Artículo Original

Autoevaluación de la Universidad Central de Venezuela. Un ejercicio crítico de reflexión y gobernanza basado en el diagnóstico FODA

UCV self-assessment: A critical exercise in reflection and governance based on SWOT analysis

Noriega, Teresa

Teresa Noriega
tenove04@gmail.com
Bioanalista, Profesora Titular, Directora de Calidad Educativa, Vicerrectorado Académico, Universidad Central de Venezuela.

Revista Digital de Postgrado
Universidad Central de Venezuela, Venezuela
ISSN-e: 2244-761X
Periodicidad: Cuatrimestral
vol. 15, núm. 3, e465, 2026
revistadpgmeducv@gmail.com

Recepción: 16 de junio de 2026
Aprobación: 12 de octubre de 2026

DOI: https://doi.org/10.37910/RDP.2026.15.3.e465

Cómo citar: Noriega, T. Autoevaluación de la Universidad Central de Venezuela. Un ejercicio crítico de reflexión y gobernanza basado en el diagnóstico FODA. Rev. Digit Postgrado 2026; 15(3): e465.doi.10.37910/RDP.2026. 15.3. e465

Resumen: El presente artículo de investigación analiza el proceso de autoevaluación institucional de la Universidad Central de Venezuela (UCV) orientado a la acreditación internacional ante el Alto Consejo de Evaluación de la Investigación y de la Educación Superior de Francia (Hcéres). Se centra en la arquitectura metodológica del diseño, destacando la transición de un diagnóstico técnico FODA hacia un modelo de gobernanza inteligente. El elemento diferenciador de esta planificación fue el estudio profundo de los actores institucionales, reconociendo a la universidad como un sistema complejo de redes humanas. La metodología pretende fomentar la transferencia de conocimiento entre los niveles operativos y los tomadores de decisiones. Se concluye que la autoevaluación, cuando trasciende lo burocrático, actúa como un motor de soberanía intelectual y transformación estratégica, validando la resiliencia académica de la UCV frente a estándares globales de calidad.

Palabras clave: Autoevaluación institucional, Gobernanza, Gestión del conocimiento, Acreditación educativa.

Abstract: This review article analyzes the institutional self-assessment process of the Central University of Venezuela (UCV) aimed at international accreditation before Hcéres. It focuses on the methodological architecture of the design, highlighting the transition from a technical SWOT diagnosis to a smart governance model. The differentiating element of this planning was the deep study of institutional actors, recognizing the university as a complex system of human networks. The intended methodology mitigating institutional blindness and fostering knowledge transfer between operational levels and decision-makers. It is concluded that self-assessment, when it transcends the bureaucratic, acts as an engine

of intellectual sovereignty and strategic transformation, validating the academic resilience of the UCV against global quality standards.

Keywords: Institutional self-assessment, Governance, Knowledge management, Educational accreditation.

INTRODUCCIÓN

La Universidad Central de Venezuela (UCV) constituye un sistema de alta complejidad donde la gestión enfrenta desafíos que superan lo administrativo. En este escenario, la gobernanza y la transferencia de conocimiento mantienen una relación simbiótica. Esta relación es vital. Sin una transferencia de conocimiento eficiente, la gobernanza "queda ciega", repitiendo errores; y sin una gobernanza sólida, el saber queda disperso [(1)]. Como señala Brunner [(2)], la gobernanza no es solo el ejercicio del poder, sino la capacidad de orquestar la inteligencia colectiva de la institución.

La UCV entendiendo este escenario se somete a un proceso de autoevaluación, con fines de acreditación, basado en un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). [(3)] Este diagnóstico no puede reducirse a un trámite burocrático o a la simple recolección de indicadores. En el contexto actual, este proceso emerge como una oportunidad de autorreconocimiento institucional.

En este artículo, tiene como objetivo analizar el proceso de autoevaluación institucional de la UCV como una herramienta estratégica de gobernanza y gestión del conocimiento, vinculando el diagnóstico técnico obtenido mediante la técnica FODA con un ejercicio crítico de reflexión que fortalezca la toma de decisiones y la calidad académica ante estándares internacionales.

La evaluación institucional se concibe hoy como una herramienta para el control y la regulación de las instituciones sociales, busca conocer lo que hacen, cómo lo hacen; es decir, determinar hasta donde coinciden o se alejan de lo que deben ser y se espera de estas instituciones. Asimismo, la evaluación institucional se encarga de determinar logros, méritos, otorgar valor y establecer aciertos, debilidades, carencias, al igual que ubicar causas de lo que ocurre para poder mejorar. [(4)]

Por su parte Fernández Lamarra, [(5)] señala que la evaluación institucional es un proceso sistemático de análisis del quehacer universitario que trasciende la simple fiscalización para convertirse en un instrumento de mejora continua.

Para Diaz-Barriga, [(6)] la autoevaluación se define como un "acto de aprendizaje institucional" donde la comunidad académica analiza su realidad para transformarla. Para la UCV, este proceso debe ser integral y útil, asegurando que los hallazgos se traduzcan en planes de mejora reales que legitimen la autonomía universitaria frente a presiones externas. [(7)]

Los referentes teóricos revisados fueron:

Modelo SECI: El Modelo SECI, desarrollado por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, [(8)] es la piedra angular de la gestión del conocimiento moderno. Su premisa fundamental es que el conocimiento no es estático, sino un proceso dinámico que se crea a través de la interacción entre el conocimiento tácito (personal, difícil de formalizar, basado en la experiencia) y el conocimiento explícito (codificado, estructurado y fácil de transmitir).

El modelo se organiza en una espiral de cuatro etapas de conversión:

1. Socialización “S” (Tácito a Tácito) Es el proceso de compartir experiencias. Se produce a través de la observación, la imitación y la práctica. No requiere lenguaje escrito necesariamente.

- En la UCV: Esta representado por las reuniones informales en los pasillos, el acompañamiento de un docente experimentado a un preparador o la cultura institucional compartida en las asambleas.

2. Externalización “E” (Tácito a Explícito) Es la fase más crítica para la creación de conocimiento. El conocimiento tácito se convierte en conceptos explícitos, metáforas o modelos.

- En la UCV: Ocurre cuando un equipo docente redacta un manual de procedimientos tras años de dar clase, o el proceso de reflexión sobre la evaluación y la gobernanza en este artículo.

3. Combinación “C” (Explícito a Explícito) Consiste en organizar y sistematizar diferentes fuentes de conocimiento explícito para crear algo nuevo. Se trata de clasificar, añadir y categorizar datos.

- En la UCV: Consiste en unir los informes de autoevaluación de todas las facultades con la Ley de Universidades para generar el Plan Estratégico Institucional.

4. Internalización "I" (Explícito a Tácito) Es el proceso de "aprender haciendo". El conocimiento explícito se vuelve parte de la base de conocimientos personales del individuo y se convierte en un nuevo activo tácito.

- En la UCV: Cuando las nuevas autoridades leen los reglamentos y protocolos de gobernanza, los ponen en práctica y, tras la repetición, ya saben cómo gestionar la crisis de forma instintiva.

El modelo SECI no es un círculo cerrado, sino una espiral. Cada vez que el conocimiento completa el ciclo SECI, vuelve a la fase de Socialización, pero a un nivel más alto de complejidad y madurez. Es importante mencionar que la UCV se encuentra actualmente en un riesgo de "fractura de la espiral", ya que la Socialización se ha visto afectada por la crisis, lo que hace que la Externalización (documentar lo que sabemos) sea más urgente que nunca. Cada vez que un proceso se documenta y se comparte, se protege la autonomía de la universidad frente a la improvisación.

La Gobernanza Universitaria y la Espiral SECI: La gobernanza universitaria se define como el conjunto de estructuras, procesos y sistemas de toma de decisiones que orientan la misión académica y administrativa de la institución. A diferencia de la gestión corporativa, la gobernanza en la educación universitaria es un modelo de autoridad compartida donde convergen diversos actores: autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo.[2]

Kehm [9] sostiene que la gobernanza moderna ha pasado de un modelo de "control estatal" a uno de "supervisión estratégica", donde la capacidad de la universidad para autogobernarse depende directamente de su talento intelectual y de la calidad de sus procesos internos de evaluación.

Dicho esto, la gobernanza en la UCV debe ser entendida como la capacidad de articular la diversidad de actores universitarios en torno a un proyecto común. Esto implica que la autoevaluación debe dejar de ser un documento "de arriba hacia abajo" para transformarse en un diálogo horizontal. Siendo así se entiende que la relación entre la gobernanza universitaria y la espiral SECI es un vínculo sistémico.

Para que el conocimiento fluya, la gobernanza debe crear los espacios físicos, virtuales y legales para que el ciclo ocurra. Vista desde la "Socialización y Externalización", una gobernanza democrática fomenta espacios de debate y libertad de cátedra. Vista desde la "Combinación e Internalización" la gobernanza es la encargada de sistematizar los hallazgos (como este diagnóstico FODA) y convertirlos en normativas, procesos y procedimientos que la comunidad universitaria debe "internalizar" para mejorar la praxis institucional. Una gobernanza crítica exige, por tanto, la creación de sistemas de memoria compartida donde el conocimiento tácito de la comunidad se transforme en estrategias explícitas de gestión.

Transferencia de conocimiento en la gobernanza de las universidades: En universidades complejas como la UCV, la transferencia de conocimiento no es un proceso lineal, sino una red de intercambios, y la gobernanza efectiva utiliza esta transferencia para reducir la asimetría de información entre las autoridades y la base académica. Bajo esta óptica, transferir el saber generado en la autoevaluación no es solo un acto comunicativo, sino un acto de resistencia institucional y soberanía universitaria que es capaz de orientar la toma de decisiones en contextos de fragilidad institucional y crisis sistémica. Por lo tanto, los hallazgos derivados del diagnóstico FODA no deben permanecer como hitos técnicos aislados, sino que requieren de procesos de socialización horizontal y externalización de saberes que mitiguen la pérdida de talento intelectual producto de su éxodo y la desarticulación burocrática.

Como señalan Alavi y Leidner, [10] cuando una organización logra transferir conocimiento de manera efectiva, mejora su agilidad para responder a crisis externas. En el contexto de la UCV, la transferencia de conocimiento enfrenta un obstáculo, el "ruido institucional" (la burocracia o la polarización). Por esta razón, la gobernanza debe incluir "traductores", personas que tengan la autoridad académica y la sensibilidad política para mover el conocimiento entre las diferentes facultades y dependencias. De igual manera si la gobernanza de la UCV no logra transferir las "lecciones aprendidas" de sus crisis presupuestarias o de infraestructura, reflejado en la autoevaluación, está condenada a la parálisis.

El FODA como espejo de la crisis y la resistencia: El análisis FODA es una herramienta metodológica de diagnóstico que permite examinar la interacción entre las capacidades internas y el entorno externo de una organización. El análisis FODA permite examinar la interacción entre las capacidades internas y el entorno externo. (11) Como señalan Thompson y Strickland, (12) su valor reside en generar estrategias para mitigar amenazas apoyándose en fortalezas. La técnica nos dice dónde estamos, pero la reflexión crítica nos indica hacia dónde queremos ir Su estructura se compone de una matriz de cuatro cuadrantes que divide el análisis en dos dimensiones:

a) Dimensión Interna (Controlable): Fortalezas: Atributos positivos y capacidades críticas que generan una ventaja competitiva o institucional y Debilidades: Factores que limitan la efectividad o el cumplimiento de la misión institucional.
b) Dimensión Externa (No controlable): *Oportunidades: Tendencias o eventos en el entorno que la institución puede capitalizar y Amenazas: Fuerzas externas que pueden comprometer la estabilidad o el futuro de la organización.

En el marco de la evaluación institucional, el FODA trasciende la mera descripción para convertirse en un insumo de la gobernanza estratégica. Como señalan Thompson y Strickland, (11) el valor real del FODA reside en su capacidad para generar estrategias que permitan a la institución (en este caso la UCV), apoyarse en sus fortalezas para mitigar las amenazas del entorno y corregir sus debilidades mediante el aprovechamiento de oportunidades externas. De allí que la presentación de estos resultados es insuficiente si no se someten a una reflexión crítica sobre el modelo de universidad que se desea construir.

MÉTODOS

Planificación y Diseño: Formalización del acuerdo con Hcéres, análisis de actores clave (stakeholders) para guiar la toma de decisiones y diseño de cuestionarios específicos adaptados a los estándares de la agencia. Validación de Instrumentos: Sometimiento de cuestionarios a juicio de expertos y pruebas piloto. Se garantizó la consistencia técnica mediante el estadígrafo Alfa de Cronbach, obteniendo una fiabilidad superior a 0.86. Ejecución y Muestreo: Aplicación presencial de instrumentos ad hoc mediante muestreo estratificado (20 % de la población). La muestra consolidada incluyó 798 docentes, 1552 estudiantes y 1329 egresados de las 43 escuelas. Análisis e Informe Final: Procesamiento estadístico liderado por el director de la Escuela de Ingeniería eléctrica, Dr. William la Cruz. El documento final organizó los hallazgos en una matriz FODA alineada con los ámbitos de evaluación internacional.

Límites y dificultades: Logística y Dispersión: El acceso a sedes remotas (Maracay, Enfermería, Salud Pública) exigió una coordinación extrema para garantizar la cobertura. Recursos Humanos: El proceso fue gestionado por un equipo reducido, lo que generó alta presión operativa. Participación: La extensión de los cuestionarios (30 min) y la coincidencia con exámenes y vacaciones limitaron la disposición de los consultados.

Solicitud de Acreditación: Finalizado el informe, la UCV solicitó formalmente la evaluación al Hcéres, bajo el marco para instituciones extranjeras adoptado en septiembre de 2024. La evaluación se estructuró en 3 ámbitos (Estrategia, Investigación y Educación) que integran 16 pautas con sus respectivos indicadores y evidencias.

Visita de Evaluación In Situ. Desarrollo: Realizada del 10 al 13 de noviembre de 2025 en la Ciudad Universitaria, iniciando con la presentación institucional del equipo rectoral. Entrevistas: Se ejecutaron 29 sesiones con grupos de 6 a 7 personas (estudiantes, docentes, investigadores, egresados y empleadores), complementadas con la revisión de documentos adicionales y visitas a espacios emblemáticos y estaciones experimentales (Facultad de Agronomía).

Análisis y Categorización: Metodología: Análisis cuali-cuantitativo de 11 dimensiones originales, reclasificadas en 12 categorías de gobernanza (Gestión, Investigación, Currículo, Infraestructura, entre otras). Proyección.

Declaración de uso de la IA: En la elaboración y refinamiento de este artículo se han utilizado herramientas de inteligencia artificial (Gemini), para la síntesis de documentos, la organización de la estructura narrativa y el ajuste del estilo académico. La autora garantiza la coherencia analítica y el cumplimiento de las normativas de citación de las fuentes institucionales proporcionadas.

RESULTADOS

La gestión del proceso de autoevaluación institucional y de acreditación internacional estuvo a cargo del Vicerrectorado Académico, a través de la Dirección de calidad educativa y acreditación. El diagnóstico se sustentó en la percepción directa de los actores clave y se presenta en cuadros que muestran: las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades (ver tablas 1 y 2)

TABLA 1. Matriz de factores internos: Capacidades críticas y nudos operativos de la UCV (agosto 2025).

Fortalezas	Debilidades
Universidad de referencia nacional y regional, comprometida con las necesidades de la sociedad venezolana.	Asignación presupuestaria estatal insuficiente y reiterada que limita el funcionamiento y desarrollo institucional.
Talento Humano Resiliente: Alto compromiso y sentido de pertenencia de docentes, administrativos, estudiantes y egresados.	Modelo organizacional y económico que genera inequidad entre facultades y dificulta proyectos institucionales.
Autonomía Universitaria: Marco legal y moral que garantiza la libertad de cátedra y de pensamiento	Fuga de Talento: Éxodo masivo de personal docente e investigadores altamente formados.
Egresados Cualificados: Estudiantes reconocidos por su empleabilidad, liderazgo y adaptabilidad al entorno.	Organización funcional compleja y burocrática con redundancias entre el nivel central y las facultades.
Prestigio Institucional: Reconocimiento internacional y condición de Patrimonio Mundial de la UNESCO.	Deterioro progresivo de la infraestructura física y tecnológica por falta de inversión.
Política de formación coherente y reconocida en pregrado, postgrado y extensión.	Inexistencia de un sistema de evaluación docente por parte de los estudiantes (desarticulado desde 2012).
Capacidad de preservación de la excelencia académica frente a desafíos estructurales.	Escasa movilidad internacional de docentes y estudiantes en el contexto actual.

Leyenda cuadro 1: Elaboración propia basada en los resultados de los instrumentos de autoevaluación aplicados a los diversos grupos de interés (docentes, estudiantes y egresados) durante el proceso de autoevaluación institucional con fines de acreditación Hcéres (2025). El cuadro sintetiza la percepción de la comunidad universitaria sobre los recursos propios y las carencias procedimentales internas.

TABLA 2. Matriz de factores externos: Desafíos del entorno y ejes de cooperación estratégica para la UCV (agosto 2025)

Oportunidades	Amenazas
Alianzas Estratégicas: Alto potencial de cooperación con organismos nacionales e internacionales.	Marco Político-Financiero: Presiones externas y restricciones que limitan la autonomía operativa.
Red de Egresados (Diáspora): Vinculación con profesionales en el exterior para proyectos, mentorías y donaciones.	Inestabilidad Económica: Inflación y crisis nacional que asfixia el poder adquisitivo del personal institucional.
Digitalización y Educación Virtual: Posibilidad de expandir la oferta académica más allá de los límites del campus físico.	Pérdida de Autonomía Fáctica: Injerencias que vulneran la capacidad de autogestión universitaria.
Política de Recursos Propios: Creación de un modelo integrado y co-construido con las facultades para evitar la dispersión.	Situación de conmoción y crisis sociopolítica persistente en el país.

Leyenda cuadro 2, Datos recopilados a través del diagnóstico FODA institucional. Las oportunidades destacan el valor de la proyección internacional y la diáspora, mientras que las amenazas reflejan las variables macroeconómicas y políticas que condicionan la gobernanza de la universidad en la actualidad.

DISCUSIÓN

La aplicación práctica de estos resultados demuestra que la autoevaluación es el cimiento de la gobernanza. A diferencia de evaluaciones tradicionales, el enfoque en los actores permitió reconocer que la calidad no es un número, sino un proceso de interacción humana. Las inconsistencias metodológicas iniciales, como la disparidad en el manejo de datos por facultad, fueron subsanadas mediante la estandarización propuesta en este diseño. En comparación con otras universidades latinoamericanas, la UCV ha logrado utilizar la crisis como un catalizador de reflexión crítica. La validación por pares internacionales de Hcéres confirma que la metodología de "mirarse hacia adentro" con rigor científico es válida para instituciones de alta complejidad. Las directrices futuras deben apuntar a la digitalización de esta red de actores para asegurar que la transferencia de conocimiento sea en tiempo real. Para que este ejercicio no sea estéril y la técnica realmente se convierta en gobernanza, es necesario tomar las siguientes acciones:

- Crear de un plan de acción, contemplado en el plan estratégico de las autoridades, que considere la participación de la comunidad universitaria, que permita que la UCV pueda apoyarse en sus fortalezas para mitigar las amenazas del entorno y corregir sus debilidades mediante el aprovechamiento de oportunidades externas.
- Institucionalizar “Foros de Reflexión Transversal”, mesas de trabajo permanentes que integren a todos los sectores para discutir los hallazgos del FODA y orientar la toma de decisiones.
- Crear del “Repositorio Digital de Memoria Institucional”, una plataforma que ancle el conocimiento de quienes lideran los procesos hoy para los que vendrán mañana.
- Usar este diagnóstico como base curricular para la formación de nuevas autoridades.
- Conformar equipos (traductores) que lleven los datos técnicos a lenguajes operativos comprensibles para cada Facultad y Escuela.
- Establecer mecanismos de seguimiento comunitario para verificar que las debilidades detectadas estén siendo atendidas.

CONCLUSIONES

La autoevaluación en la Universidad Central de Venezuela debe ser percibida como el punto de partida para una reingeniería de su gobernanza. Como se ha expuesto, la técnica del diagnóstico FODA solo cobra sentido cuando se inserta en una estrategia de transferencia de conocimientos que proteja el saber institucional frente a la crisis.

En un entorno donde las sombras del presupuesto y el éxodo amenazan con desarticular la academia, la capacidad de la UCV para reconocerse a sí misma y socializar sus fortalezas se convierte en su mayor acto de soberanía, transformando el proceso en una acción colectiva, asegurando que la universidad no solo sobreviva a la incertidumbre, sino que lidere la reconstrucción del pensamiento crítico nacional.

En el contexto de la UCV, la evaluación institucional actúa como un mecanismo de legitimación de la autonomía. Evaluarse con rigor técnico y espíritu crítico, permite decidir el destino y protege la universidad de intervenciones externas basadas en criterios puramente políticos.

La autoevaluación debe ser vista como un proceso vivo. La técnica da el mapa, pero la gobernanza crítica y la transferencia efectiva de conocimiento son los motores que permitirán a la UCV navegar la crisis y reafirmar su ascendencia, la que garantiza que la casa siga venciendo la sombra.

REFERENCIAS

1. Davenport TH, Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business Press; 1998.
2. Brunner JJ. Gobernanza universitaria: Tipología, dinámicas y tendencias. Rev Educ. 2011;(355):137-59.
3. Universidad Central de Venezuela. Informe de Autoevaluación Vicerrectorado Académico. Caracas: UCV; 2025.
4. Campero M. La Evaluación Institucional en las Universidades Escuela de Educación U.C.V. Docencia Universitaria. 2007;8(1):44
5. Fernández N. Educación superior y calidad en América Latina y el Caribe: Diez años después de la Conferencia Mundial de 1998. Caracas: UNESCO-IESALC; 2007.
6. Díaz Á. Evaluación y reforma educativa: Opciones y críticas. México D.F.: Paidós; 2000.
7. Vlasceanu L, Grünberg L, Pârlea D. Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic
8. Terms and Definitions. Bucharest: UNESCO; 2007.
9. Nonaka I, Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press; 1995.
10. Kehm BM. Gobernanza: ¿Qué es? ¿Y por qué es importante? En: Brunner JJ, Peña C, editores. El conflicto de las universidades entre el Estado, el mercado y la ética. Santiago: Universidad Diego Portales; 2012. p. 213-42.
11. Alavi M, Leidner DE. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Q. 2001;25(1):107-36.
12. Wheelen TL, Hunger JD. Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y casos. 10a ed. México: Pearson Educación; 2007.
13. Thompson AA, Strickland AJ. Administración estratégica: Conceptos y casos. 14a ed. México: McGraw-Hill Interamericana; 2004.