

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DEONTOLOGÍA EN LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Dr. Mario José Yovera Reyes

Universidad Nacional Experimental del Yaracuy
San Felipe, Venezuela

myovera@uney.com.ve

<https://orcid.org/0000-0001-5619-1422>

Abg. Rosaura Pastora Arrieche Chirinos

Universidad Nacional Experimental del Yaracuy
San Felipe, Venezuela

rosauraarrieche9@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-4624-942X>

Resumen

Este artículo analiza críticamente el papel del personal administrativo en la gestión estratégica de las universidades públicas, destacando el valor epistémico y ético de su experiencia deontológica. El objetivo es interpretar cómo las prácticas cotidianas del personal administrativo configuran formas de racionalidad estratégica que desafían los modelos tecnocráticos predominantes en la gestión universitaria. Desde un enfoque teórico que articula la racionalidad crítica, los principios de la ética institucional (Cortina, 1997, 2000; Pérez Luño, 2014) y los fundamentos de la gobernanza participativa, se propone que la gestión universitaria debe ser comprendida como una construcción socioética, donde los actores administrativos son corresponsables en el direccionamiento institucional. La metodología se centró en una investigación documental, con revisión y análisis crítico de varias fuentes entre las que destacan, normativas públicas, trabajos de investigación, tesis académicas, artículos científicos y literatura especializada en ética profesional, gestión pública y educación superior. De esta investigación se concluye que el personal administrativo encarna una racionalidad situada que articula la norma con la experiencia, la estrategia con el compromiso institucional y la técnica con la ética. Ignorar esta agencia epistémica no solo limita la eficacia organizacional, sino que perpetúa estructuras jerárquicas que minan la participación y la justicia institucional. Por tanto, se recomienda una reconceptualización de la gestión estratégica desde una ética del reconocimiento que integre la voz del personal administrativo como actor clave en la transformación universitaria.

Palabras clave: *gestión estratégica, deontología, ética institucional, personal administrativo, universidades públicas.*

Recibido: 30/06/2025

Aceptado: 20/01/2026

Revista In Situ/ISSN 2610-8100/Vol. 9 N°9/ Año 2026. San Felipe, Venezuela/ Universidad Nacional Experimental del Yaracuy, pp. 190 - 211

STRATEGIC MANAGEMENT AND DEONTOLOGY IN THE EXPERIENCE OF ADMINISTRATIVE STAFF IN PUBLIC UNIVERSITIES

Abstract

This article critically analyzes the role of administrative staff in the strategic management of public universities, highlighting the epistemic and ethical value of their deontological experience. The aim is to interpret how the daily practices of administrative staff shape forms of strategic rationality that challenge the prevailing technocratic models of university management. From a theoretical perspective that articulates critical rationality, the principles of institutional ethics (Cortina, 1997, 2000; Pérez Luño, 2014), and the foundations of participatory governance, it is proposed that university management should be understood as a socioethical construction, where administrative actors are jointly responsible for institutional direction. The methodology focuses on documentary research, with a review and critical analysis of various sources including government regulations, research papers, academic theses, scientific articles, and specialized literature on professional ethics, public management, and higher education. This research concludes that administrative staff embodies a situated rationality that articulates norms with experience, strategy with institutional commitment, and technique with ethics. Ignoring this epistemic agency not only limits organizational effectiveness but also perpetuates hierarchical structures that undermine participation and institutional justice. Therefore, a reconceptualization of strategic management is recommended based on an ethics of recognition that integrates the voice of administrative staff as a key actor in university transformation.

Keywords: *Strategic management, deontology, institutional ethics, administrative staff, public universities.*

Introducción

En el marco de una universidad pública, tanto en Venezuela como en Hispanoamérica, cada vez más tensionada por las demandas de eficacia, transparencia y rendición de cuentas, con presupuestos precarios y un entorno económico crítico, la gestión estratégica ha sido históricamente concebida como un conjunto de herramientas orientadas a optimizar procesos, alinear objetivos y garantizar la sostenibilidad institucional. Sin embargo, detrás de esta formulación técnica se encubre con frecuencia un silenciamiento de los actores que, desde el quehacer cotidiano y la praxis administrativa, sostienen y transforman los engranajes del sistema universitario. Este trabajo propone situar al personal administrativo como sujeto epistémico legítimo, portador de una experiencia deontológica valiosa que incide de manera concreta en la configuración estratégica de las universidades públicas.

En efecto, la labor administrativa universitaria no se limita solo a la ejecución de procedimientos administrativos o cumplir funciones burocráticas, también y de mucha importancia, implica tomar decisiones éticas, aplicar juicios de valor oportunos, y una constante mediación entre normativas institucionales, demandas sociales, principios de justicia y convivencia institucional. Desde esta perspectiva, con este trabajo se defiende que la experiencia deontológica del personal administrativo constituye un reservorio de conocimiento situado, capaz de iluminar aspectos ocultos u olvidados de los modelos tradicionales de gestión universitaria. Esta hipótesis se inscribe dentro de un marco epistemológico pospositivista, el cual reconoce tanto la existencia de realidades objetivas como la importancia de las construcciones interpretativas que los sujetos elaboran sobre esas realidades (Denzin & Lincoln, 2012). El conocimiento no es meramente objetivo ni enteramente subjetivo, es intersubjetivo, situado y en constante revisión crítica (Popper, 1994; Habermas, 1999)

Esta concepción interpela directamente el lugar del personal administrativo como sujeto cognoscente, esto debido a que el saber que emerge de su experiencia no es puramente técnico ni reducible a lo individual, sino que se forma en interacción con otros, mediado por normas, valores y contextos organizacionales específicos. Así, su experiencia deontológica constituye una forma legítima de conocimiento situado, socialmente compartido y éticamente orientado, capaz de incidir en las dinámicas estratégicas de la universidad.

Por tanto, reconocer la intersubjetividad del conocimiento implica también reconocer la voz del personal administrativo como agente estratégico. Su capacidad para interpretar normas, adaptarse a contextos cambiantes y sostener prácticas éticas, no solo de forma anecdótica, sino, que principalmente debe ser una manifestación concreta de cómo el conocimiento estratégico se construye de manera colaborativa, crítica y situada dentro del entramado institucional.

En consecuencia, este trabajo se plantea como objetivo interpretar la experiencia deontológica del personal administrativo configura formas de racionalidad estratégica que desafían los modelos tecnocráticos predominantes en la gestión universitaria. Dicho objetivo se concreta en la necesidad de investigar cómo esta experiencia se manifiesta en la praxis de la gestión estratégica de las universidades públicas, destacando sus aportes a la construcción de modelos institucionales más éticos, participativos y democráticos.

Para lograr este objetivo, nos planteamos la siguiente interrogante: ¿Cómo

la experiencia deontológica del personal administrativo en las universidades públicas configura formas de racionalidad estratégica que, al tensionar la planificación institucional, pueden contribuir a reconfigurar los modelos de gestión hacia una lógica más ética, humanista y democrática? Abordar este cuestionamiento permitirá avanzar hacia un enfoque de gestión universitaria que no solo aspire a resultados operativos, sino también, a una institucionalidad comprometida con la ética pública y la dignidad del servicio administrativo.

Marco Teórico

Este marco teórico se fundamenta en la articulación entre ética institucional, deontología profesional y gestión estratégica universitaria. Al reconocer al personal administrativo como actor epistémico cuya experiencia situada desafía modelos tecnocráticos, aporta racionalidad práctica y valores éticos que fortalecen la gobernanza participativa y la construcción de institucionalidad democrática en universidades públicas. En relación con las investigaciones más relevantes que sustentan este estudio, se presentan a continuación antecedentes teóricos y empíricos que evidencian la importancia de la ética institucional y la experiencia deontológica del personal administrativo en la gestión estratégica universitaria:

Borrero Barrios (2023), desarrolló una investigación titulada “Eticidad como proceso de socialización, enculturación y desarrollo en el ámbito de la administración pública venezolana”, de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Venezuela. Esta tesis doctoral tuvo como propósito, comprender cómo se configura la eticidad del funcionario público como resultado de procesos socioculturales, formativos e institucionales, cuya metodología se sustentó en el enfoque hermenéutico-crítico, análisis documental, entrevistas en profundidad a servidores públicos y triangulación cualitativa.

En cuanto a los aportes teóricos, el autor expone que la ética administrativa no debe reducirse a normas, sino, entenderse como una práctica cultural construida intersubjetivamente. La deontología emerge como un fenómeno dinámico, que vincula valores personales, identidad profesional y cultura organizacional.

Esta tesis reviste de gran importancia para nuestra investigación debido a que ofrece un marco teórico robusto sobre la ética pública como proceso cultural y formativo, aplicable al análisis del comportamiento de los funcionarios administrativos en entornos universitarios.

Por su parte, León Pineda (2021) llevó a cabo una investigación en la Universidad Nacional de Colombia, titulada “Análisis de la gobernanza universitaria desde la perspectiva de la Nueva Gobernanza Pública: recomendaciones para la Universidad Nacional de Colombia”, Esta investigación tuvo como objetivo general, evaluar los mecanismos de gobernanza universitaria bajo los enfoques de la Nueva Gobernanza Pública, destacando el rol de diversos actores en la toma de decisiones estratégicas. Con metodología de diseño mixto (cualitativo-cuantitativo), revisión documental, aplicación de encuestas y entrevistas, análisis temático.

El estudio reconoce que la toma de decisiones estratégicas universitaria no debe ser monopolio de autoridades académicas. Incluye al personal administrativo como actor clave en la gestión colaborativa y promueve la necesidad de repensar los espacios de participación desde un enfoque ético-democrático.

Esta investigación examinó la gobernanza universitaria desde un enfoque ético y participativo, proponiendo una visión estratégica que reconoce el papel de todos los actores institucionales, incluidos los administrativos, en la toma de decisiones y la cultura organizacional, elementos clave para el sustento de nuestra investigación.

Otra investigación considerada relevante, es la propuesta de Chirinos Palacio (2021), intitulada “Deontología en el desempeño del talento humano adscrito a FUNDACITE Falcón” de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Venezuela, cuyo objetivo estuvo centrado en caracterizar los principios deontológicos que orientan el comportamiento del talento humano en una institución pública de ciencia y tecnología, enfatizando su papel en la gestión efectiva. Esta investigación se apoyó metodológicamente en el diseño cualitativo-descriptivo, entrevistas semiestructuradas a funcionarios, análisis de contenido.

Entre los aportes significativos de este trabajo, resalta la identificación de que el compromiso ético del personal no solo tiene implicaciones morales, sino que también fortalece la institucionalidad. El autor concluyó que la formación deontológica refuerza la eficiencia, la coherencia institucional y la confianza ciudadana en la gestión pública.

Esta tesis profundiza en la ética profesional del personal administrativo en una institución pública de ciencia y tecnología, resaltando la importancia de la deontología como eje de la gestión pública responsable y eficiente, por tanto, al destacar la dimensión deontológica en los profesionales que ejercen función administrativa nos posiciona con un elevado valor conceptual para nuestra investigación.

A nivel internacional, se destaca el trabajo de maestría de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, de Paredes Álvarez (2020), intitulado “Gestión administrativa y calidad de servicio que brindan las Instituciones de Educación Superior Públicas” centrado en el objetivo de analizar la relación entre la gestión administrativa y la percepción de calidad del servicio en las universidades públicas, destacando el papel que cumple el personal administrativo como eje de interacción con la comunidad universitaria. Un estudio enmarcado metodológicamente en el enfoque cuantitativo, diseño correlacional, aplicación de encuestas estructuradas a estudiantes y administrativos y análisis estadístico con SPSS.

Con esta investigación, el autor logró demostrar que la calidad de la gestión no depende únicamente de políticas institucionales, sino de las competencias y valores de los actores administrativos. Además, señaló que la actitud ética, el trato humano y la eficiencia son dimensiones percibidas como estratégicas en la calidad del servicio universitario.

Este estudio analiza cómo la gestión administrativa influye en la percepción de calidad del servicio en universidades públicas, destacando el papel del personal administrativo como mediador entre la estructura organizacional y la experiencia del usuario universitario. Por tanto, al analizar la influencia de la gestión administrativa en la percepción de calidad del servicio, este estudio sitúa al personal administrativo como una figura bisagra entre las estructuras formales de la universidad (normas, procesos, jerarquías) y la vivencia cotidiana del usuario universitario (estudiante, docente, ciudadano). En relación con

nuestra investigación, se refuerza la tesis de que el funcionario administrativo no actúa únicamente como ejecutor de políticas o transmisor pasivo de decisiones estratégicas, sino como agente mediador y constructor activo de institucionalidad desde la ética profesional, lo que está enmarcado en la dimensión deontológica.

Gestión universitaria y capital humano en el ámbito de las instituciones públicas

La gestión universitaria, particularmente en el ámbito de las instituciones públicas, ha sido tradicionalmente enfocada desde paradigmas tecnocráticos que privilegian la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la planificación estratégica orientada a resultados. No obstante, durante lo que va de este nuevo milenio, diversas investigaciones han empezado a visibilizar el papel fundamental del capital humano no docente, en especial, del personal administrativo, como actor estratégico que sostiene y dinamiza la estructura organizacional (UNESCO, 2009; Cacho et al., 2020; Cuentas Martel, 2018; Lozano Rosales et al., 2021). Además, la cultura organizacional no es un mero reflejo de la estructura institucional, sino un activo estratégico que condiciona la eficacia de los procesos de gestión (Becerra Castro et al, 2020). Estos hallazgos desafían la visión reduccionista del personal administrativo como meros operadores burocráticos, sugiriendo que su acción está profundamente atravesada por valores, saberes prácticos y compromisos éticos que inciden de forma sustantiva en la cultura organizacional universitaria.

En Hispanoamérica, el debate sobre la calidad de la gestión pública universitaria ha sido estimulado por las agendas de modernización estatal y los sistemas de evaluación institucional (Didriksson, 2008). A partir de ello, ha cobrado fuerza la noción de gobernanza universitaria, entendida como un entramado de relaciones entre autoridades, docentes, personal administrativo, estudiantes y actores externos, que requiere coordinación estratégica y responsabilidad compartida (Brunner, 2011). En este marco, la figura del funcionario administrativo ha empezado a ser revalorizada como un actor clave en la construcción de institucionalidad, especialmente en contextos donde las funciones de apoyo no son meramente auxiliares, sino nodales para el cumplimiento de la misión académica.

Sin embargo, esta revalorización aún enfrenta las barreras conceptuales y estructurales. Por un lado, persisten visiones jerarquizadas de la gestión universitaria, en las que los saberes administrativos son considerados secundarios frente a la docencia o la investigación (Murillo Mora, 2019). En este orden de ideas, Pirona, Gutiérrez e Isea (2019) afirman que la gestión universitaria debe superar estructuras jerárquicas rígidas y avanzar hacia modelos de corresponsabilidad, donde todos los actores institucionales participen activamente en la toma de decisiones.

Por otro lado, los modelos estratégicos inspirados en el management empresarial tienden a invisibilizar la dimensión ética y subjetiva del trabajo administrativo, privilegiando indicadores cuantitativos por encima del sentido institucional o del compromiso profesional (Verenzuela Barroeta et al, 2021). Es en esta tensión donde adquiere relevancia el concepto de deontología profesional: una categoría que articula los principios normativos, éticos y axiológicos que orientan el ejercicio responsable de una función pública (Cortina, 2000).

Desde una perspectiva teórica, la deontología no puede reducirse a un conjunto de normas externas, sino que debe ser comprendida como una forma de racionalidad práctica que guía la acción en contextos de incertidumbre, tensión institucional y ambigüedad normativa (Vega y Qishpe, 2019, Hoyos, 2007). En el caso de las universidades públicas, el personal administrativo no solo aplica procedimientos, sino que interpreta, media y resignifica las políticas institucionales en función de su experiencia, valores y sentido del deber (Ansa, 2009). Esta ética situada se traduce en decisiones cotidianas que, aunque a menudo invisibles, tienen implicaciones directas en la equidad, la eficiencia y la legitimidad del sistema universitario (Fernández Espinosa, 2018).

Esta mirada se inscribe en una corriente más amplia de estudios organizacionales que reivindican el papel del sujeto como actor reflexivo y portador de conocimiento experiencial. Desde el paradigma postpositivista, autores como Guba y Lincoln (1994) han cuestionado la neutralidad valorativa de la gestión pública, proponiendo una epistemología que integre las dimensiones ontológicas (¿qué es la realidad organizacional?), axiológica (¿qué valores orientan el trabajo institucional?) y gnoseológica (¿cómo se construye conocimiento desde la práctica?). En esa línea, el personal administrativo es concebido no solo como ejecutor de decisiones, sino como agente epistémico, cuya experiencia puede y debe ser considerada fuente legítima para interpretar, evaluar y mejorar la gestión estratégica.

Los aportes de Mintzberg (2010) también resultan iluminadores en este contexto. Desde su crítica a los enfoques abstractos del management, plantea que la verdadera estrategia emerge desde la práctica, desde la interacción situada de quienes hacen gestión en el terreno institucional. Así, la estrategia no es solo lo que se planea, sino lo que se practica, lo que se reinterpreta en el día a día, incluso desde roles que no están formalmente reconocidos como estratégicos. Este enfoque abre la posibilidad de reconocer que el personal administrativo, a través de su actuar ético y responsable, también produce estrategia, incluso cuando no ostenta posiciones jerárquicas de poder.

La noción de ética institucional, como ha sido desarrollada por autores como Pérez Luño (2014) y Cortina (1997), resulta igualmente relevante. Según esta perspectiva, las instituciones públicas, y especialmente las universidades, tienen una responsabilidad ética que trasciende el cumplimiento formal de las normas: deben promover condiciones para que sus agentes actúen con dignidad, justicia y respeto a los fines públicos. En este sentido, la experiencia deontológica del funcionario administrativo constituye un indicador clave para la vitalidad ética de la organización universitaria y, por tanto, un componente estratégico que debe ser interpretado y valorado en la toma de decisiones institucionales (González, 2020).

Desde la perspectiva del derecho administrativo y la función pública universitaria, existen también marcos normativos que reconocen la deontología del personal como parte del interés general. Por ejemplo, en diversos países latinoamericanos se han desarrollado códigos de ética administrativa, estatutos de carrera profesional y planes de formación que incluyen como eje transversal la responsabilidad, la honestidad, el trato digno al ciudadano y la conciencia de servicio (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD, 2008). No obstante, la implementación efectiva de estos marcos basados en la ética de los funcionarios depende, en gran medida, de la capacidad institucio-

nal para generar una cultura organizacional basada en la confianza, la participación y el reconocimiento de la experiencia profesional (Blanco, 2023).

En síntesis, los antecedentes teóricos y normativos revisados permiten establecer una hipótesis interpretativa: la gestión estratégica universitaria no puede entenderse plenamente sin considerar la praxis ética del personal administrativo como dimensión constitutiva de las decisiones, procesos y estructuras institucionales. Ignorar esta dimensión no solo empobrece la comprensión de la gestión, sino que reproduce un modelo de universidad escindido entre lo estratégico y lo operativo, entre la norma y la acción vivida. Por ello, recuperar la experiencia deontológica del funcionario administrativo constituye un acto de justicia epistémica y una apuesta por una gestión universitaria más reflexiva, ética y transformadora.

Marco Metodológico

El presente artículo se inscribe en el paradigma postpositivista, el cual reconoce la existencia de una realidad institucional objetiva, pero admite que esta es siempre interpretada a través de marcos teóricos, valores y contextos situados. Desde esta óptica, se asume que el conocimiento sobre la gestión estratégica y la deontología del personal administrativo universitario puede construirse mediante una revisión sistemática, crítica e interpretativa de fuentes documentales pertinentes, sin pretensión de neutralidad absoluta, pero sí con criterios de validez académica, rigor analítico y transparencia argumentativa (Guba & Lincoln, citado; Taylor & Bogdan, 1998).

El diseño metodológico adoptado es de tipo documental cualitativo, orientado a la exploración teórica y crítica de textos académicos, normativos y empíricos relevantes para el objeto de estudio. Se ha optado por este enfoque dada la naturaleza del fenómeno analizado, el cual implica categorías abstractas (ética, racionalidad estratégica, experiencia deontológica, función pública) que requieren una reconstrucción conceptual basada en la interpretación y el diálogo entre fuentes. Se reconoce que esta metodología no permite generalizaciones empíricas ni evaluación de impacto institucional directo. Sin embargo, su fuerza reside en ofrecer un marco de interpretación crítico y argumentado que puede ser útil para futuras investigaciones mixtas o para diseñar instrumentos de análisis organizacional con base en la experiencia ética de los actores administrativos. Asimismo, el enfoque permite sostener un diálogo teórico-normativo que enriquezca la comprensión de las prácticas estratégicas desde una ética pública comprometida con los fines sociales de la universidad.

Análisis Crítico

Gestión estratégica: más allá del enfoque tecnocrático

El concepto de gestión estratégica en las universidades públicas ha sido históricamente abordado desde lógicas de planificación racional-instrumental, centradas en objetivos, indicadores y eficiencia organizacional (Mintzberg, citado; Silva-Sánchez et al, 2020; Suárez Castillo et al, 2020; Barragán Ramírez et al, 2024). Estas perspectivas, inspiradas por paradigmas gerenciales del sector privado, han dado lugar a modelos donde lo ético y lo humano quedan subordinados al cumplimiento de metas cuantificables. Sin embargo, autores como Ferrer Soto, Colmenares y Clemenza (2010) advierten que una planificación meramente técnica no garantiza el direccionamiento ético de las instituciones, especialmente cuando se desconoce el valor de los actores intermedios como el personal administrativo.

Desde una perspectiva crítica, esta reducción operativa no solo genera disfunciones organizacionales, sino que invisibiliza la dimensión deontológica y los valores de quienes sostienen cotidianamente los procesos estratégicos. Como sugiere Cortina (citado), la ética profesional no debe considerarse un adorno externo al hacer institucional, sino su condición de posibilidad: “La ética de la razón cordial no se limita a aplicar normas, sino que exige comprender al otro y construir juntos una sociedad justa” (p. 52).

En este sentido, el personal administrativo, en tanto operador del sistema, se convierte en portador de esa racionalidad práctica que articula lo normativo con lo fáctico, generando sinergias entre cultura organizacional, sostenibilidad y pertinencia social (Morin, 2008; Reyes Hernández, 2021). La gestión estratégica no se limita así a lo que se planifica, sino a lo que se ejerce, incluso desde lugares que no posean jerarquías institucionales, bajo criterios de responsabilidad ética y sentido institucional (Ferrer Soto et al, citado).

La experiencia deontológica como racionalidad situada

Diversas investigaciones sostienen que la conducta ética del personal administrativo universitario no responde únicamente al cumplimiento de manuales o códigos, sino que se gesta desde un proceso profundo de socialización institucional, formación profesional y compromiso cívico (Baraglia, 2024; Borrero Barrios, citado; Chirinos Palacio, citado). Esta dimensión experiencial de la deontología implica que los funcionarios no son simples ejecutores normativos, sino sujetos que interpretan, adaptan y resignifican los principios institucionales en contextos concretos.

Como plantea Valbuena, Morillo & Salas (2006), todo conocimiento, incluido el organizacional, está mediado por sistemas de valores y creencias. En ese sentido, la gestión administrativa se convierte en un escenario de producción de sentido, donde las decisiones éticas no son anecdóticas, sino estructurantes. Para complementar lo expresado, se trae a colación un estudio aplicado a funcionarios de instituciones de educación superior ecuatorianas, Paredes Álvarez (citado) concluye que la percepción de calidad del servicio está estrechamente vinculada con la actitud ética del personal, su nivel de compromiso y su capacidad de escucha activa. La ética, en este contexto, se traduce en capital estratégico.

Además, la praxis deontológica refuerza los marcos de legitimidad institucional. Cuando el funcionario actúa con equidad, responsabilidad y vocación de servicio, genera confianza tanto interna como externamente, constituyéndose en un agente de gobernanza universitaria (León Pineda, citado). La ética, por tanto, no es solo una dimensión del “buen comportamiento”, sino una forma de agencia profesional que impacta estructuralmente en los procesos de gestión.

Tensiones entre normatividad y ética vivida

Uno de los hallazgos más recurrentes en la literatura revisada es la existencia de tensiones entre las normativas institucionales y la ética vivida por el personal administrativo. Mientras que los estatutos y reglamentos definen un marco general de actuación, las decisiones concretas suelen estar intervenidas por dilemas que no pueden resolverse únicamente con apego formal a la norma (Universidad Simón Bolívar, 2022; Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, 2021).

Como advierte Martínez Zorrilla (2017), el marco normativo provee un andamiaje mínimo, pero no puede sustituir la deliberación ética cuando se presentan conflictos entre lo correcto y lo justo, entre lo legal y lo legítimo. Es precisamente en estas zonas grises donde emerge el valor de la deontología institucional como saber práctico. Un ejemplo de esta disonancia es señalado por Aparicio Gómez (2020), quien señala que la rigidez procedimental puede provocar contradicciones en el trato a estudiantes o en la administración de recursos, las cuales solo pueden resolverse mediante juicios éticos fundamentados.

Por tanto, el ejercicio deontológico implica una racionalidad situada, en la que el funcionario actúa no solo en función de lo establecido, sino desde un horizonte axiológico que le otorga sentido y dirección a su quehacer. Esta autonomía relativa no es desobediencia, sino ejercicio responsable de criterio profesional. Parafraseando a López Calva (2013), la ética profesional exige, precisamente, saber cuándo aplicar la norma y cuándo flexibilizarla sin traicionar sus principios.

Gobernanza participativa: hacia una estrategia ética e inclusiva

El reconocimiento del personal administrativo como actor estratégico también tiene implicaciones en los modelos de gobernanza universitaria. Si bien históricamente el diseño y evaluación de estrategias se ha concentrado en los niveles altos de gestión (rectores, decanos, directores), enfoques más recientes sugieren que una estrategia legítima y sostenible requiere incorporar la pluralidad de voces que integran la universidad, incluyendo la del personal administrativo (Brunner, citado; Acosta-Silva, Ganga-Contreras & Rama-Vitale, 2021).

Desde la perspectiva de la Nueva Gobernanza Pública, León Pineda (citado) argumenta que una universidad democrática debe repensar sus espacios de deliberación, articulando canales formales e informales de participación que fortalezcan la toma de decisiones colectivas. De acuerdo con el autor citado, los saberes administrativos dejan de ser técnicos y se convierten en testimonios epistémicos de cómo se vive y se proyecta la institucionalidad. En este contexto, la gobernanza universitaria con visión ética, Araya-Castillo (2024) expone que las universidades latinoamericanas enfrentan desafíos éticos en contextos de transformación institucional, destacando la necesidad de estructuras más flexibles, transparentes y comprometidas con el bien común.

Asimismo, este enfoque se vincula con el concepto de justicia epistémica propuesto por Fricker (2017), según el cual, negar credibilidad a ciertos actores dentro de un ecosistema organizacional constituye una forma de injusticia. En este caso, desconocer la racionalidad del personal administrativo como fuente de conocimiento estratégico equivale a invisibilizar parte del saber organizacional disponible.

La propuesta, entonces, no es incluir al personal administrativo como un actor meramente consultivo, sino reconocerlo como corresponsable de las acciones que orientan el horizonte institucional. Como apuntan Pirona, Gutiérrez e Isea (citado), el fortalecimiento ético de las universidades pasa por democratizar las prácticas de gestión, lo cual exige romper con la lógica verticalista y adoptar esquemas de corresponsabilidad y reconocimiento mutuo.

Finalmente, parafraseando a Aparicio Gómez (citado) que define la gobernanza universitaria, entendida desde una perspectiva ética, no puede reducirse

a estructuras normativas ni a procedimientos administrativos, su legitimidad y sostenibilidad dependen de la capacidad de la comunidad universitaria para reconocerse como una comunidad ética, donde el diálogo, la reciprocidad y el reconocimiento mutuo configuren el tejido de la toma de decisiones. En este sentido, la ética no es un complemento, sino el fundamento que permite pasar de la justificación a la fundamentación moral de los actos institucionales. Así, una universidad que aspira a ser democrática y socialmente confiable debe cultivar una gobernanza que no solo administre, sino que delibere, escuche y construya sentido colectivo.

Cultura institucional y formación deontológica

Otro eje crítico identificado es el de la cultura organizacional como facilitadora o inhibidora de la praxis deontológica. Estudio como el de Zurita (2024) y Becerra Castro et al (citado) destacan que no basta con que existan códigos de ética o manuales de buenas prácticas: la internalización de principios éticos requiere un ambiente institucional que legitime el juicio moral, respete la autonomía profesional y promueva el aprendizaje colectivo. La cultura institucional debe ser terreno fértil para que la ética florezca, y no un sistema cerrado que castiga la toma de decisiones reflexivas.

Asimismo, la formación permanente en ética pública aparece como condición necesaria, pero aún poco desarrollada en muchos contextos latinoamericanos. Según el CLAD (citado), los programas de profesionalización en función pública deben incluir módulos que fortalezcan la identidad moral del servidor, su capacidad deliberativa y su criterio ético. En el ámbito universitario, esta necesidad es aún más crítica, dado que la universidad tiene como uno de sus fines la formación integral y la ejemplaridad institucional.

En este sentido, la experiencia deontológica no debe verse como una cualidad individual excepcional, sino como un fenómeno que puede ser promovido, acompañado y sistematizado desde políticas institucionales claras. Como lo demuestra Chirinos Palacio (citado), cuando se implementan espacios de reflexión ética entre funcionarios, mejora no solo la calidad del servicio, sino también, la cohesión organizacional y la motivación laboral.

Conclusiones

Este estudio documental ha permitido evidenciar que la gestión estratégica en las universidades públicas no puede ser comprendida ni transformada si se ignora el valor epistémico, ético y operativo de la experiencia deontológica del personal administrativo. A lo largo del análisis se ha mostrado cómo la práctica profesional del funcionario universitario, más allá del aspecto técnico-administrativo, se configura como un espacio de mediación racional entre la norma, el contexto y los principios institucionales. Esta racionalidad situada no es accesorio a la estrategia, más bien debe ser entendida como constitutiva de la gestión estratégica universitaria.

Desde un enfoque crítico, se ha demostrado que la dimensión ética del trabajo administrativo no puede reducirse a un discurso normativo externo ni a una subjetividad aislada. Por el contrario, constituye un campo experiencial complejo, construido intersubjetivamente en organizaciones atravesadas por tensiones entre eficiencia y vocación pública. En este marco, la deontología se presenta como una forma de racionalidad práctica, orientada por la deliberación, la justicia y la responsabilidad contextual.

Asimismo, se ha puesto en evidencia que el enfoque tecnocrático dominante en la gestión universitaria, centrado en indicadores, rendición de cuentas y verticalidad organizacional, ha tendido a invisibilizar las contribuciones sustantivas del personal administrativo. Esta exclusión epistémica afecta no solo la legitimidad de las decisiones estratégicas, sino también la calidad democrática de la vida institucional. En consecuencia, resulta urgente construir modelos de gobernanza que incorporen deliberadamente a los actores administrativos como agentes corresponsables en el diseño, implementación y evaluación de la estrategia.

Del mismo modo, el artículo ha resaltado que la ética organizacional no es simplemente un conjunto de normas escritas, sino una cultura institucional vivida. La formación deontológica, la participación crítica y el reconocimiento profesional son condiciones necesarias para que la ética florezca como parte de una estrategia de desarrollo organizacional sostenible. Esta cultura ética debe ser promovida activamente por las autoridades universitarias, no como complemento decorativo, sino como eje vertebral de la misión pública de la universidad.

Finalmente, este trabajo invita a pensar la gestión universitaria desde una ética del reconocimiento y la justicia epistémica. Reconocer las voces, los saberes y las racionalidades del personal administrativo no es solo un acto de equidad, sino también un imperativo estratégico para la transformación institucional. Porque, en definitiva, toda estrategia verdaderamente transformadora empieza por reconocer a quienes cotidianamente la encarnan.

Referencias

- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F., & Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33), 1–20. <https://www.redalyc.org/journal/2991/299166154001/html/>
- Ansa, M. (2009). Valores institucionales en el Personal Administrativo de la Universidad del Zulia. *Formación Gerencial Año 8, N° 2*. <https://n9.cl/m23cq>
- Aparicio Gómez, O. Y. (20 de junio de 2020). El papel de la ética en la gobernanza universitaria. *El Observatorio de la Universidad Colombiana*. <https://www.universidad.edu.co/el-papel-de-la-etica-en-la-gobernanza-universitaria-oscar-aparicio-junio-20/>
- Araya-Castillo, L. (2024). Gobernanza universitaria desde una visión ética en Latinoamérica. *Cienciamatria*, 10(19), 1–18. <https://ve.scielo.org/pdf/crihect/v10n19/2542-3029-crihect-10-19-2.pdf>
- Baraglia, A. O. (2024). El personal administrativo y el compromiso ético. *Rev. Hosp. Ital.* 44(1) : e0000287. Buenos Aires. <https://n9.cl/l8ewac>
- Barragán Ramírez, C. A., Villena Aillon, J., Zurita-Altamirano, J., & Altamirano Zanipatin, S. (2024). Cultura y cambio desde la gestión interna de la organización. *Multiverso Journal* 4(7), 16–24. <https://doi.org/10.46502/issn.2792-3681/2024.7.2>
- Becerra Castro, M.; Becerra, A. P.; Condom Bosch, J. L. y Soriano Soriano, G. (2024). Impacto de la cultura organizacional en la implementación efectiva de planes estratégicos en organizaciones: una revisión sistemática. *Revista Internacional de Organizaciones*, n° 33, diciembre

- 2024, 11–38. DOI: 10.17345/rio33.446. <https://n9.cl/nsd49>
- Borrero Barrios, Á. L. (2023). *Eticidad como proceso de socialización, enculturación y desarrollo en el ámbito de la administración pública venezolana* [Tesis doctoral no publicada]. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Venezuela. <https://es.scribd.com/document/743874884/TESIS-DOCTORAL-AMBAR-LISSET-BORRERO-BARRIOS-Doctorado-en-Ciencias-Administrativas-UNESR-bk>
- Blanco, C. A. (2023). Ética como elemento esencial de la gestión pública: Diseño de un programa de ética pública municipal. *Revista Espacios*, 44(9), Art. 14. <https://www.revistaespacios.com/a23v44n09/a23v44n09p14.pdf>
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355. Mayo-agosto 2011, pp. 137-159. <https://n9.cl/wjb6t>
- Cacho, A.; Lluncor, M.; Bardales, W. y Cabanillas, A. (2020). Paradigmas de la Gestión de Universidades en Latinoamérica. *Revista Pakamuros*, Volumen 8, Número 4, Octubre –Diciembre, 2020, pp: 56-64. <https://n9.cl/n1cx9k>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2008). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. CLAD. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-Eticae-Integridad-Funcion-Publica.pdf>
- Chirinos Palacio, M. (2021). *Deontología en el desempeño del talento humano adscrito a FUNDACITE Falcón* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Venezuela. <https://n9.cl/7bwmnn>
- Cortina, A. (2000). *Ciudadanos del mundo: hacia una teoría de la ciudadanía*. Alianza Editorial. <https://significanteotro.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/cortina-adela-ciudadanos-del-mundo.pdf>
- Cortina, A. (1997). *Ética de la razón cordial: Educar en la ciudadanía del siglo XXI*. Oviedo: Editorial Nobel. <https://www.edicionesnobel.com/catalogo/9788484591795/etica-de-la-razon-cordial-educar-en-la-ciudadania>
- Cuentas Martel, S. C. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Educación* vol.27 no.53 Lima set. 2018. <http://dx.doi.org/10.18800/educacion.201802.004>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2012). *Manual de investigación cualitativa*. En *Manual SAGE de investigación cualitativa*. Vol. IV Traducción publicada por acuerdo con SAGE Publications (Londres, Nueva Delhi y Estados Unidos)
- Didriksson, A. (2008). La universidad en la sociedad del conocimiento. Hacia un modelo de producción y transferencia de conocimientos y aprendizajes *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, vol. 19, núm. 3, noviembre, 2014, pp. 549-559. <https://www.redalyc.org/pdf/2191/219132213002.pdf>
- Fernández Espinosa, C. E. (2018). Ética en la vida universitaria. En M. R. Tolozano Benítez & R. Arteaga Serrano (Coords.) *Memorias del Cuarto Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas de Ecuador: La formación y superación del docente: desafíos para el cambio de la educación en el siglo XXI* (pp. 949–959). Universidad Técnica de Machala.

ISBN 978-9942-17-033-0. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7220633>

- Ferrer Soto, Juliana; Colmenares Acevedo, Fedra; y Clemenza, Caterina (2010). Un líder ético para el cambio: plataforma de gestión estratégica en Instituciones Universitarias. *Revista de Ciencias Sociales*, volumen 16, número 4, páginas 642–653. <https://n9.cl/7es5l9>
- Fricker, M. (2017). *Injusticia epistémica: El poder y la ética del conocimiento* (A. Rivas, Trad.). Barcelona: Herder Editorial. (Obra original publicada en 2007). <https://www.perlego.com/es/book/1583209/injusticia-epistmica-pdf>
- González, M. A. (2020). La ética institucional como eje transversal en la gestión pública venezolana. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ).
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Comps.). *Manual de investigación cualitativa* (pp. 105–117). Barcelona: Gedisa.
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa, I: Racionalidad de la acción y racionalización social*. Taurus Humanidades
- Hoyos, L. E. (2007). Ética y racionalidad práctica. *Diánoia* vol.52 no.58. <https://n9.cl/mptgp>
- León Pineda, A. S. (2021). *Análisis de la gobernanza universitaria desde la perspectiva de la Nueva Gobernanza Pública*. [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/80225>
- López Calva, M. (2013). Ética profesional y complejidad: Los principios y la religación. *Perfiles Educativos*, 35(142), 6–27. <https://n9.cl/0ex8s3>
- Lozano Rosales, R.; Amador Martínez, M. L.; y Raluy Herrero, M. (2021). Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México. *RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ* vol.12 no.23 Guadalajara jul./dic. 2021 Epub 25-Jul-2022. <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1107>
- Martínez Zorrilla, D. (2015). Conflictos normativos (cap 36). *Enciclopedia de filosofía y teoría del derecho*. Vol 2, pp: 1307-1347. En Fabra Zamora, J. L. y Rodríguez Blanco, V. Editores. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3796/16.pdf>
- Mintzberg, H. (2010). *Managing. Henry Mintzberg*; traducción Ana Del Corral. -- Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2010. 400 p. <https://n9.cl/g8f0r>
- Morin, E. (2008). *La mente bien ordenada: repensar la reforma, reformar el pensamiento* (2.^a ed.). Seix Barral. <https://es.scribd.com/document/664007848/La-Mente-Bien-Ordenada-Edgar-Morin>
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: UNESCO. (Traducción al español por Mercedes Vallejo-Gómez, publicada por UNESCO y Santillana en ediciones posteriores). <https://n9.cl/vistj>
- Murillo Mora, M. (2019). Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo* (marzo 2019). En línea: <https://n9.cl/4yvkp>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2009). Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe. UNESCO-IESALC. <http://www.cres2018.unc.edu.ar/uploads/educacion-superior-tendencias-ecuador.pdf>
- Paredes Álvarez, V. M. (2020). Gestión administrativa y calidad de servicio que brindan las Instituciones de Educación Superior Públicas [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/29b31c64-61b7-4805-b316-23a02f3322a2>
- Pérez Luño, A. E. (2014). Los derechos humanos hoy: perspectivas y retos XXII Conferencias Aranguren. Isegoría, (51), 465–544. <https://doi.org/10.3989/isegoria.2014.051.01>
- Pirona, J. A., Gutiérrez, J. E., & Isea, J. (2019). Nueva visión ética en la gestión universitaria: una mirada desde la complejidad. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(8), 54–79. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576861156003>
- Popper, K. (1994). El mito del marco común: en defensa de la ciencia y la racionalidad (E. Rabossi, Ed. y trad.). Paidós Ibérica.
- Reyes Hernández, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. Cooperativismo y Desarrollo, 9(3), 808–830. <https://n9.cl/wa-ceo5>
- Silva-Sánchez, M., Gutiérrez-Hinestroza, M., & Iturralde Kure, S. (2020). Planificación estratégica en instituciones de educación superior en Venezuela Revista: Ciencias Pedagógicas e Innovación, 7(2), pp: 1–9. <https://n9.cl/a8e5s>
- Suárez Castillo, A. C., Toapanta Tonato, M. B., Navarrete Sangoquiza, J. L., Nasput, G. K. N., & Armas Pazmiño, J. F. (2020). La planificación estratégica en la gestión de las universidades hispanohablantes: una revisión de literatura de los últimos 10 años. Revista TAMBARA, 11(65), 905–920. https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/La-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica_Univers_hispano_Suarez_et-al.pdf
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós. <https://n9.cl/04von>
- Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. (2021). Código de ética del funcionario universitario. Dirección de Talento Humano. <https://n9.cl/2we8x>
- Universidad Simón Bolívar. (2022). Manual de ética y responsabilidad institucional. Consejo Universitario. <https://www.unisimon.edu.co/servicios/centrodedocumentos>
- Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. Omnia, 12(3), 60–78. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>
- Vega Guacollantes, C. D. y Qishpe Gaibor, J. S. (2019). Aplicación deontológica al servicio público. Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2019). <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/11/deontologia-servicio-publico.html>
- Verenzuela Barroeta, D. A., Salas Hernández, A. J., y Sayago Ortiz, N. E. (2021). Hermeneusis de la gerencia universitaria venezolana desde el enfoque del paradigma emergente. Uniandes Episteme, 8(4), 507-521. <https://n9.cl/6r7hx2>

Zurita, M. (2024). Ética deontológica en la educación universitaria. La Pasión del Saber, Universidad José Antonio Páez. 14 (26) pp. 48-57. <https://n9.cl/oni14>

Mario José Yovera Reyes: Postdoctorado en Gerencia Postconvencional, Postdoctorado en Hermenéutica y la Interpretación Científica, Postdoctorado en Filosofía e Investigación, Postdoctorado en Educación Matemática en la Transmodernidad, Universidad Nacional Experimental del Yaracuy (UNEY); Doctor en Educación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio Extensión Académica San Felipe, (UPEL – IMPM); Magister en Enseñanza de la Química, Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL – IPB); Diplomado en Gerencia y Liderazgo para la Transformación, Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología de Caracas y la Corporación Andina de Fomento (IUGT-CAF); Ingeniero Químico, Universidad Nacional Experimental Politécnica (UNEXPO); Profesor Titular a Dedicación Exclusiva, Docente e Investigador de Postgrado en Maestría en Ciencias Alimentarias y en Postdoctorado de la Universidad Nacional Experimental del Yaracuy (UNEY). Acreditado en el Programa de Estímulo al Investigador e Innovador (PEII) Observatorio Nacional de Ciencia y Tecnología (ONCTI).

Rosaura Pastora Arrieche Chirinos: Abogado, Universidad Fermín Toro (UFT); Maestrante de la Cohorte XXV-2024 en Gerencia Pública, Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM); Abogada Especialista en la Consultoría Jurídica y actualmente directora del Despacho Rectoral de la Universidad Nacional Experimental del Yaracuy (UNEY); Miembro del equipo organizador del foro “Transformando la Gerencia Pública: Innovación y Eficiencia en el Servicio Ciudadano”, evento organizado por la Dirección de Postgrado y la coordinación de la Maestría en Gerencia Pública de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) 2025.