



GESTIÓN ACADÉMICA Y PROCESOS MEDULARES EN EL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE GRADO GESTIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL DE LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA- SEDE ZULIA.

Fuenmayor, Ramiro^(p) (Universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela, cosaez566@yahoo.es,)
Chourio, Raiza (Universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela, raizalis9@hotmail.com)
López, Mirihelis (Universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela, Mirihelislopez@hotmail.com)

Resumen

El siguiente trabajo tiene como propósito, presentar el diseño de una estructura organizativa sustentada en procesos medulares y subprocesos académicos, los cuales permitirán operacionalizar el currículo integral en el ámbito educativo del Programa de Formación de Grado Gestión Social para el Desarrollo Local de la Universidad Bolivariana de Venezuela Sede- Zulia, fundamentado en los enfoque del desarrollo organizacional aplicado al proceso de enseñanza-aprendizaje según Stoner y Friedman (1998), calidad de la educación universitaria, según Arrien (1998) y la teoría de la educación como práctica para la libertad según Friere (1967). La metodología utilizada se basa en la revisión bibliográfica, en la sistematización de las experiencias de gestión del programa, con base a los fundamentos de un análisis crítico reflexivo. Los resultados parciales de esta investigación señalan la importancia de la organización, planificación y coordinación en las actividades de docencia-investigación e interacción socioeducativas y socio comunitarias del programa de formación.

Palabras claves: Gestión académica, Procesos medulares, Interacción socioeducativa, Interacción socio-comunitaria

1.- INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad, la presentación de una propuesta de modelo de gestión del conocimiento por medio de procesos medulares, dentro del Programa de Formación de Grado en Gestión Social del Desarrollo Local, perteneciente a la Universidad Bolivariana de Venezuela.

La experiencia de gestión del PFG se enmarca dentro de la reflexión crítica sobre las diferentes dinámicas, administrativas, organizacionales, gerenciales y políticas con las cuales viene funcionando y que da como resultado la revisión del modelo originario con el cual fue concebido su diseño organizacional, lo que permite identificar una trayectoria que va desde un modelo simple de tareas hacia modelo de gestión en base a procesos medulares.

Para una comprensión más integral de este trabajo, se identifican tres puntos o ejes de discusión que permiten el desarrollo de la información de manera más detallada y concreta, dado que se articulan



los componentes teóricos con los datos construidos durante la primera fase del proceso de investigación.

El primer punto o eje de discusión se refiere a las consideraciones generales sobre el contexto teórico e institucional sobre la nueva racionalidad presente en la gestión del conocimiento en las universidades públicas, en esa sección se identifican y caracterizan los elementos que lo integran y las diferentes tendencias discursivas que apuntan hacia un nuevo modelo de gestión del conocimiento.

El segundo punto o eje de discusión responde a la caracterización del modelo de gestión del conocimiento dentro del PFG de Gestión Social del Desarrollo Local, la finalidad de este apartado está vinculada a la identificación de los factores o elementos del modelo de gestión simple por tareas, en términos de alcances y limitaciones, se detallan algunos conceptos necesarios para comprender las formas de organización con las cuales funciona la UBV.

El tercer y último punto hace referencia al modelo de gestión del conocimiento por medio de los procesos medulares, cuyos componentes son producto de las constantes reflexiones sobre las prácticas de interacción socio-comunitarias y socio-educativas, las cuales definen las rutas necesarias para la construcción de las experiencias de aprendizajes significativos.

La metodología utilizada para la realización de este trabajo se vincula con un proceso de descripción y caracterización de las experiencias de gestión, en base a resultados, donde la revisión de expedientes, actas de encuentros, minutas de reuniones y bibliografía especializada en el área, permiten el desarrollo de una sistematización de experiencias construidas durante los últimos cuatro años de funcionamiento de la UBV.

1-. Algunas consideraciones generales sobre el contexto teórico e institucional sobre la nueva racionalidad presente en la gestión del conocimiento en las universidades públicas

El contexto teórico e institucional de las universidades públicas de cara al siglo XXI se caracteriza por presentar al menos dos nodos críticos fundamentales, uno de ellos se establece como el eje de modernización y el otro responde al conjunto de valores y significados que adquiere su condición se percibe como compleja y dinámica.

Los procesos de modernización y reforma del Estado durante las tres últimas décadas, no han dejado fuera del terreno de discusión, los nuevos roles y desafíos de las universidades y su vinculación con el sector productivo del país.

Un debate bastante complejo se viene centrando en la vigencia y pertinencia del modelo tradicional de educación superior, frente a los grande cambios y transformaciones que se vienen



registrando en la sociedad en su conjunto, a raíz de la expansión del pensamiento global y la complejidad de sus relaciones, en lo político, lo económico, lo social, lo cultural y los religioso.

La poca o escasa capacidad de respuesta que poseen las organizaciones públicas para comprender, sistematizar, interpretar y darle significación a dichos cambios y transformaciones, responde a la necesidad de resemantizar las visiones tradicionales que se tienen sobre las relaciones entre la universidad, la visión del desarrollo orientada desde el Estado y la sociedad en su conjunto.

Uno de los principales problemas que se evidencian dentro del contexto teórico e institucional, se relaciona con la idea del tiempo o mejor dicho, de los tiempos, es decir, el tiempo organizacional no se corresponde con los tiempos presentes en cada contexto y por lo tanto, las capacidades de respuesta institucional estarán al menos dos o tres pasos por detrás de los cambios y transformaciones.

En el caso de las universidades, se vienen realizando serios esfuerzos para revertir las contradicciones relacionadas con la adecuación del tiempo académico y el tiempo de la realidad, pero es evidente que se hace necesario un replanteamiento sobre la base una nueva racionalidad, que por su naturaleza compleja se debe comprender con otra lógica de funcionamiento.

Una tendencia claramente definida en algunas experiencias de modernización de la gestión en el seno de las universidades, responde a un replanteo en las estrategias utilizadas para la gestión del conocimiento.

Según plantea Mintzberg (2001) en los diseños organizacionales presentes en las universidades actuales los cambios se asimilan muy lentamente y no utilizan directamente todo su potencial basado en sus principales funciones (la producción, circulación y consumo de información y generación de conocimiento).

La gestión del conocimiento figura dentro del discurso de la sociedad del conocimiento, como un factor determinante a la hora de evaluar los procesos de incorporación tecnológica, el desarrollo organizacional, mejoramiento de las capacidades de respuesta institucional, en los criterios de gestión en los centros de investigación y en la toma de decisiones.

Es evidente que las orientaciones del cambio organizacional no son una necesidad y un requerimiento para un limitado grupo de organizaciones públicas, sino que también las orientaciones de ese proceso de modernización, alcanza a las universidades públicas.

Bajo las condiciones anteriormente presentadas, se establece la idea de una filosofía gerencial incorporada al funcionamiento de las organizaciones públicas, donde la calidad en la prestación del servicio en materia de educación superior, la eficiencia en el uso de recursos financieros, técnicos y humanos, las adecuaciones de modelos y prácticas organizacionales, administrativas y políticas a las



condiciones del entorno, el desarrollo de capacidades adaptativas para modificar las formas tradicionales de la planificación académica, las revisiones curriculares, entre otros aspectos, responden a una nueva racionalidad para gestionar la producción, circulación y consumo del conocimiento y la información.

La idea de replantear las capacidades de gestión de los gobiernos no es solo la visión teleológica de esta nueva etapa del proceso de modernización, la misma se está planteando desde las experiencias de segunda generación de reformas y con miras hacia la expansión hacia actividades pertenecientes al sector público, como es el caso de las universidades.

Dentro de los nuevos discursos eficientistas y gerencialistas, es normal encontrar ideas sobre las mejoras de las capacidades de gestión en las universidades, planteamientos que desde la terciarización del servicio, pasando por las ideas de municipalización de la educación superior, hasta llegar al replanteamiento del rol de las universidades dentro del proceso de modernización.

La idea de incorporar a las universidades dentro del proceso de desarrollo no es nada nueva, lo que en realidad cambia son las orientaciones del modelo de desarrollo, en cada caso, se pretende adecuar las formas y contenidos en pro de los criterios de modernización.

De esta forma se pueden enumerar los aspectos más resaltantes de esta nueva etapa del proceso de modernización, la misma es considerada para algunos expertos como la tercera generación de reformas, la misma se caracteriza por la incorporación de nuevos elementos importantes como la participación ciudadana en la gestión pública, como principio de transparencia en el ejercicio de la función pública y la rendición de cuentas por parte de los funcionarios públicos.

En el caso de las universidades, este proceso de participación ciudadana está vinculado con la idea de municipalización de la educación superior, cuya estrategia es llevar todo el proceso de enseñanza – aprendizaje hacia el mismo seno de las comunidades.

Evidentemente, se está en presencia de varias lógicas para comprender la idea de adecuación de modelos organizacionales, prácticas y procesos a los requerimientos de un paradigma modernizador, caracterizado por la idea de gestionar bajo condiciones cambiantes y dinámicas, a la par de la lógica del mercado y de la gerencia.

En un primer término, se hace referencia al problema del cambio organizacional orientado hacia las organizaciones públicas, cuyos aspectos centrales son: el desmontaje de la burocracia, las formas de culturales de tradición patrimonialista y clientelar y la poca o escasa capacidad de respuesta ante las demandas de cambios y adecuaciones al contexto.



Dentro del segundo término se consideran los mecanismos de incorporación de estrategias gerenciales dentro de los criterios de gestión pública, se establecen como respuestas sistemáticas al problema de adecuación al contexto donde gestionan sus políticas y servicios públicos, es decir, con las estrategias gerenciales se pretende darle respuestas eficientes a las demandas de los ciudadanos.

Parte de la discusión se establece entonces a partir de las adecuaciones del modelo de gestión burocrática a las condiciones del contexto donde se desarrolla su acción, las cuales según Grandinetti (2001) se caracterizan por presentar una discapacidad comprobada tanto en su capacidad política como administrativa para el buen desempeño de sus competencias vinculadas a la educación superior.

En resumen, se puede considerar que las características del contexto teórico e institucional responden específicamente a tres condiciones básicas: i) Los criterios de modernización utilizados para el logro de mayor efectividad dentro y fuera de las organizaciones públicas, tanto en la reorganización de estructuras y funciones, así como también en la gestión de procesos y su capacidad de respuesta, ii) La incorporación de la racionalidad gerencial dentro de los criterios de gestión en las organizaciones públicas, iii) La definición de modelos gerenciales híbridos para poder combinar capacidad burocrática con los postulados de la gerencia en general.

Las tres condiciones antes mencionadas, permiten considerar que las tendencias de modernización y competitividad presentes en el denominado paradigma gerencialista, disponen de una tendencia normativa y gerencial que hace posible su combinación tanto con las señales del mercado, así como también los criterios de eficiencia y eficacia presentes en los postulados de gerencia privada.

2-. MODELOS GERENCIALES PRESENTES EN EL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE GRADO EN GESTIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL DE LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA. ALCANCES Y LIMITACIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

El diseño organizacional de la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV) representa una experiencia de construcción de una educación alternativa, centrada en la idea de la diversidad y su constante vinculación con los procesos de interacción socio-comunitaria.

Por ser la UBV una organización diseñada para una constante interacción con las comunidades por vía de las actividades previstas en los proyectos de aprendizaje, se requiere de un modelo de gestión del conocimiento bastante complejo y dinámico.

La experiencia o las experiencias de investigación en base a la interacción socio-comunitaria, responde a las orientaciones básicas en las cuales se centran las mismas desde los diferentes programas



de formación de grados (PFG*), dado que dentro de la dinámica de trabajo cotidiano pueden funcionar como centros de investigación.

El funcionamiento de un PFG se caracteriza por la incorporación de varios procesos de naturaleza pedagógica y andragógica, administrativa, gerencial, de municipalización y relaciones interinstitucionales.

Su funcionamiento se caracteriza por la combinación de experiencias didácticas en las aulas de clases a partir de las diferentes unidades curriculares** de interacción socio-comunitaria, los mismos deben ser organizados desde la coordinación del programa a partir del equipo de planificación académica y las diferentes comisiones que se designan para desarrollarlas.

Hasta los momentos se han reflejado algunas características presentes en el funcionamiento de los PFG en la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV), pero se hace pertinente el desarrollo de una experiencia concreta, donde se puedan observar sus detalles particulares y darle respuesta al objetivo de esta sección del trabajo: Alcances, limitaciones y perspectivas a partir de la experiencia del PFG Gestión Social del Desarrollo Local.

El PFG de Gestión Social del Desarrollo Local tiene como finalidad la formación de ciudadanos profesionales que puedan participar junto con las comunidades, en su organización y participación comunitaria en los procesos de desarrollo vinculados dentro del ámbito de actuación local o comunitaria, en base a la generación de experiencias de aprendizajes significativos y transformadores de la realidad.

Su principal criterio de gestión de proyectos se sustenta en el enfoque de Investigación – Acción Participativa (IAP) en base a la constante interacción entre los estudiantes, los docentes y los miembros de las comunidades donde se desarrollan las diferentes experiencias de trabajo conjunto.

El modelo de gestión originario del PFG de Gestión Social, se sustentó en la idea de crear micro-unidades de investigación centrada en los grupos de proyecto, distribuidos de la siguiente forma: Profesor de proyecto como responsable del equipo de investigación, profesores de las diferentes unidades curriculares, estudiantes adscritos a cada grupo de proyecto y miembros de las comunidades.

* El PFG es el equivalente a las carreras universitarias ofertadas por cada institución de educación superior en Venezuela, se les denomina programas de formación de grado, porque son concebidos desde la base de la interacción socio-comunitaria y sus diseños curriculares son revisados constantemente, lo que implica un proceso de formación académica abierto y flexible, que permite la adecuación de los cambios en la realidad y su capacidad de respuesta para interpretarlos.

** Las unidades curriculares son las equivalentes a las materias o con las cuales se comprenden los contenidos necesarios para la consolidación de los títulos. En el caso de la UBV, las unidades curriculares se encargan de alimentar constantemente a los proyectos de interacción socio-comunitaria.



Las características del modelo responden a un modelo clásico de distribución de funciones, objetivos y metas, donde se lograron consolidar los siguientes aspectos del proceso de enseñanza – aprendizaje:

- Cohesión de grupo al desarrollar todas las actividades de interacción socio-comunitarias con los integrantes de cada grupo de proyecto.
- Coordinación de actividades de trabajo coordinados desde los grupos de proyecto.
- Distribución geográfica – espacial siguiendo los patrones de ordenamiento territorial de seis Municipios del Estado Zulia (Maracaibo, San Francisco, Jesús Enrique Losada, Mara, Paéz y Rosario de Perijá).
- Presencia de los grupos de proyecto en las diferentes comunidades de los municipios antes descritos.
- Monitoreo constante sobre el contenido impartido en cada unidad curricular que permite ajustar la información a cada proyecto.
- Simplificación de los procesos de inscripción en todas sus fases, dado que estaban bajo la responsabilidad del profesor de proyecto.

Entre otros aspectos constituyen las formas de organización de las actividades centradas en un modelo de gestión de tareas y objetivos, que si bien es cierto, permite un manejo más simple de procesos administrativos, tales como la asignación de carga horaria, definición de un horario matriz, coordinación de actividades extra-curriculares o de interacción socio-comunitaria, también es cierto que limita otras funciones que son supeditas al proceso de interacción socio-comunitaria como por ejemplo, la sistematización de las experiencias o su posibilidad de hacerla entrar en circulación.

Las principales limitantes presentes en el modelo de gestión de tareas y objetivos se pueden mencionar a continuación:

- Flujo cerrado de información dentro de cada grupo de proyecto, dado que la información que reciben proviene de las mismas fuentes.
- Agotamiento de liderazgos y discursos movilizadores.
- Visiones fragmentadas de la realidad por los criterios de organización de los equipos.
- Asimetrías dentro del proceso de formación académica de los estudiantes producto de la especialidad de cada equipo de docentes.
- Pocas o escasas posibilidades comunicación entre grupos de proyectos.



- La única fuente de información la obtienen los profesores de proyecto en las reuniones convocadas por el coordinador del PFG.
- Discrecionalidad para el desarrollo de las actividades proyecto producto de las especializaciones de las diversas actividades.
- Diversidad de enfoques para comprender la dinámica de proyecto por parte de los profesores y estudiantes.
- Pocas o escasas posibilidades de contrastar la información entre grupos de proyecto debido a las diferentes rutinas y también porque los espacios para hacerlo no estaban definidos claramente.
- Centralización de datos, informaciones y lineamientos en la figura del coordinador de PFG y el comité académico.
- Pocas o escasas posibilidades de gerenciar procesos de manera simultánea.
- Sub-división de los equipos de proyecto y creación de parcelas del conocimiento.
- Distinción de sub-grupos de poder dentro del PFG con sus respectivos liderazgos.
- Los criterios de gestión de proyecto en su mayoría no lograron articular sus contenidos con las orientaciones del método IAP, dada la discrecionalidad en la toma de decisiones y porque no había una meta concreta bien definida.

Las limitantes que se presentaron en el modelo simple de gestión de tareas y objetivos, responden básicamente a tres aspectos básicos: i) Modelo de cultura organizacional centrado en la figura de liderazgos patrimoniales, ii) Poca o escasa información sobre modelos gerenciales por parte del coordinador del PFG, iii) Criterios de gestión en base a procesos administrativos y con poca o escasa capacidad para la interpretación de otros procesos medulares que no fueron previstos.

En términos generales, los tres aspectos mencionados anteriormente como la cultura, la comunicación y los criterios de gestión, representan los tres ejes básicos a los que toda organización debería responder para el logro de una gestión más eficiente.

El desarrollo de una cultura de gestión con miras a la eficiencia sigue siendo el reto de las organizaciones, como principio de adaptación a los cambios y transformaciones que de están generando en el entorno.

Las principales consecuencias que resultaron a partir del desarrollo de la experiencia de gestión en el PFG, fue la supresión de procesos medulares como la investigación social, la adecuación de a los cambios de manera prospectiva, los flujos comunicacionales e informacionales, la capacidad de respuesta institucional, el posicionamiento organizacional en los diferentes escenarios académicos e



institucionales, la pertinencia de los proyectos de investigación en dos dimensiones, i) Socio-académico, ii) Socio-comunitario.

Se establecen dos unidades de análisis diferenciadas, i) la toma de decisiones, ii) los criterios de gestión, las mismas responden a una matriz conceptual originaria que permite identificar los aciertos y los errores desde la base de la gerencia de procesos, que si bien es cierto, muestran un panorama complejo, también es cierto que proporciona algunas pistas para comprenderlo y tomar los correctivos necesarios.

3-. Propuesta de un modelo gerencial en base a procesos medulares a partir de la sistematización de experiencias socio-educativas y de interacción socio-comunitaria.

Luego de haber presentado una descripción básica del funcionamiento del modelo de gestión simple por tareas, es pertinente mostrar la propuesta de un modelo de gestión por procesos medulares, partiendo del criterio de gestión de modelos organizacionales como respuesta efectiva al problema del cambio organizacional, es decir, se habla de un proceso de sistematización de la experiencia de gerencia en base a los resultados de una práctica de gestión.

El modelo de gestión por medio de procesos medulares, parte del reconocimiento no solo de las complejidades que representa la interacción entre dos o más formas y criterios para organizar un plan de trabajo sistemático y coherente, sino que también se hace necesario repensar el uso de los recursos corporativos, tales como: de información, de tecnología, en lo referido a las finanzas y a al personal.

La gestión por procesos medulares se centra en la capacidad de la organización para interpretar los flujos tanto comunicacionales como informacionales dentro y fuera de la organización, lo que Schein (1982) establece como las formas de interconexión y nodos críticos en el interior de la organización y su capacidad adaptativa para integrarse a los cambios del entorno.

Un poco en la tendencia de incorporar la filosofía de la gerencia privada al funcionamiento de un PFG, responde a la necesidad de coordinar una serie de procesos básicos dentro y fuera de la organización, como la producción, circulación y consumo de la información que se produce constantemente en las actividades de proyecto (interacción socio-comunitaria) y su vinculación con las unidades curriculares como parte del flujo informacional (interacción socio-educativa).

Un proceso medular se define como la capacidad de integrar, procesar y transferir información y conocimiento dentro y fuera de la organización, permitiendo identificar el tejido o redes de actividades que pueden ser desarrolladas de manera colectiva y coherentemente articulada conforme a la misión y visión institucionales.



El concepto de procesos medulares utilizado para este se deriva de la teoría del desarrollo organizacional planteada por Mintzberg (2001) en base a los tipos de estructuras y modelos de configuraciones, donde la adhocracia se establece como el modelo más complejo de organizaciones, donde se requiere la combinación de trabajos por medio de equipos y coordinados mediante el compromiso común.

Con esta afirmación no se pretende establecer como un hecho constituido, que el diseño organizacional de los Programas de Formación de Grado en la UBV respondan efectivamente a un tipo de estructura organizacional de corte adhocrático, sino que es posible comprender sus complejidades por medio de componentes del diseño organizacional con ciertas capacidades para adecuarse al cambio y las transformaciones constantes.

Un modelo de gestión sustentado en procesos medulares permite la organización estratégica de las estructuras organizacionales, su vinculación entre las diferentes unidades, sistemas de información, control, medición, incorporación de tecnologías, articulación de diferentes métodos y técnicas de investigación, entre otros aspectos.

Una de las características más resaltantes del modelo de gestión por procesos medulares es que permite organizar de manera simultánea a las estrategias y los criterios para evaluar los objetivos planteados, dado que facilita el flujo de los procesos, permite un control constante sobre cada etapa o fase de las actividades por medio de un control no solo gerencial sino que también operativo o técnico.

Los procesos medulares también pueden ser definidos como abstracciones de la realidad que permiten la simplificación de los flujos de información dentro y fuera de las organizaciones, como parte del mundo complejo de las estructuras y funciones presentes en los diseños organizacionales. Representan una forma especializada de diagnóstico sobre las articulaciones o ajustes entre los componentes básicos de la organización.

En base a las características de los procesos medulares y sus interconexiones con los diversos componentes y estructuras de la organización, se define el modelo de gestión del conocimiento por medio de procesos medulares del PFG en gestión Social del Desarrollo Local, identificando cinco nodos de red básicos, los mismos se detallan a continuación:

- **Planificación Académica:** dentro de este proceso medular se encuentran todos los aspectos relacionados con la gestión de las actividades académicas, tales como: coordinaciones de unidades curriculares, evaluación del desempeño estudiantil y docente, carga horaria, bases de datos de docentes y estudiantes, control de asistencia y de actividades curriculares y extracurriculares, cronograma de actividades, etc.



- **Interacción socio-comunitaria:** Este proceso medular se refiere a la columna vertebral de todos los PFG's de la UBV, responde a los procesos de construcción y fortalecimiento de redes socio-comunitarias e institucionales, representa el canal de comunicación entre la universidad y los diferentes actores que hacen vida política, social, cultural e ideológica dentro y fuera del espacio público local.

Cumple la principal función de producir información (datos, cifras, características, elementos, etc) a través de una constante interacción con los procesos de organización y participación socio-comunitaria.

Dentro de las actividades de proyecto o de interacción socio-comunitaria, se establecen las bases para la comprensión integral de los procesos de organización y participación social en diferentes áreas, específicamente en lo relacionado con la gestión pública no gubernamental, formas de apropiación y comprensión del espacio público local, construcción de legitimidades y formas de identidad comunitaria, entre otros aspectos.

- **Investigación social:** este proceso medular representa el aspecto incorporado más importante del modelo, dado que se constituye como el eje mediador entre los flujos comunicacionales e informacionales, con los cuales se caracterizan los aspectos relacionados con producción, circulación y consumo de información, tanto de proyecto como de la interconexión de las unidades curriculares alimentando constantemente proyecto y viceversa.

La investigación fue concebida como un punto débil dentro del modelo de gestión simple de tareas, pero que en este caso, representa el eje de mediación entre el procesamiento de la información y la construcción de sistemas de información socio-comunitarios y socio-educativos.

La sistematización de las experiencias de aprendizaje significativo, de interacción socio-comunitaria y socio-educativas, funcionan como puntas de lanza de la gestión del conocimiento dentro del PFG, dado que permite una constante articulación entre las teorías, los métodos, las técnicas de investigación para retroalimentar constantemente tanto a las unidades curriculares como al proyecto.

- **Municipalización de la educación superior:** se expresa en términos de la política de Estado para la incorporación masiva de estudiantes al sistema de educación superior, dicha estrategia responde a los lineamientos generales para garantizar su acceso y prosecución en los diferentes programas ofertados.

Este proceso medular responde a las capacidades operativas que desde el PFG se desarrollan para brindarle atención integral a los programas municipalizados, los mismos representan otra fuente



constante de construcción de experiencias de aprendizaje significativo, que también deben ser sistematizados e incorporados a las dinámicas del modelo de gestión por procesos medulares.

Hasta los momentos, la propuesta del diseño organizacional en base a procesos medulares se encuentra en su fase de desarrollo, lo que ha permitido hasta los momentos, realizar un proceso de reflexión sobre las prácticas de gestión inicial, cuyas características fueron discutidas en secciones anteriores de este trabajo, para llegar a la conclusión de que es necesario incorporar estos elementos a la cultura de gestión que se ha construido en estos últimos tres años de experiencia académica en la UBV.

Referencias

- COELHO, Franklin, ROMERO, Mariana and YABER, Guillermo (2005). “Key performance indicators to academic graduate programs”. *Revista Investigación y Postgrado*, Oct. vol.20, no.2.
- Documento Rector de la Universidad Bolivariana de Venezuela. 2003.
- FLORES URBAEZ, Matilde(2005). “Gerencia del conocimiento: Su relación con la generación de capacidades innovativas” *Revista de Ciencias Sociales*. Mayo vol.11.
- MARTÍNEZ M, Miguel (1997). *El Paradigma Emergente: hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. 2ª edic. México: Trillas, 1997. 1ª edic. Barcelona: Gedisa, 1993.
- MINTZBERG, Henry (2001) **El diseño de organizaciones eficientes**. El Ateneo, Buenos Aires – Argentina.
- MIQUILENA, Miriam (2006). “Significación y usos de las categorías cambio y transformación en el entorno organizacional”. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*. Año 2. Nro. 5 – Noviembre.
- VESSURI, Hebe (1993) “Desafíos de la educación superior en relación con la formación y la investigación ante los procesos económicos actuales y los nuevos desarrollos tecnológicos”. *Revista Iberoamericana de Educación* Nro.2. Mayo-Agosto.