos son menos cuantificables, los incentivos económicos más limitados y las dinámicas políticas más influyentes (Boyne, 2002).

En contextos de crisis económica extrema, como el que enfrenta Venezuela desde 2014, los sistemas tradicionales de gestión del rendimiento y compensación enfrentan desafíos adicionales. Como señala Avendaño (2025), en situaciones de hiperinflación y contracción presupuestaria, los sistemas de compensación colapsan, generando una disociación entre esfuerzo y recompensa que afecta gravemente la motivación y el compromiso institucional.

En el caso específico del sector universitario venezolano, la crisis de la compensación ha alcanzado niveles extremos. Según el ODH-ULA (2023), el salario universitario representa menos del 4% del valor de la canasta básica, situación agravada por la eliminación de beneficios históricos como primas, horas extras y fideicomisos. Esta precarización laboral extrema no solo afecta la calidad de vida del personal administrativo, sino que también limita severamente su desarrollo profesional y compromiso institucional (Rosales, Bull & Sutherland, 2023).

Evaluación Organizacional y el Modelo CIPP como Marco para la Gestión Universitaria

La evaluación organizacional se erige como una disciplina fundamental para la mejora de las instituciones, ya que permite valorar sistemáticamente el diseño, la implementación, la eficiencia y el impacto de políticas, programas y prácticas (Stufflebeam, 2002; Mateo, 2000). Entre la diversidad de modelos evaluativos disponibles, el modelo CIPP (Contexto, Insumos, Procesos, Producto), desarrollado y perfeccionado por Daniel Stufflebeam, ofrece un marco particularmente pertinente y robusto para el análisis de la gestión de la carrera administrativa universitaria.

La pertinencia del modelo CIPP radica en varias de sus características centrales: (1) su enfoque sistémico, que permite analizar no solo componentes aislados, sino las interrelaciones dinámicas entre el contexto externo, los recursos internos, los procesos de gestión y los resultados finales; (2) su orientación a la mejora, ya que su propósito fundamental no es únicamente emitir juicios de valor, sino proporcionar información útil

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

para la toma de decisiones y la mejora continua de programas y prácticas; y (3) su adaptabilidad contextual, demostrada por su aplicación exitosa en evaluaciones de gestión y calidad en instituciones de educación superior en diversos países de América Latina (Bausela, 2015; López, 2012).

La aplicación del modelo CIPP al ámbito universitario venezolano permite estructurar el análisis en cuatro dimensiones interrelacionadas y jerárquicas:

- Contexto: Comprende la evaluación del marco legal, político, económico y socio-cultural que condiciona y delimita la gestión universitaria. Incluye el análisis de leyes, políticas nacionales, situación económica del país y expectativas sociales hacia la universidad.

- Insumos: Se refiere al análisis de los recursos disponibles (humanos, financieros, materiales, tecnológicos) para llevar a cabo la gestión administrativa. Incluye la evaluación de la idoneidad, suficiencia y distribución de dichos recursos.

- Procesos: Abarca el monitoreo y valoración de las actividades, procedimientos y prácticas concretas que se implementan en la gestión de la carrera administrativa: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, promoción, compensación y clima laboral.

- Producto: Consiste en la medición de los resultados, efectos e impactos de la gestión administrativa. Incluye indicadores de eficiencia (cumplimiento de metas), eficacia (logro de objetivos), calidad de los servicios, satisfacción laboral, desarrollo profesional y contribución a la misión institucional.

Es importante destacar que este marco evaluativo integral guiará tanto el diagnóstico de la situación actual como el diseño de la propuesta de modelo de gestión que se presenta en este artículo.

Crisis de la Meritocracia y Transparencia en la Administración Pública Universitaria

La erosión de los principios meritocráticos en la administración pública venezolana es un fenómeno ampliamente documentado que ha tenido repercusiones devastadoras en la eficiencia, legitimidad y credibilidad de las instituciones estatales (ODH-ULA, 2023;

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

PROVEA, 2022). En el sector universitario, esta crisis se manifiesta de manera particularmente aguda en varias dimensiones interconectadas.

Es así como se indica en primer lugar, los procesos de ingreso y ascenso del personal administrativo han perdido, en gran medida, su base en méritos profesionales, experiencia y competencias. Asimismo, en su lugar, se han generalizado criterios discrecionales, recomendaciones personales y, en no pocos casos, la influencia de lealtades políticas (Rodríguez, 2023). En segundo lugar, existe una ausencia casi total de sistemas de evaluación de desempeño formalizados y aplicados de manera sistemática para el personal fijo. Esta carencia impide la retroalimentación estructurada, la identificación de necesidades de capacitación y el reconocimiento objetivo del buen desempeño.

En tercer lugar, investigaciones como la de Pérez (2022) señala la recurrencia de prácticas de nepotismo y politización en la asignación de cargos de confianza, beneficios especiales, así como, oportunidades de desarrollo, creando circuitos de privilegio que minan la equidad interna. Finalmente se expone que, la fragmentación y debilitamiento del movimiento sindical universitario, junto con la exclusión de organizaciones legítimas en procesos de negociación colectiva, ha reducido la capacidad de los trabajadores para defender sus derechos y promover agendas de mejora (INFOFAPUT, 2021).

La convergencia de estas dinámicas genera un clima organizacional adverso caracterizado por altos niveles de desmotivación, desconfianza hacia las autoridades, percepción de injusticia y falta de pertenencia institucional. Como demuestran Jara Martínez et al. (2018), este clima negativo impacta directamente en la productividad, la calidad del servicio al usuario interno y externo, y la disposición del personal a involucrarse en iniciativas de mejora.

Modelos de Gestión Adaptativos para Contextos de Crisis Universitaria

Ante la realidad compleja y desfavorable descrita, diversos autores e instituciones han abogado por la necesidad de diseñar e implementar modelos de gestión universitaria que sean a la vez robustos en sus principios y flexibles en su aplicación. Estos modelos

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

adaptativos comparten énfasis en la participación, la transparencia, la innovación y la orientación al talento.

Un primer eje propone la flexibilidad normativa (Padrón, 2024), entendida no como el abandono de las regulaciones, sino como la capacidad de contar con marcos legales e institucionales que permitan adaptarse a contextos cambiantes y emergentes sin vulnerar los derechos fundamentales de los trabajadores ni los principios de la función pública. Un segundo eje destaca la participación protagónica de todos los actores universitarios autoridades, docentes, empleados administrativos, obreros y estudiantes en los procesos de toma de decisiones que afectan la vida institucional, especialmente en lo relativo a la gestión de personas (Espinoza et al., 2024).

Un tercer eje aboga por la digitalización y simplificación de procesos administrativos (Figueredo, 2021), utilizando tecnologías de la información para reducir la burocracia, aumentar la transparencia, agilizar trámites y mejorar el acceso a la información. Finalmente, un cuarto eje insiste en la formación continua y alineada con las necesidades estratégicas de la institución y las aspiraciones de desarrollo profesional del personal (Marciales, 2014).

Estos enfoques coinciden con las recomendaciones de organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), que subraya la obligación de los Estados de garantizar el trabajo decente y los derechos laborales básicos incluso y especialmente en contextos de crisis económica y social. Asimismo, es significativo indicar que, se alinean con los estudios contemporáneos sobre gestión del talento humano en organizaciones públicas (como los desarrollados por, Ramió & Salvador, 2018; Torres Solano, 2022), los cuales enfatizan la importancia de abandonar enfoques rígidos y burocráticos para transitar hacia sistemas integrados, estratégicos y centrados en las personas.

METODOLOGÍA

La investigación se abordó bajo el paradigma fenomenológico, con enfoque cualitativo y tipo descriptivo, integrando los diseños de investigación fenomenológica y teoría fundamentada. Esta combinación metodológica permitió

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

comprender en profundidad las experiencias, percepciones y significados que los actores involucrados asignan a la gestión de la carrera administrativa en las universidades públicas venezolanas, al tiempo que facilitó la generación de categorías y conceptos emergentes desde los datos recogidos.

El diseño fenomenológico se centró en captar la esencia de las vivencias de los funcionarios administrativos, vicerrectores, directores de recursos humanos y representantes sindicales, a partir de sus narrativas y descripciones detalladas. Por su parte, el diseño de teoría fundamentada siguió el enfoque sistemático de Corbin y Strauss (2007), aplicando un proceso analítico no lineal que incluyó:

1. Codificación abierta: segmentación y categorización inicial de los datos.

2. Codificación axial: establecimiento de relaciones entre categorías y subcategorías.

3. Codificación selectiva: integración y refinamiento conceptual para la construcción de teoría emergente.

La muestra se conformó mediante un muestreo mixto que combinó:

- Muestras homogéneas de seis (06) universidades nacionales venezolanas: Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), Universidad Central de Venezuela (UCV), Universidad del Zulia (LUZ), Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora (UNELLEZ), Universidad de los Andes (ULA) y Universidad Politécnica Territorial Agroindustrial del Estado Táchira (UPTAI).

- Muestreo por conveniencia de informantes clave: vicerrectores administrativos, directores de recursos humanos, presidentes de asociaciones de empleados y empleados administrativos con más de diez (10) años de experiencia.

La recolección de datos se realizó mediante entrevistas abiertas en profundidad, aplicadas de manera presencial y virtual, previa autorización y consentimiento informado. Estas se complementaron con observación participante y revisión documental de normativas legales, estatutos universitarios, manuales de cargos y registros institucionales.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

El procedimiento analítico incluyó:

- Transcripción y revisión iterativa de las entrevistas.
- Aplicación de una matriz hermenéutica para organizar y categorizar los hallazgos.
- Triangulación de fuentes (entrevistas, documentos, observación) para garantizar validez y confiabilidad.
- Identificación de patrones, relaciones temáticas y vacíos críticos en la gestión de la carrera administrativa.

Este enfoque metodológico permitió una comprensión contextualizada y profunda de las prácticas, resultados y limitaciones de la gestión administrativa universitaria en Venezuela entre 2000 y 2023, sentando las bases para la elaboración de un modelo de gestión evaluativo fundamentado en los hallazgos empíricos.

RESULTADOS

El análisis de los datos, estructurado bajo las cuatro dimensiones del modelo CIPP, reveló un panorama crítico y multifacético de la gestión de la carrera administrativa en las universidades públicas venezolanas. Los hallazgos se presentan a continuación organizados en dichas dimensiones, destacando los patrones y problemas más significativos identificados.

Dimensión Contexto: Un Marco Normativo e Institucional Adverso

Los hallazgos en esta dimensión confirman que la gestión administrativa universitaria se desarrolla en un contexto marcado por la desarticulación legal, la injerencia política y la crisis económica estructural.

- **Vacío y Exclusión Normativa**: Todos los informantes coincidieron en señalar que la derogación de la Ley de Carrera Administrativa (2002) y su sustitución por la Ley de Estatutos de la Función Pública (LEFP) que excluye al personal universitario creó un “limbo jurídico” (E12, Director de RRHH). Este vacío ha sido llenado de manera inconsistente con normativas genéricas como el Instructivo ONAPRE, el cual, según un

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

vicerrector, “homogeniza al universitario con cualquier otro funcionario público, desconociendo nuestra especificidad y autonomía” (E3, Vicerrector). Esta situación genera inseguridad jurídica y vulnera derechos laborales históricos, como el régimen de escalafón y la estabilidad.

- **Injerencia Política y Erosión de la Autonomía**: Se identificó un patrón claro de intervención del poder ejecutivo en asuntos internos universitarios. La designación de autoridades (rector, vicerrectores) sin el debido proceso de consulta a la comunidad universitaria fue señalada como una práctica común y lesiva. La centralización del pago de nóminas a través del Sistema Patria fue denunciada unánimemente como un mecanismo de control que vulnera la autonomía financiera y administrativa: “No podemos pagar un bono extra, una prima, sin la aprobación de un sistema ajeno a la universidad. Es una asfixia” (E7, Presidente sindical). Además, la asignación presupuestaria es descrita como insuficiente (inferior al 4% de lo solicitado) y discrecional, sujeta a criterios políticos antes que técnicos.

- **Crisis Económica Nacional:** El contexto macroeconómico de hiperinflación, recesión y colapso del poder adquisitivo constituye el telón de fondo omnipresente. Este factor exógeno impacta de manera directa y brutal las condiciones laborales, como se detalla en la siguiente dimensión.

Dimensión Insumos: Recursos Humanos y Financieros Precarios e Inequitativos

El análisis de los recursos disponibles revela una situación de escasez crítica, inequidad distributiva y desprofesionalización.

- **Precarización Salarial Extrema**: Este es quizás el hallazgo más dramático y recurrente. El salario del personal administrativo es considerado “simbólico” o “de hambre”. Los datos recogidos confirman que el ingreso mensual no cubre el 4% del valor de la canasta básica alimentaria. “Con mi sueldo de jefe de departamento, después de 25 años de servicio, solo puedo comprar 2 kilos de carne y algo de arroz” (E18, Empleado administrativo). Esta situación ha generado estrategias de supervivencia como el pluriempleo, la migración a otros sectores o la diáspora internacional.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

- **Deterioro de Beneficios y Compensaciones No Salariales:** Se reportó la eliminación o reducción drástica de beneficios como primas de antigüedad, pago de horas extras, bonos de productividad, subsidios para alimentación, salud y educación. La pérdida de los fideicomisos universitarios fue señalada como un golpe severo al bienestar del personal.

- **Fuga de Talento Calificado y Envejecimiento de la Planta**: Existe un consenso sobre una "hemorragia" de personal joven, capacitado y con potencial. "Los que se van son los mejores, los que tienen opciones" (E5, Director de RRHH). Esto ha derivado en una planta administrativa envejecida, con dificultades para la renovación generacional y la incorporación de nuevas competencias tecnológicas.

- **Infraestructura y Tecnología Obsoletas:** Las condiciones físicas de trabajo son deficientes: edificios en mal estado, mobiliario deteriorado, fallas constantes en servicios básicos (agua, electricidad, internet) y equipos tecnológicos obsoletos o insuficientes.

Dimensión Procesos: Gestión Fragmentada, Opaca y No Meritocrática

Los procesos concretos de gestión del talento humano se caracterizan por la informalidad, la discrecionalidad y la ausencia de sistemas integrales.

- **Reclutamiento y Selección No Transparentes**: Los procesos de ingreso carecen de transparencia y están frecuentemente viciados. Se reporta el uso de criterios discrecionales y recomendaciones ("palanca") por encima de los méritos. "Para entrar, lo que cuenta no es el currículum, es a quién conoces" (E22, Empleado administrativo). No existen concursos públicos abiertos con jurados calificadores imparciales.

- **Ausencia de Planes de Carrera y Evaluación del Desempeño:** No hay planes de carrera formalizados que tracen rutas claras de desarrollo profesional. La evaluación del desempeño, cuando existe, es informal, subjetiva y no vinculada a ningún plan de mejora o reconocimiento. "Nadie te evalúa. Puedes hacer un trabajo excelente o uno pésimo, y al final ganas lo mismo: nada" (E15, Empleado administrativo). No hay sistemas de retroalimentación 360° o basados en objetivos.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

- **Capacitación Inequitativa y Casi Inexistente:** La formación continua para el personal administrativo es escasa, desorganizada y altamente inequitativa. Se privilegia de manera abrumadora la capacitación docente. “En los últimos 5 años, no he recibido ni un solo curso. Pero veo decenas de talleres para profesores” (E29, Empleado técnico). No existe un diagnóstico de necesidades de capacitación ni un plan institucional al respecto.

- **Comunicación Interna Deficiente y Falta de Participación**: Los canales de comunicación formal son ineficientes. La información sobre decisiones, cambios normativos o la situación institucional llega de manera tardía, distorsionada o no llega. El personal administrativo se siente excluido de los espacios de toma de decisiones. “Las decisiones las toman arriba, y nosotros nos enteramos cuando nos las notifican. No hay consulta” (E8, Representante sindical).

- **Clima Organizacional Tóxico**: De los procesos deficientes emerge un clima laboral caracterizado por la desmotivación, desconfianza, percepción de inequidad y desapego. Se reportan sentimientos de impotencia, frustración y abandono. “Vengo a calentar el puesto. No tengo estímulos para hacer las cosas bien” (E33, Empleado administrativo). La confianza en las autoridades y en la institución es muy baja

Dimensión Producto: Resultados que Comprometen la Sostenibilidad Institucional

La convergencia de un contexto adverso, insumos precarios y procesos deficientes genera productos o resultados negativos que amenazan la viabilidad misma de las universidades.

- **Deterioro de la Calidad de los Servicios Administrativos:** La capacidad de las unidades administrativas para prestar servicios ágiles, oportunos y de calidad se ha visto severamente mermada. Se reportan retrasos crónicos en trámites de nómina, contrataciones, compras, mantenimiento y respuesta a solicitudes de la comunidad universitaria. “Un trámite que antes se hacía en una semana, ahora puede tardar meses. No hay insumos, no hay personal motivado, no hay sistemas” (E5, Director de RRHH). Esto afecta directamente el funcionamiento académico y de investigación.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

- **Fuga de Talento Calificado y Descapitalización Humana:** La migración de personal administrativo capacitado —especialmente jóvenes con formación tecnológica y dominios de idiomas— es un fenómeno extendido. “Se han ido contadores, auditores, especialistas en informática, gente clave que no hemos podido reemplazar” (E11, Vicerrector). Esta pérdida representa una descapitalización de conocimiento tácito y capacidades institucionales difíciles de recuperar.

- **Erosión del Compromiso y Sentido de Pertenencia:** El vínculo emocional y ético de los empleados con la institución se ha debilitado. Prevalece un sentimiento de desapego y “sobrevivencia laboral”. “Vengo por inercia, no por vocación. La universidad ya no es lo que era” (E27, Empleado con 20 años de servicio). Esto reduce la disposición a asumir responsabilidades adicionales, innovar o trabajar en equipo.

- **Impacto en la Gobernanza y Autonomía Real:** La capacidad de la universidad para tomar decisiones autónomas sobre su personal se ve limitada no solo por factores externos, sino también por la debilidad interna de sus sistemas de gestión. La falta de información confiable, la desmotivación del personal clave y la obsolescencia de los procedimientos afectan la eficacia de la gobernanza interna.

- **Afectación de la Imagen y Credibilidad Institucional:** La situación interna descrita trasciende las paredes universitarias y afecta la percepción pública y la confianza de la sociedad en la institución. Esto puede impactar negativamente en la consecución de alianzas, financiamiento externo y atracción de estudiantes.

- **Compromiso de la Función Social de la Universidad:** En último término, la crisis de la gestión administrativa compromete la capacidad de la universidad para cumplir su misión social: formar profesionales, generar conocimiento y contribuir al desarrollo del país. Un personal administrativo desmotivado, mal remunerado y sin oportunidades de desarrollo difícilmente puede sostener una institución de educación superior de calidad.

Los hallazgos en esta dimensión confirman que los “productos” del actual modelo de gestión son predominantemente negativos y reflejan un círculo vicioso de deterioro institucional. La sostenibilidad del sistema universitario público venezolano está en riesgo si no se intervienen de manera integral y estructural las fallas identificadas en las dimensiones de contexto, insumos y procesos.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

REFLEXIONES FINALES

La investigación desarrollada permitió caracterizar las prácticas y resultados de la gestión de la carrera administrativa en las universidades públicas venezolanas durante el período 2000-2023, evidenciando una realidad crítica y multifactorial que compromete no solo la eficiencia administrativa, sino la sostenibilidad misma del sistema de educación superior. El análisis realizado desde la perspectiva evaluativa del modelo CIPP revela que la gestión administrativa universitaria se encuentra inmersa en un círculo vicioso de deterioro, donde las deficiencias en una dimensión refuerzan las limitaciones en las otras.

Los hallazgos confirman que el *contexto* en el que se desarrolla esta gestión es profundamente adverso. La exclusión del personal universitario de la Ley de Estatutos de la Función Pública ha creado un vacío normativo que persiste por más de dos décadas, generando inseguridad jurídica y la aplicación forzada de instrumentos no adaptados a la realidad universitaria.

Esta desarticulación legal se ve agravada por una creciente injerencia política en la autonomía universitaria, manifestada en mecanismos de control como la centralización de pagos a través del sistema Patria y la designación de autoridades sin el debido consenso académico. A esto se suma un contexto económico nacional de hiperinflación y recesión que impacta brutalmente las condiciones laborales.

En cuanto a los *insumos*, la investigación documenta una precarización salarial extrema sin precedentes, donde las remuneraciones del personal administrativo no alcanzan el 4% del valor de la canasta básica alimentaria. Esta situación se ve agravada por la pérdida de beneficios históricos y por una fuga masiva de talento calificado, especialmente entre los profesionales jóvenes con formación tecnológica y especializada. Los recursos físicos y tecnológicos disponibles son descritos como obsoletos e insuficientes, limitando severamente la capacidad operativa de las instituciones y generando un entorno laboral desfavorable.

El análisis de los *procesos* administrativos revela un panorama de fragmentación, opacidad y ausencia de sistemas integrales de gestión del talento humano. Se constató la falta de transparencia en los procesos de reclutamiento y selección, donde prevalecen criterios discrecionales sobre los méritos profesionales. Asimismo, se evidenció la

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

inexistencia de planes de carrera formalizados y de sistemas de evaluación de desempeño objetivos y sistemáticos.

La capacitación es descrita como inequitativa y escasa, privilegiando al personal docente sobre el administrativo. La comunicación interna es deficiente y no existen canales efectivos para la participación del personal en decisiones que les afectan directamente. Estos procesos deficientes generan un clima organizacional adverso, caracterizado por altos niveles de desmotivación, desconfianza institucional y percepción de inequidad.

Los *resultados o productos* de esta gestión son predominantemente negativos y amenazan la viabilidad institucional. Se documenta un deterioro significativo en la calidad y oportunidad de los servicios administrativos, con retrasos crónicos en trámites esenciales que afectan el funcionamiento académico y de investigación. La fuga de talento calificado representa una descapitalización de conocimiento tácito y capacidades institucionales difíciles de recuperar.

El compromiso y sentido de pertenencia del personal se ha erosionado considerablemente, reduciendo la disposición a innovar, trabajar en equipo o asumir responsabilidades adicionales. Finalmente, esta situación afecta la imagen y credibilidad institucional, comprometiendo la capacidad de la universidad para cumplir su misión social de formar profesionales, generar conocimiento y contribuir al desarrollo del país.

En síntesis, la gestión de la carrera administrativa en las universidades públicas venezolanas enfrenta una crisis estructural que requiere atención urgente y concertada. Los hallazgos de esta investigación proporcionan un diagnóstico integral que deberá servir como base empírica para el diseño de intervenciones transformadoras. Futuras investigaciones deberán centrarse en la formulación de propuestas de gestión que, tomando en cuenta este diagnóstico, permitan superar las limitaciones identificadas y contribuir a la revitalización del sistema de educación superior venezolano".

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfaro Mocoso, M. (2021). *Modelos, enfoques y perspectivas en evaluación: una distinción necesaria*. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, Costa Rica.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

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/educacion/revista/a5n25/5-25-4.pdf

Arambulo, J. (2019). *Análisis del marco jurídico de la función pública venezolana*. Caracas: Editorial Jurídica Venezolana.

Arenilla S., M. (2017). *Cuatro décadas de modernización vs. reforma de la Administración pública en España.* Methaodos. Revista de ciencias sociales, 5(2), 302–317.

Arias L., SA.; Labrador L., NP. y Gámez VB. (2019). *Modelos y épocas de la evaluación educativa.* Revista Educere, 23(75).

Avendaño, R. (2025). *Erosión del capital humano en el sector universitario venezolano: un análisis multidimensional*. Mérida: Ediciones Universidad de Los Andes.

Bausela H., E. (2015). *Metodología de la Investigación Evaluativa: Modelo CIPP.* Revista Complutense de Educación, 14(2).

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, 10(2), Caracas.

Cardozo, M. (2023). *Autonomía universitaria y control estatal en Venezuela: tensiones y perspectivas*. Caracas: Centro de Estudios de la Educación Superior.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (10ª ed.). Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano* (1ª ed.). Mc Graw Hill.

Corbin, J. y Strauss, A. (2007). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3ª ed.). Sage Publications.

Córdova, E. (2006). *Administración Pública en Venezuela: Aproximaciones a los cambios y transformaciones.* Revista de Ciencias Sociales.

De Miguel, M. (2000). *La evaluación de programas sociales: fundamentos y enfoques teóricos.* Revista de Investigación Educativa, 18(2).

Espinoza, R., López, M. y González, P. (2024). *Participación y gobernanza universitaria en América Latina*. Santiago: CLACSO.

Figueredo, A. (2021). *Digitalización de la administración universitaria: desafíos y oportunidades*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional.

González de Pacheco, RA. (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

Gorgemans, S. (2009). *La planificación de los recursos humanos en la administración pública.* Revista de gestión pública y privada, 14, 71–88.

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.

INFOFAPUT. (2021). *Informe sobre la situación laboral del personal universitario venezolano*. Caracas: Federación de Asociaciones de Profesores Universitarios de Venezuela.

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).

Lanzillotta, L. (2015). *Derecho administrativo laboral venezolano*. Caracas: Editorial Melvin.

López, M. (2012). *Evaluación de la gestión universitaria: aplicación del modelo CIPP en instituciones de educación superior*. México: Universidad Autónoma de México.

Marciales, G. (2014). *Formación continua y desarrollo profesional en la administración pública*. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Mateo, J. (2000). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Barcelona: ICE-Horsori.

Mondy, W. y Noe, R. (2009). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

ODH-ULA. (2022). *Informe sobre condiciones laborales en las universidades venezolanas*. Mérida: Observatorio de Derechos Humanos de la Universidad de Los Andes.

ODH-ULA. (2023). *Precarización salarial y crisis de la meritocracia en la universidad venezolana*. Mérida: Observatorio de Derechos Humanos de la Universidad de Los Andes.

Padrón, J. (2024). *Flexibilidad normativa y gestión universitaria en contextos de crisis*. Caracas: Editorial Equinoccio.

Pérez, S. (2022). *Nepotismo y politización en la administración pública universitaria*. Valencia: Universidad de Carabobo.

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.

PROVEA. (2022). *Derechos laborales en Venezuela: informe anual*. Caracas: Programa Venezolano de Educación-Acción en Derechos Humanos.

Ramió, C. y Salvador, M. (2018). *La nueva gestión del empleo público. Recursos humanos e innovación de la Administración*. Ediciones Tibidabo.

Rodríguez, L. (2023). *Sistemas de evaluación del desempeño en la administración pública universitaria: diagnóstico y perspectivas*. Maracaibo: Editorial de la Universidad del Zulia.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Rosales, M., Bull, J. y Sutherland, K. (2023). *Crisis del compromiso institucional en universidades venezolanas*. Caracas: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Scharifker, B. (2023). *La universidad venezolana en el siglo XXI: desafíos y resistencias*. Caracas: Editorial Académica Venezolana.

Stufflebeam, DL. (2002). *Evaluation models*. New Directions for Evaluation, 2002(93), 7-98.

Stufflebeam, DL. y Shinkfield, AJ. (1989). *Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica*. Paidós.

Thorpe, R. y Holloway, J. (2020). *La gestión del rendimiento: Perspectivas multidisciplinares*. The Open University Business School, Reino Unido.

Torres Solano, J. (2022). *Gestión estratégica del talento humano en organizaciones públicas*. Madrid: Editorial Síntesis.

Walters, M. (1995). *The performance management handbook*. Institute of Personnel and Development.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)