



VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS NACIONALES DE FORMACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Autor:

Julio César Martínez Palacios

Tutora

Niurka Oduber Santeli

Caracas, Marzo 2017



VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS NACIONALES DE FORMACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Trabajo de Investigación presentado por:

Julio César Martínez Palacios

Como un requisito parcial para obtener el título de

Doctor en Educación

Tutora:

Niurka Oduber Santeli

Caracas, Marzo 2017

Caracas, 5 de Diciembre de 2016

Señor:

Dr. Leonardo Carvajal

Director del Programa del Doctorado en Educación

Su Despacho.-

Me es grato dirigirme a usted, en la ocasión de informarle que he venido actuando como Tutora del doctorando: **Julio César Martínez Palacios**, titular de la cédula de identidad **N° 6.116.611**, Así mismo hago constar que he revisado exhaustivamente la Tesis, titulada: **Gestión de los Programas Nacionales de Formación en el contexto de las políticas pública**, la cual cumple con los requisitos exigidos por la Universidad Católica Andrés Bello.

En virtud de lo antes expuesto, doy mi aprobación al trabajo antes mencionado y me permito recomendar realizar los trámites correspondientes a fin de que el mismo sea presentado al Consejo de Área de Humanidades y Educación, en fe de lo cual firmo la presente, en la ciudad de Caracas, a los cinco días del mes de diciembre del año dos mil dieciséis.

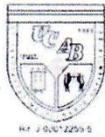
Niurka Oduber Santeli

CI. N° 10.580.602

Tutora

CC: Directora del Área de Postgrado de Humanidades y Educación.

CC: Coordinadora de Línea de Investigación.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
 Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 20332
 Telf.: (0212) 407-44-44 Fax: 407-43-49

Estudios de Postgrado



**ACTA DE EVALUACIÓN DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TESIS
 DOCTORAL
 DOCTORADO EN EDUCACIÓN -DOCTORADO-**

Nosotros, Doctores NIURKA ODUBER SANTELI (tutor), GUILLERMO YABER OLTRA y BETSI FERNÁNDEZ, designados por el Consejo de los Estudios de Postgrado a los diez días del mes de enero del año dos mil diecisiete, para conocer y evaluar en nuestra condición de jurado de la Tesis Doctoral " GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS NACIONALES DE FORMACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS ", presentado por el Lic. Martínez Palacios, Julio César, C.I. N°. 6116611, para optar al título de Doctor en Educación.

Declaramos que:

Hemos leído el ejemplar de la Tesis Doctoral que nos fue entregado con anterioridad por la Dirección General de los Estudios de Postgrado.

Después de haber estudiado dicho trabajo, presenciamos la exposición del mismo, a los tres días del mes de abril del año dos mil diecisiete, en la sede de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, donde el Lic. Martínez Palacios, Julio César, expuso y defendió el contenido de la tesis en referencia.

Hechas por nuestra parte, las preguntas y aclaratorias correspondientes y, una vez terminada la exposición y el ciclo de preguntas, hemos considerado formalizar el siguiente veredicto:

APROBADO

Hemos acordado calificar la presentación y defensa de la Tesis Doctoral con Diez y Nueve (19) puntos.

(Observaciones o declaratoria de recomendación)

Debido a la importancia y trascendencia se recomienda ampliamente su difusión y divulgación

En fe de lo cual, nosotros los miembros del jurado designado, firmamos la presente acta en Caracas, a los tres días del mes de abril del año dos mil diecisiete.

Niurka Oduber Santeli
 C.I.: 10580602

Guillermo Yaber Oltra
 C.I.: 3973711

Betsi Fernández
 C.I.: 6426785

CONSTANCIA

Quien suscribe, Dra. Zuleima Santalla, directora de Postgrado de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) de Caracas, hace constar que el magister: **Julio César Martínez Palacios**, número de cédula de identidad: V- 6.116.611, cursó y aprobó todas las asignaturas de nuestro Programa del Doctorado en Educación.

Posteriormente, presentó y defendió exitosamente, el 03 de abril de 2017, su Tesis Doctoral titulada: *GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS NACIONALES DE FORMACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS*; obteniendo una calificación de diecinueve (19) sobre veinte (20) puntos, otorgada por el jurado evaluador.

El magister Martínez Palacios, está actualmente realizando los trámites administrativos para obtener su Título como Doctor en Educación por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), de Caracas, Venezuela; para el mes de Diciembre de 2017.

Constancia que se expide a solicitud de parte interesada, a los cuatro días del mes de abril del año dos mil diecisiete.




Dra. Zuleima Santalla

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS B
ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACION
CARACAS

Directora de Postgrado de la Facultad de Humanidades y Educación

Epígrafe

Hoy tenías sed y te di agua para saciar la sed. Con ella también lograste buena siembra y buena cosecha.

Al pasar de los años, vinieron unos amigos tuyos pidiendo agua y no les pude dar. Al cabo de unos días volviste, y sin mediar palabras, me llevaste a juicio de voceros y fui juzgado por ti y tus amigos, sin siquiera preguntar por qué sí y por qué no.

Ahora yo me pregunto, ¿Dónde estabas cuando se acabó el agua? ¿Dónde estabas cuando se tomaron decisiones, a sabiendas que allí estaban representantes tuyos?

A veces... es bueno hacer silencio cuando el viento sopla, y solo abrir la boca para tomar agua y así tener fuerzas para construir la choza.

Por eso, hoy a ti te canto, joven de la esperanza mía, hijo de Bolívar, hijo de la patria mía, voz de soberanía...

A las buenas voces de los programas nacionales de formación (PNF).

En especial a mi amigo Israel (+), quien tomó agua hasta el último minuto y contribuyó a la construcción de la choza.

Julio César Martínez Palacios

Dedicatoria

A Dios...

A mi adorable madre Amelia Palacios, por estar siempre a mi lado, animándome.

A la memoria de mi padre Evaristo Martínez (+), hombre de lucha, honesto y de respeto, quien en vida, fue un roble que extendió sus ramas por todo lo alto para defender y proteger la voz y sentimientos de las comunidades, que lo albergaron como hijo ilustre, sin doblegarse ante ningún obstáculo.

A mi hijo Víctor Stheward.

A mi tío José Antonio Palacios, por seguir mi ejemplo académico.

A mis hermanos: Ramón (+), Iraima, que siempre ha estado al frente del timón comunitario, Argenis, Alexis, David, Alexander, Richard (+), Josemil, Jamilet y Yuleima.

A mis sobrinos, en especial a Melvin, por ser el heredero musical e intelectual de mi padre.

A mis compadres y a mis ahijados, por su aprecio, cariño y estima, en especial a Juan Carlitos, por ser un gran luchador frente a la vida con su familia.

A mis ex-alumnos, a los que siempre recuerdo con admiración, por enseñarme a vivir dentro del ambiente educativo.

A Saddam y Mahoma, por ser mis compañeros de camino.

A mis grandes amigos, Josefina, por el aliento humano y esperanzador que siempre me ha brindado; a Rafael Girón, por creer y confiar en mí a ciegas, como lo hacía mi padre; a Luis Peñalver, hombre extraordinario, brillante, humano y esperanzador de la vida, a todos gracias por ser mis amigos.

Y en especial a los niños sirios que huyen de su país en busca de esperanza y paz, a todos ellos, hoy les brindo mi humilde granito de arena, para que con ello brillen donde quiera que estén sin ningún desdén.

Agradecimiento

Hoy quiero agradecer a:

Mis compañeros de trabajo (pasado-presente).

Mis compañeros de estudios.

Mi gran amigo Salvador, por su amistad y aporte artístico.

Mi estimado Jonathan, por su colaboración en las letras.

Mi inolvidable Eglis, compañera de formación e intercambio de conocimientos intelectuales y espirituales nocturnos, para cumplir con las encomiendas académicas e institucionales.

Mi tutora Niurka Oduber Santeli.

Mis profesoras y profesores: Hilda Lokpez de George, quien supo ganarse el respeto y admiración de sus discípulos, a Marina Polo, por ese impecable sentido de pertinencia y admiración hacia el trabajo académico y docente, a José Obando, por su loable labor de atención social y humana, a Antonio Fuguet, por abrir los caminos de la investigación con su sapiencia humana y profesional, y a María Goretti, por su abnegada atención para evocar los elementos claves de la administración en nuestra formación.

A la institución, por no dejar que les sintiera extraño en sus tierras, con la amable y cordial atención de personal docente, administrativo, obrero y a los pasantes en los procesos de inscripción, en especial a las chicas y chicos de administración por su gentileza y sentido de pertinencia institucional.

Agradecido eternamente...

Índice de contenidos	pp.
Epígrafe	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice general	vi
Lista de cuadros	ix
Lista de gráficos	ix
Lista de esquemas	ix
Resumen	x
Introducción	xii
Capítulo I: El problema y los objetivos	14
Planteamiento y delimitación del problema	14
El problema	15
Objetivos de la investigación	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Propósito	20
Justificación de la investigación	21
Capítulo II: Aproximación al marco referencial	26
Antecedentes	26
Caracterización del contexto referencial	35
Contexto referencial	36
Caracterización de los elementos de comunicación en la organización	38
La teoría organizacional	45
La estructura organizacional	46
Cultura organizacional	46
Diseño y cambio organizacional	48
Las políticas públicas	51
Conceptos claves sobre políticas públicas	52
Plan de la patria, segundo plan de desarrollo económico y social de la nación 2013-2019	55
Los programas nacionales de formación y las misiones	60
El carácter nacional de los programas nacionales de formación	61
Características de los programas nacionales de formación	62
Bondades de los programas nacionales de formación	65
Fundamentación legal de los programas nacionales de formación	66
Modelos de gestión	67
Modelo de Deming (Japonés)	69
Modelo de Malcolm Baldrige (Americano)	74

Modelo EFQM de Excelencia (Europeo)	87
Los procesos de gestión	113
Gestión de los programas nacionales de formación	115
La gestión curricular de educación superior	116
Administración y gestión del currículo	117
La gestión curricular y sus características	117
Gestión de calidad en las instituciones educativas	119
La planificación	122
Modelos de planificación	126
Capítulo III: Consideraciones metodológicas	127
Arte de investigación	127
Diseño de la investigación	130
Procedimiento fenomenológico para el abordaje del estudio	
Criterios generales para la recolección de la información, previos al proceso fenomenológico para el abordaje del estudio, entre ellos: las fases de selección de los actores generadores de información, la selección y construcción de la herramienta recolectora de información, el registro y estructuración de la generación de la información, la codificación, contrastación, la codificación axial y la categorización final	131
Capítulo IV: Juicio cualitativo de los resultados	173
Capítulo V: El modelo	195
Modelo de Jumartín	195
Presentación del modelo	201
Componentes del modelo	203
Objetivos del modelo	203
Características, principios y dimensiones del modelo	204
Gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas en instituciones oficiales de educación universitaria	211
Estrategias para la transformación de la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas en instituciones oficiales de educación universitaria	214
Modo de implementación del modelo	215
Vinculación entre los componentes del modelo	237
Graficación del modelo	238
Evaluación del modelo	239
Capítulo VI: Comentarios conclusivos y sugeridos	258

Comentarios conclusivos	259
Comentarios sugeridos	267
Referencias	275
Anexos	286
Anexo A: Instrumento para la evaluación del modelo de gestión	286
Anexo B: Instructivo para el llenado de los campos del instrumento para la evaluación del modelo de gestión.	289
Anexo C: Guía metodológica para la construcción del proceso de creación, gestión y autorización de programas nacionales de formación (PNF)	290
Anexo D: Forma 1: Guía de entrevista	320
Anexo E: Ejes de formación de los programas nacional de formación (PNF)	322
Anexo F: Matriz curricular los programas nacionales de formación duración de formación (PNF)	323
Anexo G: Matriz de instituciones que gestionan los programas nacionales de formación (PNF)	324

Lista de cuadros	pp.
Cuadro N° 1: Teoría organizacional y su vinculación con el objeto de estudio	50
Cuadro N° 2: Políticas y programas del sector formación (cultura, educación y deporte)	59
Cuadro N° 3: Características de los programas nacionales de formación	63
Cuadro N° 4: Características de los programas nacionales de formación	64
Cuadro N° 5: Contraste sobre las bondades de los modelos de gestión	108
Cuadro N° 6: La gestión curricular y sus características	118
Cuadro N° 7: Evolución conceptual prospectiva	123
Cuadro N° 8: Modelos de la planificación	126
Cuadro N° 9: Criterios básicos generales de recolección de información	133
Cuadro N° 10: Matriz codificación inicial	137
Cuadro N° 11: Áreas temáticas	138
Cuadro N° 12: Categorías iniciales según el orden de prioridades	139
Cuadro N° 13: Categorías iniciales	140
Cuadro N° 14: Definición operacional de las categorías	141
Cuadro N° 15: Contrastación constante	170
Cuadro N° 16: Contrastación constante	171
Cuadro N° 17: Validación por jueces	256
Lista de gráficos	pp.
Gráfico N° 1: Bondades académicas en los programas nacionales de formación	65
Lista de esquemas	pp.
Esquema N° 1: Formas de comunicación	43



VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS NACIONALES DE FORMACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Autor: Julio César Martínez Palacios
Tutora: Niurka Oduber Santeli
Fecha: Marzo, 2017

Resumen

Indudablemente que el propósito de este estudio se basó en la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, con el objeto de aumentar la satisfacción del servicio y orientar las actividades de gestión en dichos programas, el cual se insertó en la línea de investigación de currículo y gerencia de la educación. La investigación se inscribe dentro del contexto cualitativo, puesto que permite desde una perspectiva metódica, describir, analizar y proponer soluciones viables, se dispone del enfoque de la teoría fundamentada como herramienta de suma importancia para el estudio, ya que esta utiliza en su proceso metodológico el examen de las conductas humanas, dando lugar al análisis que conlleva a la construcción de la teoría fundamentada. El diseño se inscribió en el método inductivo, constituido en cinco (5) fases, relacionadas entre sí. En cuanto a la muestra, fue conformada por diez (10) actores de las instituciones de educación universitaria oficiales (Colegios Universitarios, Institutos Universitarios, Universidades Politécnicas Territoriales, Universidades Nacionales Experimentales), ubicadas en la Región Central, Región Centro Occidental, Región Zuliana, Región los Andes, Región los Llanos y Región Nor-Oriental, que constituyen las unidades de análisis objeto de estudio. En referencia a las técnicas utilizadas, se destaca la observación directa, la entrevista abierta y el análisis. Los instrumentos utilizados consistieron en la guía de entrevista y la grabadora. En el desarrollo del trabajo descrito se determinaron impresiones desalentadoras en el proceso de gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, producto de la desatención y carencias de procesos de control de la gestión de estos programas. Se concluye el estudio contactándose directamente cada una de las aseveraciones y juicios originados, planteándose finalmente acompañados de recomendaciones para solucionar la problemática estudiada.

Descriptor: gestión, programas nacionales de formación, políticas públicas, modelo, estructura organizativa.



VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS NACIONALES DE FORMACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Autor: Julio César Martínez Palacios
Tutora: Niurka Oduber Santeli
Fecha: Marzo, 2017

Abstract

Undoubtedly, the purpose of this study was based on the management of national training programs in the context of public policies, with the aim of increasing service satisfaction and guiding management activities in these programs, which was inserted in the line of curriculum research and education management. The research falls within the qualitative context, since it allows from a methodical perspective, to describe, to analyze and to propose viable solutions, it is disposed the approach of the grounded theory as a tool of a crucial importance for the study, since it uses in its methodological process the examination of human behavior, giving rise to the analysis that leads to the construction of grounded theory. The design was inscribed in the inductive method, constituted in five (5) phases, related to each other. As for the sample, it was made up of ten (10) actors of the official university education institutions (University Colleges, University Institutes, Regional Polytechnic Universities, Experimental National Universities), located in the Central Region, Western Central Region, Zuliana Region, Los Andes Region, Los Llanos Region and Northeastern Region, which constitute the units of analysis under study. As for the techniques used, it highlights the direct observation, the open interview, and the analysis. The instruments used consisted of the interview guide and the tape recorder. In the development of the work described, discouraging impressions were determined in the process of management of national training programs in the context of public policies, as a result of neglect and lack of control processes for the management of these programs. The study concludes by directly contacting each of the assertions and judgments originated, finally accompanied by recommendations to solve the problem studied.

Descriptors: management, national training programs, public policies, model, organizational structure.

Introducción

Desde mediados de los ochenta, ha existido la necesidad de modernizar los procesos académico-administrativos de las instituciones de educación universitaria. Es necesaria una modernización que incluya los principios de equidad y justicia social, claro está, en correspondencia con la uniformidad y continuidad de los procesos, para con ellos desligarse de la improvisación y la anarquía imperante en ellas.

Desde entonces se está intentando, con la búsqueda de estrategias o de un basamento que corresponda y actúe sobre el punto de equilibrio para el fortalecimiento de instituciones educativas, que permitan dar soluciones a los problemas que vienen enfrentando las instituciones de educación universitaria, con el objeto de propiciar el desarrollo de una gestión más eficaz y eficiente que confluya en la congruencia de las políticas públicas.

Es eminente que ya desde esa década se planteaba la idea de la descentralización y la desconcentración como elementos claves para el fortalecimiento de las instituciones. Ya para aquel entonces se hablaba de la división de la cadena de mando y las responsabilidades sociales, las cuales deberían ser compartidas para poder cumplir con una verdadera gestión y el eje primordial de toda organización.

En este sentido, y para ser exitosas, las organizaciones requieren, además de explicar técnicas, herramientas y habilidades, de acciones así como individuos que las ejecuten, para potenciar su correcto funcionamiento de acuerdo a los objetivos y metas que la propia organización se trace en un

período determinado, con el fin de cumplir su misión. Al igual que en el campo de la acción educativa, la educación tiene la exclusiva misión, sin excepción, de consolidar el potencial humano que en ella convergen, lo que conduce a que cada miembro satisfaga sus necesidades de acuerdo a sus propios intereses, asumiendo con responsabilidad su aprendizaje, a través de la construcción de su proyecto de vida, enmarcados en una realidad social y bajo una concepción humanista.

En virtud de lo antes expuesto, el objetivo fundamental de esta investigación es analizar la situación actual de los procesos de gestión de los programas nacionales de formación, y desarrollar un modelo que permita la eficacia, eficiencia y operatividad de estos programas en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria.

La investigación que se propone se inscribe en el enfoque fenomenológico orientado hacia el conocimiento de las circunstancias y las vivencias de los estudiantes y docentes en los programas nacionales de formación.

La metodología aplicada se apoya en las técnicas de recolección de datos como la entrevista abierta, por ser esta una técnica que responde a las necesidades de la investigación; además es controlada y sus resultados son susceptibles a la verificación y la observación.

El documento se organiza en cinco capítulos: el primero desarrolla el problema y los objetivos, abarcando el planteamiento y la delimitación del problema, el problema en sí, los objetivos, el propósito y la justificación de la

investigación; el segundo contempla la aproximación al marco teórico referido a los antecedentes, teorías de base y cuerpos referenciales; el tercero expone las consideraciones metodológicas en lo relativo al arte de la investigación, el diseño de la investigación, el procedimiento fenomenológico para el abordaje del estudio, los criterios generales para la recolección de la información, previos al proceso fenomenológico para el abordaje del estudio, entre ellos las fases de selección de los actores generadores de información, la selección y construcción de la herramienta recolectora de información, el registro y estructuración de la generación de la información, la codificación, contrastación, la codificación axial, la categorización final y el juicio cualitativo de los datos; el cuarto referida al modelo de Jumartín para fortalecer la eficacia, eficiencia y operatividad de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas; y el quinto y último, contempla los comentarios conclusivos y los sugeridos. Finalmente, se muestran las Referencias.

Capítulo I

El problema y los objetivos

Planteamiento y delimitación del problema

Para visualizar los cambios (capacidad para generar productos, procesos de inclusión, procesos de prosecución, de innovación tecnológica, modelos de formación, cultura institucional y curricular) que aún subyacen en las vertientes de los procesos de formación enmarcados en las décadas de los 80 y los 90 que reclama el actual nivel de educación universitaria, hay que realizar acciones significativas en la estructura social, educativa, política y cultural de esta, sin declinar el historial o record académico de situaciones adversas que viene arrastrando el sistema, para que pueda distinguir un verdadero proceso de transformación y con ello, proponerse desafíos reales y alcanzables de acuerdo a las características y naturaleza de las instituciones que en ella convergen, para mostrar otra visión de formación, para la vida y el desarrollo de las potencialidades de las distintas regiones del país.

Desde la perspectiva social, se deben considerar estrategias y principios generadores de procesos de inclusión que permitan a los ciudadanos y ciudadanas participar dentro del contexto social, la igualdad, sin discriminación de ninguna índole, que garanticen no solo el ingreso al nivel universitario, sino el cómo, el por qué y el para qué del acceso al conocimiento, de manera sistemática de modo que haya una efectiva

armonía con el entorno para fortalecer la identidad nacional y la integración latinoamericana y caribeña.

El problema

A raíz de estas vicisitudes, surge como iniciativa por parte del Estado, la creación de programas nacionales de formación, mediante la resolución N° 3140, de fecha 07-10-2008, publicada en Gaceta Oficial N° 38.032, de fecha 07-10-2008, la cual tiene como finalidad la creación de dichos programas a cargo de instituciones de educación superior, lo que permite conceptualizar a los programas como:

El conjunto de actividades académicas conducente a títulos, grados o certificaciones profesionales y al otorgamiento de los títulos de Técnica Superior Universitaria o Técnico Superior Universitario, Ingeniera o Ingeniero, Licenciada o Licenciado en las respectivas áreas, así como el grado de Especialista y otras áreas vinculadas de conocimiento.(p.361.692)

Definición esta, que permite dar inicio a la creación de diez (10) programas nacionales de formación (PNF): 1) electricidad; 2) construcción civil; 3) ingeniería de materiales industriales; 4) ingeniería de mantenimiento; 5) mecánica; 6) agroalimentación; 7) administración; 8) informática; 9) procesos químicos; 10) medicina integral comunitaria, con una duración de entre 2 y 3 años para las carreras técnicas y entre 4 y 5, tanto para las licenciaturas como para las ingenierías, todas con sus

respectivos comités interinstitucionales, con el objeto de realizar el cumplimiento de sus objetivos de creación y el seguimiento de su funcionamiento, entre otros aspectos.

Ahora bien, en las instituciones de educación universitaria, desde la experiencia propia, a través de conversatorios, informes de situaciones presentados, evaluaciones técnico-académicas y encuentros nacionales de evaluación con miembros de la comunidad estudiantil, profesores y autoridades de las instituciones autorizadas para gestionar los programas, se han evidenciado carencias en la gestión de los programas nacionales de formación en sus diferentes áreas de conocimiento, donde se concluye que:

- Los lineamientos, criterios y principios, no son suficientes para fortalecer los dilemas o disyuntivas al abordar, guiar o construir el conocimiento en las instituciones de educación universitaria.
- Existen carencias en el acompañamiento, tanto técnico-académico como institucional, los cuales no permiten responder a los avances tecnológicos y el desarrollo científico.
- Los procesos de gestión responden a enfoques tradicionales, que no permiten ver el funcionamiento y la operatividad de la organización y estructura, bajo las premisas de transformación universitaria.
- Existen carencias en la sinergia comunicacional en el contexto académico-administrativo e institucional (confianza, comunicación y credibilidad sobre la gestión de los programas).

- No se evidencian mecanismos de control y seguimiento, registro y evaluación de la operatividad de los programas nacionales de formación creados, autorizados y gestionados por las instituciones de educación universitaria oficiales.
- Falta de estructuras eficientes y eficaces que fortalezcan la operatividad, funcionalidad y vinculación, tanto de los programas como de la institución universitaria con las políticas públicas.

Desde esta perspectiva, se denota que los docentes se limitan a reproducir conocimientos que los estudiantes deben repetir. Esto es corroborado en los informes presentados por presidentes de consejo de estudiantes ante las instancias encargadas de realizar el control y seguimiento académico y curricular del desarrollo del programa en las instituciones de educación universitaria, que permitan una gestión de calidad que no cercene al estudiante el derecho a formarse de manera integral y con criterios propios.

En el mismo orden, se ha presentado la existencia de discordancia entre la definición y la aplicación de la escala de calificación, la definición de las unidades curriculares acreditables, según la naturaleza del programa nacional de formación (PNF), los procedimientos para la prosecución de estudios en los (PNF), la vinculación de los proyectos con las líneas de investigación, de las instituciones, la vinculación y alcance de las prácticas profesionales, la vinculación y articulación del servicio comunitario, entre otras.

Es aquí, donde el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, como ente rector desde sus políticas, ratifica y consolida las acciones de formación y vinculación social con las

instituciones y programas académicos, con miras a una visión de cambio e integración a los procesos educativos, puesto que el decreto N° 5103 del 28-12-2006 (G.O. N° 5.836 del 08-01-2007): sobre organización y funcionamiento de la administración pública nacional:

La regulación, formulación y seguimiento de políticas, la planificación y realización de las actividades del Ejecutivo Nacional en materia de educación superior, lo cual comprende la orientación, programación, desarrollo, promoción, coordinación, supervisión, control y evaluación del sistema educacional en ese nivel. (Artículo 15, numeral 1)

En virtud de ello, el objetivo de la investigación es proponer un modelo de gestión para los programas nacionales de formación, que permita la operatividad efectiva de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria.

En consecuencia, la investigación está orientada por las preguntas siguientes:

¿Cuál es la situación actual de los procesos de gestión de los programas nacionales de formación?

¿Cuáles son los procesos de gestión en los programas nacionales de formación, según las disposiciones generales de las políticas públicas?

¿Cuáles son las habilidades organizativas aplicadas por las autoridades de las instituciones de educación universitaria, para resolver situaciones durante el desarrollo de los procesos de gestión de los programas nacionales de formación?

¿Qué factores y principios organizacionales influyen durante el desarrollo curricular de los procesos de gestión en los programas nacionales de formación?

¿Cuáles son los componentes de gestión que permiten la implementación de las políticas públicas establecidas en los programas nacionales de formación que gestionan las instituciones de educación universitaria?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Desarrollar un modelo de gestión para los programas nacionales de formación que permita la operatividad de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria, desde el enfoque de la teoría fundamentada.

Objetivos Específicos:

- Analizar los factores que influyen en el proceso de gestión en los programas nacionales de formación en las instituciones oficiales de educación universitaria.
- Caracterizar la situación actual de los procesos en la gestión de los programas nacionales de formación.

- Identificar los componentes, procesos académico-administrativos que fundamenten la gestión de los programas nacionales de formación en las instituciones de educación universitaria.
- Identificar los factores y principios organizacionales que influyen durante el desarrollo curricular de los procesos de gestión en los programas nacionales de formación
- Diseñar un modelo de gestión que permita la eficacia, eficiencia y operatividad de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas en las instituciones de educación universitaria.

Propósito

Proporcionar un modelo de gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas, en las instituciones oficiales de educación universitaria.

Justificación de la investigación

El sistema educativo es caracterizado como el eje armónico y fundamental de los principios de formación, constituido por subsistemas, niveles y modalidades en las diferentes etapas de desarrollo humano y sustentado en postulados enmarcados por la unidad, corresponsabilidad, interdependencia y flexibilidad. Su fin es claro y fundamental: garantizar el proceso educativo y la formación permanente de la persona que en él concurre, respetando la diversidad étnica, lingüística y cultural, para atender a las necesidades y potencialidades de las regiones y localidades a nivel nacional.

En pleno Siglo XXI, es evidente la exigencia de cambios organizacionales y estructurales de los procesos formativos en las instituciones educativas, en especial las del sector universitario, debido a que desde aquí confluyen al desarrollo significativo del país y la relación e integración de la sociedad.

Dentro de su organización, el subsistema de educación universitaria está, comprendido por niveles de pregrado y postgrado, los cuales deben garantizar la igualdad de condiciones y oportunidades a todos los que en él concurren (LOA, 2009; p.24), así como el buen y correcto desarrollo institucional y el funcionamiento es especial en las instituciones de carácter oficial, tanto de las misiones educativas para el acceso, permanencia, prosecución y culminación de estudios, como el funcionamiento de la organización en los procesos de gestión.

Asunto que permite plantear la valoración de la gestión los programas nacionales de formación, que permitan establecer indicadores

de eficacia y la operatividad de las políticas públicas en las instituciones de educación universitaria, a fin de cumplir con los objetivos propuestos por el Estado venezolano en lo relativo a políticas educativas en este sector.

La investigación en referencia se inserta en la línea de investigación de currículum y gerencia de la educación. Por un lado, se sitúa en las vivencias de los estudiantes que cursan los programas nacionales de formación; en los profesores, basándose en el conjunto de realidades del fenómeno didáctico, que convergen en las técnicas y estrategias didácticas y metodológicas innovadoras, propias de toda la comunidad universitaria como eje fundamental que permita gestionar con calidad los programas en cada institución que los gestiona y desde allí, estudiar y describir la realidad del fenómeno, tal cual como se presenta, para explicar y dar respuesta a las necesidades y requerimientos de las regiones y localidades del país.

Por otro lado, permite y da lugar a la generación de conocimiento de manera integral, puesto que:

- Permite realizar estudios que enfocan y manifiestan la realidad de los programas nacionales de formación, en función a la conformación del perfil de egreso o perfil profesional, que se requiere.
- Explora otros planteamientos curriculares, más cónsonos con los requerimientos de las regiones, las localidades y de la propia institución, enmarcados en los procesos de transformación social, económica, política y cultural del país.

- Permite realizar cambios sustanciales en las técnicas y estrategias de enseñanza, intercambios institucionales, y en las alianzas estratégicas entre entes gubernamentales y no gubernamentales, para la inserción laboral y para mejorar la calidad de la enseñanza en las instituciones de educación universitaria que tanta falta le hace.
- Finalmente, fortalece el objetivo, fin de la organización y la gestión de los programas nacionales de formación, en cuanto a la misión institucional, la formación y la investigación, en relación con la comunidad concreta.

La investigación se justifica también porque la implementación de nuevos métodos y técnicas de organización y gestión de procesos de los programas nacionales de formación en la instrucción universitaria, los cuales inciden en los miembros de la comunidad, ya que les permite asumir responsabilidades de manera práctica y consensuada, puesto que, nos aproxima al cambio de la realidad actual de los procesos de optimización de la gestión en la instituciones de educación universitaria.

En este sentido, la ejecución del proyecto contribuye de manera práctica, metodológica y conceptual a la optimización y calidad de la organización de los procesos de gestión de los programas nacionales de formación, por cuanto fortalece:

- La aplicación de metodologías, técnicas y procedimientos para evaluar el seguimiento y el correcto funcionamiento de la organización, así como de los procesos y gestión institucional desde la propuesta de creación de los programas nacionales de formación, según su naturaleza.

- La organización de los procesos de gestión en los programas nacionales de formación permite determinar los errores en la ejecución, tanto de la práctica administrativa como académica, puesto que permite verificar si las herramientas, las estrategias y las metodologías aplicadas son las correctas, con el fin de mejorar los procesos de enseñanza, el desempeño y la práctica educativa, tanto estudiantil como docente.
- Retoma los principios de identidad y pertenencia social de la cultura organizativa de las instituciones de educación universitaria en el contexto de las políticas públicas.
- Reivindica los principios de creatividad, cooperatividad, respeto, tolerancia y en especial responsabilidad en los procesos de la enseñanza y aprendizaje en las instituciones de educación universitaria.
- Fortalece el currículo del subsistema de educación universitaria, regional, municipal y local venezolano, con el objeto de ofrecer una formación integral y de calidad que responda a las necesidades y requerimientos de los que en él convergen, con una permanente reorganización de sus componentes que fomente, entre otros aspectos, el desarrollo de las potencialidades de los estudiantes con criterios de equidad y pertinencia social centrados en el contexto de las políticas públicas.

En consecuencia con este estudio, se explica la organización actual de los procesos de gestión de los programas nacionales de formación, con el fin de determinar su operatividad, para fortalecer su estructura organizativa de gestión innovadora que permita la eficacia, la

eficiencia y operatividad en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria.

Capítulo II

Aproximación al Marco Referencial

Antecedentes

Al hacer referencia sobre la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, se evidencia que hay que definir con carácter prudencial lo que se entiende por ella, sin menoscabar las bases fundamentales y finalidad de los programas propiamente dicho.

Desde el contexto didáctico, la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, viene a determinar una estrategia gerencial que permite hilar desde el contexto académico las puntadas (la planificación, organización, control, seguimiento y evaluación de los procesos académicos) de cómo guiar el proceso de su gestión en el ámbito estrictamente educativo, con miras a determinar cuáles son los senderos que estas puntadas deben tener para el logro de una exitosa gestión, tanto en el diseño como en el desarrollo curricular, afirmación esta que se evidencia en la administración y desarrollo de los programas en las instituciones oficiales de educación universitaria.

En este sentido, existen diversas investigaciones vinculadas con el estudio propuesto, en lo relativo a la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas. La revisión

bibliográfica y documental realizada, ha evidenciado que existen trabajos verdaderamente significativos, tanto a nivel nacional como internacional.

Entre las investigaciones relacionadas con el estudio, encontramos las siguientes:

Ingrid Blanco Hernández y Víctor Quesada Ibargüen (2010), presentaron una ponencia titulada: La gestión académica, criterio clave de la calidad de la gestión de las instituciones de educación superior; dicho trabajo fue presentado en la Universidad de Cartagena, Colombia, y tuvo como objetivo mostrar los resultados de una investigación que demuestra, a juicio de un grupo expertos en los procesos de evaluación y acreditación de instituciones de educación superior (IES) colombiana, que la gestión académica es el criterio clave de la calidad de la gestión de estas instituciones. La recolección de la información se realizó mediante el cuestionario dirigido a los directivos y responsables de los procesos de calidad de las IES seleccionadas, para identificar las características de los lineamientos. Lo anterior insinúa que los encargados de la gestión en las IES deben orientar sus esfuerzos a la identificación de las brechas existentes entre los resultados logrados en los diferentes aspectos de la gestión académica y las metas formuladas en el direccionamiento estratégico, buscando con ello el mayor acercamiento posible a la excelencia en la gestión sin descuidar, obviamente, el resto de criterios, pues por ello se habla de una gestión integral.

En lo que respecta a este trabajo, se infiere que esto es de suma relevancia para la construcción de los criterios y lineamientos de calidad de gestión en las instituciones de educación universitaria, independientemente de que dicho trabajo esté dirigido a otro país.

Por su parte, Aristimuño, Minerva; Guaita, Wilfredo y Rodríguez, Carlos (2013) efectuaron una investigación denominada: Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior; la cual tuvo como objetivo estudiar los componentes de las competencias gerenciales requeridas por directivos o gestores de las instituciones de educación superior (IES). La investigación se inscribió en el enfoque cualitativo, para conocer en detalle una realidad social. Para ello, se realizó una entrevista a profundidad a cinco docentes que son en la actualidad autoridades universitarias. A partir de allí, se realizó un análisis hermenéutico; también se diseñó una encuesta para identificar las competencias necesarias, requeridas por los gerentes o gestores universitarios. El instrumento diseñado fue sometido a la validación de expertos. Para los efectos de la confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach, el cual consiste en administrar el cuestionario una sola vez y produce valores que oscilan entre 0 y 1, basado en correlaciones promedio de los ítems. La misma concluyó que la gestión de instituciones de educación superior, enfrenta grandes desafíos motivados a un entorno altamente complejo y de difícil predicción, que en el futuro aún estará más marcado por los cambios, por sus causas y sus consecuencias. La adopción del enfoque de competencias exige nuevas formas de gestión en las instituciones, que conlleven a desarrollar mecanismos de administración abiertos, que incorporen la cultura del cambio y el mejoramiento continuo. Con respecto al abordaje de este tipo de estudio desde el pensamiento complejo, es necesario destacar que la reforma del pensamiento y de los procesos en las instituciones de educación superior, deben estar siempre abiertos a la discusión, reflexión acerca de los valores personales y organizacionales en búsqueda de nuevas características del conocimiento complejo de nuestras problemáticas y las estrategias para su solución. El diseño y puesta en práctica de programas de desarrollo de competencias gerenciales, en los cuadros directivos

universitarios, es una necesidad latente en las instituciones de educación superior, a objeto de garantizar la calidad de los servicios prestados por estas instituciones.

Este estudio representa un extraordinario aporte, puesto que desarrolla los componentes de las competencias gerenciales requeridas por los directivos o gestores de las instituciones de educación superior, los cuales representan uno de los ejes de la investigación que se pretende estudiar y sirve de aporte como base para lo que se persigue y se podría considerar, tanto la adopción como la adaptación del mismo, de acuerdo al objeto a investigar.

Asimismo, María del Carmen Parrino (2004) hace una Propuesta para la gestión académica, aspectos involucrados en la gestión del personal académico. Su objetivo principal es: lograr un cambio cultural que facilite y permita interactuar en equipo, trabajar en distintos proyectos e involucrar distintas organizaciones, un enfoque del personal académico desde su tarea, con una participación que signifique no sólo presencia sino protagonismo, y además, la necesaria puesta en común y actitud mental para hacer que las cosas ocurran. Es evidente que en este artículo, aunque la metodología no se declara explícitamente, se evidencia que la misma se centra en un análisis de su situación, cuestionándose acerca de cómo se realiza la gestión del personal académico en la universidad. Para ella, la propuesta se centra en la planificación para la gestión, y recalca que el perfil del cuerpo académico depende de variables tales como su formación, capacitación, formas de evaluación, sueldos, incentivos, situación laboral, compromiso con su actividad, relación con la institución, alumnos y docentes. En la perspectiva de la propuesta se llegaron a las conclusiones siguientes: Las características propias de la universidad como su organización, su cultura

y problemas, que puedan surgir al realizar una gestión produciendo cambios en la organización, explican su propio escenario y define, además, qué importancia pretende darse a la calidad en la universidad, en sus distintas fases: la calidad académica, la calidad de su personal y el uso y aplicación de los indicadores universitarios.

La conformación de un modelo idealizado establece sus particularidades y características como un control de gestión propio y un sistema que funcione en forma integrada para la gestión del personal académico.

En la referida investigación se revisa la capacitación y el desarrollo del capital humano, la atención al personal, la evaluación, los distintos incentivos y la utilización de indicadores de desempeño, los cuales son los puntos más importantes en la descripción del modelo idealizado para la gestión del personal académico.

Un posterior análisis diagnóstico del personal académico, sobre la base de los datos obtenidos, permite detallar su estructura y composición con distintos datos sobre el perfil docente, en cuanto a su distribución por edad, titulación obtenida, capacitación posterior y características propias de su actividad como docente. Asimismo, la forma de incorporación de actividades académicas, cómo la desarrolla en sus inicios en la profesión, y el marco en el que despliega sus actividades como profesional y docente, se descubren cuáles son los que llevan al personal académico a elegir la actividad académica como forma de trabajo, se revisa su permanencia y promoción en la actividad y su trayectoria laboral, se analiza también el trabajo realizado por el personal, no sólo en la institución, sino en distintas instituciones, las horas dedicadas a cada una de ellas y los ingresos obtenidos por actividad académica.

La gestión académico-administrativa, previa a la toma de decisiones, debería incluir el estudio de determinadas variables de contexto, a los efectos de realizar un exhaustivo análisis que permita validar los planes de estudios en vigencia, la posibilidad de efectuar la apertura o cierre de determinadas asignaturas o carreras, la implementación de otras nuevas, acordes con los desarrollos científico-tecnológicos, la formación de equipos docentes de trabajo que puedan rotar en las distintas unidades académicas.

Al igual que en la investigación anterior, en este estudio se evidencia la importancia y significatividad al proponer un cambio cultural que facilite y permita interactuar en equipos, trabajar en distintos proyectos e involucrar diferentes organizaciones, puesto que el mismo se presenta en uno de los objetivos de investigación que es objeto de estudio, en lo relativo a los componentes y procesos académicos y administrativos que fundamentan la gestión para la búsqueda de un cambio cultural e institucional.

De igual manera, pero en el ámbito de la gestión comunicacional, los autores Hectony O. Contreras R., Arturo C. Tacoronte A.; tutor María de los Ángeles Corujo (2000), de la Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, realizaron una investigación, titulada: Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/grupo Santander, la cual tuvo como objetivo identificar los elementos a tomarse en cuenta en una gestión de comunicación organizacional bajo un contexto de cambio, producto de una adquisición, dentro de las perspectivas metodológicas. La referida investigación se inscribe en un estudio, descriptivo, ya que su preocupación radica en describir los elementos que conforman el modelo que aquí se presenta, al igual que

las características presentes en la gestión de comunicación organizacional.

El tipo de información a obtener será de tipo cualitativo, debido a que la investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y que son susceptibles de tomar valores no numéricos, diferentes, comprendidos o no dentro de cierto límite, siendo el objetivo la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad y estandarización.

En esta investigación se utilizó la entrevista semi-estructurada (con preguntas cerradas en favor de concretar parte de la información de un modo bastante preciso y con preguntas abiertas en busca de mayor profundidad y amplitud en otras materias de interés).

Esta investigación tuvo, por otra parte, la intención de incentivar al profesional de las relaciones industriales a incursionar en la gestión comunicacional de cualquier organización, sobre todo en aquellas que atraviesan procesos, actualmente frecuentados, como los de adquisiciones y fusiones.

En lo que respecta a esta investigación, la misma contribuye en la construcción de la estructura organizativa de procesos, en la cual la comunicación es de suma importancia para que se dé el cambio organizacional en la gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas a través de la comunicación, independientemente de que esta propuesta esté dirigida a una organización privada.

Por otra parte, los autores Alix Belén Rivera, Luis Rodolfo Rojas, Fanny Ramírez y Teresita Álvarez de Fernández, desarrollaron un estudio titulado: La comunicación como herramienta de gestión organizacional, con el objetivo de analizar la gestión comunicacional adelantada por la alta gerencia universitaria. Dicho estudio se centró en una investigación de campo y documental, puesto que se requirió efectuar una investigación a través de libros, revistas y documentos de la Universidad del Zulia. La técnica utilizada fue la entrevista a través del muestreo probabilístico al azar simple. En el referido estudio, se llegaron a las conclusiones siguientes: primero, la alta gerencia universitaria tiene limitaciones para llevar a la práctica la difusión de la política comunicacional a todos los niveles de la comunidad universitaria; y segundo, los principios básicos contemplados en la filosofía de gestión son desconocidos por la mayoría del personal administrativo al no ser divulgados a todos los niveles, y por ende, estos no se identifican con la institución.

Al igual que en el estudio anterior, esta investigación suma aportes extraordinarios, tanto para el marco teórico como para el análisis de los procesos comunicacionales de gestión para la investigación, puesto que la misma sirve como herramienta para fortalecer la gestión organizacional y la propuesta propiamente dicha.

Franco S., Yaneira y Sifontes R., Rosa, (2009), del departamento de administración, núcleo de Sucre, de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente, realizaron un trabajo denominado: Las políticas públicas en Venezuela (2000-2009). Su objetivo es diseñar políticas eficaces en torno a la educación, salud y seguridad que solucionen las dificultades existentes en el país. En lo que respecta a la metodología, en la misma se aplicó un diseño de investigación documental en su modalidad descriptivo. Para ello, se utilizaron datos e información de

fuentes secundarias, es decir, que este estudio se fundamentó en el análisis del material bibliográfico y dedicado a este tema, para así analizar las políticas públicas.

La metodología utilizada para la realización de este trabajo, en cuanto a su diseño, se deduce que fue documental, ya que la investigación se basó en textos, leyes, y material extraído de Internet.

En nuestro caso, el nivel de la investigación fue descriptivo, ya que se describieron las características que identifican los diferentes elementos de estudio y su interrelación, como es el caso de las políticas públicas.

Las fuentes utilizadas fueron bibliográficas y digitales (Internet); y la técnica de recolección fue el análisis documental, ya que la investigación se basó en el examen exhaustivo de documentos relacionados con el tema, destacando los elementos más resaltantes de la investigación.

Se requiere sentar las bases y los principios ético-políticos para el diseño e implementación de políticas públicas, asumiendo que todos los sectores de la sociedad van a tener un papel protagónico y van a ser beneficiados. De esta manera, se garantiza que los diferentes programas públicos obtengan los resultados esperados y lo relevante es que el proceso se produzca de forma lógica.

El estudio del proceso para la aplicación de las políticas públicas debe analizarse exhaustivamente, para que de esta forma se evalúen las debilidades, y a partir de allí formular acciones verdaderas que identifiquen la causa del problema y las distintas soluciones. Lo importante es que se disminuya la existencia de obstáculos y así mismo

definir los elementos básicos que permitan hacer la selección de alternativas claras para comparar la acción del gobierno.

Se deben crear propuestas enriquecedoras en el campo de la salud pública, la educación y la seguridad, que aborden el pensamiento centrado en cambios sociales que han significado enormes retos de gobernabilidad, y que se perciben positivamente en los indicadores sociales utilizados como referentes internacionales. Asimismo, se promueve la participación ciudadana, la aparición protagónica de nuevos actores sociales, como gestores en el diseño, ejecución y control de las políticas, para que atiendan sus reales necesidades.

Esta investigación, con el apoyo de las anteriores, permite afirmar la importancia y significatividad de una gestión efectiva en las instituciones de educación universitaria, puesto que desde aquí se propone como objeto de la investigación la gestión organizativa para los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas, independientemente que en este precedente se destaque el diseño de políticas eficaces en torno a la salud y la seguridad, que solucionen las dificultades existentes en el país.

Caracterización del contexto referencial

En virtud de la importancia y relevancia que representa la teoría que es asumida en esta investigación, la cual viene a representar la fundamentación para construir de manera consensuada y medida el conocimiento como apoyo instrumental y conceptual, se conceptualizan, analizan y describen los elementos que la conforman, para luego

relacionarla con los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas y las implicaciones en los procesos de gestión, en el conjunto de otras disciplinas como la teoría de la comunicación, la teoría de la organización y teoría fundamentada.

Contexto referencial

Una de las primeras manifestaciones del entendimiento humano, a ciencias cierta, es la palabra. Antes de que la humanidad llegara al período histórico, es decir, antes de que constataran testimonios escritos, el ser humano ha desarrollado facultades intelectuales para luego utilizar su voz como principal medio para comunicarse.

Ahora bien, si centramos la atención en el proceso y objeto de la comunicación, encontramos la disyuntiva de lo que entendemos por comunicación, tanto a lo largo de la historia como a la real definición que le damos en la administración pública, puesto que uno de los grandes problemas consiste en vender o transmitir la idea de lo que queremos de los entes receptores. En este sentido, resumiremos algunas concepciones de la teoría de la comunicación para apoyar nuestra investigación y dar respuesta a nuestras interpretaciones de la misma. Entre ellas, tenemos que la comunicación es entendida por Ander-Egg, como: “una dimensión esencial que surge de la interacción entre individuos, es una de las características más genuinamente humana” (p.45). Por tanto es una característica innata que todo ser humano posee al nacer, la cual se va desarrollando a través de las etapas del crecimiento, lo que permite el intercambio de opiniones y sentimientos; es, en fin, un tipo de

comunicación básica que permite buscar la relación entre el emisor y el receptor.

En este sentido, la comunicación representa el proceso mediante el cual se puede transferir información de una entidad a otra, es decir, de un ente rector a otro ente ejecutor, donde los procesos de comunicación son interacciones, bien sea por códigos entre varios, o dos grupos de agentes que deben interactuar en una cadena de signos con sus respectivas normas que guían los procesos comunicacionales, tal como es corroborado por Andrade, cuando afirma que la comunicación es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio” (2004:8).

Las definiciones anteriores y otras emitidas al respecto por estudiosos del tema (Luhmann; 1991:153-175; Keen, 1991; Scott Morton, 1991; Pablo Eyzaguirre, 1991) contribuyen a un concepto de la comunicación organizacional como un “conjunto de técnicas independientes que facilitan el proceso de comunicación entre sus miembros y el entorno”. La comunicación organizacional se divide en interna y externa. La primera es dirigida a los integrantes de la organización; la segunda, a las relaciones públicas externas.

Desde esta visión, centraremos la atención en los diversos puntos de vista de la teoría de la comunicación en la organización, a fin de tratar de construir una visión de comunicación en los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas y las implicaciones en los procesos de gestión, para objetivar una adaptación desde los modelos ya existentes, a la comunicación que se espera de las instituciones educativas universitarias, en cuanto al intercambio de información entre los que en ella convergen.

En virtud de ello, resumiremos los aspectos más significativos del proceso comunicativo a fin de ir despajando las vertientes que permiten la adaptación y construcción de los procesos de gestión comunicacional en los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas y las implicaciones en los procesos de gestión.

Caracterización de los elementos de comunicación en la organización, desde la perspectiva de las políticas públicas en los procesos de gestión de los programas nacionales de formación

Como es sabida a lo largo de la historia las instituciones tanto privadas como oficiales mantenían la creencia de que comunicar mucho en el corto tiempo, valiéndose de cualquier elemento comunicacional era suficiente para llevar a cabo el mensaje a sus subordinados, lo que importaba para entonces era proporcionar como sea la información, tanto es así, que ellas en su entorno, llegaron hasta creer que lo que hacían y como lo hacía era lo correcto, pero estaban en un error, porque no todo es “comunicación”, porque se desdibujaba la intencionalidad de proceso comunicacional, que es decir lo que hay que decir, a quienes decir y el cómo decirlo.

En atención a lo antes expuesto, examinaremos brevemente las características de los elementos de la comunicación desde la perspectiva de la organización, según Kreitner y Kinicki (1997). Entre ellas tenemos:

- **Emisor.** Es un individuo, un grupo o una organización que desea o intenta comunicarse con un receptor particular. Los receptores pueden ser individuos, grupos u organizaciones.
- **Codificación.** La comunicación comienza cuando un emisor codifica una idea o pensamiento. La codificación traduce los pensamientos mentales a un código o lenguaje que otros pueden entender.
- **Mensaje.** El producto de la codificación es un mensaje. hay dos aspectos importantes a considerar en los mensajes. El primer punto, los mensajes contienen más de lo parece. Los mensajes pueden contener agendas ocultas y activar reacciones afectivas o emocionales. El segundo punto, es que el medio utilizado para transmitir un mensaje ha de estar a tono con el carácter y con la importancia del mismo.
- **La elección de un medio.** Los directivos pueden comunicarse a través de una variedad de medios. Entre los medios potencialmente utilizables se concluyen conversaciones cara a cara, llamadas telefónicas, correos electrónicos, memorandos, oficios o cartas escritas, tablero de avisos, diagramas, entre otros. La elección del medio apropiado dependerá de una serie de factores, como la naturaleza del mensaje, el propósito del mismo, o el tipo de audiencia a la que dirige el mensaje.
- **Decodificador.** La decodificación es la versión de la codificación por parte del receptor. La decodificación consiste en traducir los aspectos verbales, orales o visuales de un mensaje a una forma que pueda ser interpretada. Los receptores se apoyan en el

procesamiento social de la información para determinar el significado de un mensaje al decodificarlo o descifrarlo. La decodificación es un contribuyente clave para el mal entendimiento en la comunicación intercultural, ya que la decodificación que utiliza el receptor está sujeta a valores sociales y a variables culturales que el emisor puede desconocer.

- **Creación de un significado.** A diferencia del supuesto del modelo de conducto, según el cual el significado se transfiere directamente del emisor al receptor, el modelo de percepción se basa en la creencia de que un receptor crea en su mensaje el significado de un mensaje. La interpretación que el receptor realiza de un mensaje diferirá con frecuencia del significado pretendido por el emisor. A su vez, los receptores actúan de acuerdo con sus propias interpretaciones y no con las del comunicador.
- **Feedback.** La respuesta del receptor al mensaje recibido representa el nudo del bucle de *feedback*. Al llegar a este punto del proceso de comunicación, el receptor se convierte en emisor. Específicamente, el receptor codifica una respuesta y la transmite a continuación al emisor original. Este nuevo mensaje es a su vez decodificado e interpretado.
- **Ruido.** Representa cualquier cosa que interfiera con la transmisión de un mensaje. Afecta a toda las conexiones del proceso de comunicación. El ruido incluye factores tales como el deterioro del discurso, conexiones telefónicas defectuosas, escritura ilegible, estadísticas inexactas en un memorando o informe, problemas auditivos y visuales, así como la distancia física entre el emisor y el receptor. Los gestores pueden mejorar la fidelidad de la

comunicación disminuyendo el ruido. La creciente diversidad que se advierte en los lugares de trabajo es un ejemplo de una fuente significativa de ruido que los directivos han de controlar.

Desde el punto de vista procedimental y actitudinal, la caracterización de los elementos de la comunicación es sumamente compleja, porque no basta con conocerlos y describirlos, sino que también hay que entenderlos, para la correcta aplicación en los procesos de articulación y vinculación comunicacional, tanto personal como grupal, en el contexto de políticas públicas en los procesos de gestión los programas nacionales de formación y de las organizaciones de educación universitarias oficiales.

Desde esta perspectiva, las “decisiones de gestión y las políticas de la organización no tienen eficacia alguna si los que han de ponerla en práctica no la entienden [...] puesto que la comunicación eficaz constituye una de las piedras angulares de la ética en la organización”. (Kreitner y Kinicki, 1997, p.401)

Desde otra visión, la comunicación es entendida como “el proceso mediante el cual un agente comunicador imparte, transmite o intercambia órdenes, ideas, informaciones, hechos, consejos, trabajo o actitudes a un grupo receptor, valiéndose de todos los medios disponibles para ello”. (Melinkoff, 2008, pp. 70-72)

En esta definición se pueden apreciar, desde el punto de vista administrativo, organizativo y comunicacional, los elementos más resaltantes del proceso de comunicación, tales como: el comunicador, el receptor y los objetivos y fines de este, los cuales también concuerdan

con los aspectos tratados por Kreitner y Kinicki, cuando definen las características del proceso de comunicación en la organización.

Además de ello, Melinkoff (2008) encontró que la comunicación es:

el instrumento eficaz para realizar un plan de acción; solamente comunicando adecuadamente éste, se puede garantizar su realización....la comunicación, como todo proceso, tiene un carácter dinámico, lo cual exige y requiere una constante revisión y adaptación, con el propósito de que se mantenga eficaz y se ajuste a la dinámica social y a sus efectos, producto de los cambios que en ella se opera. (p. 71)

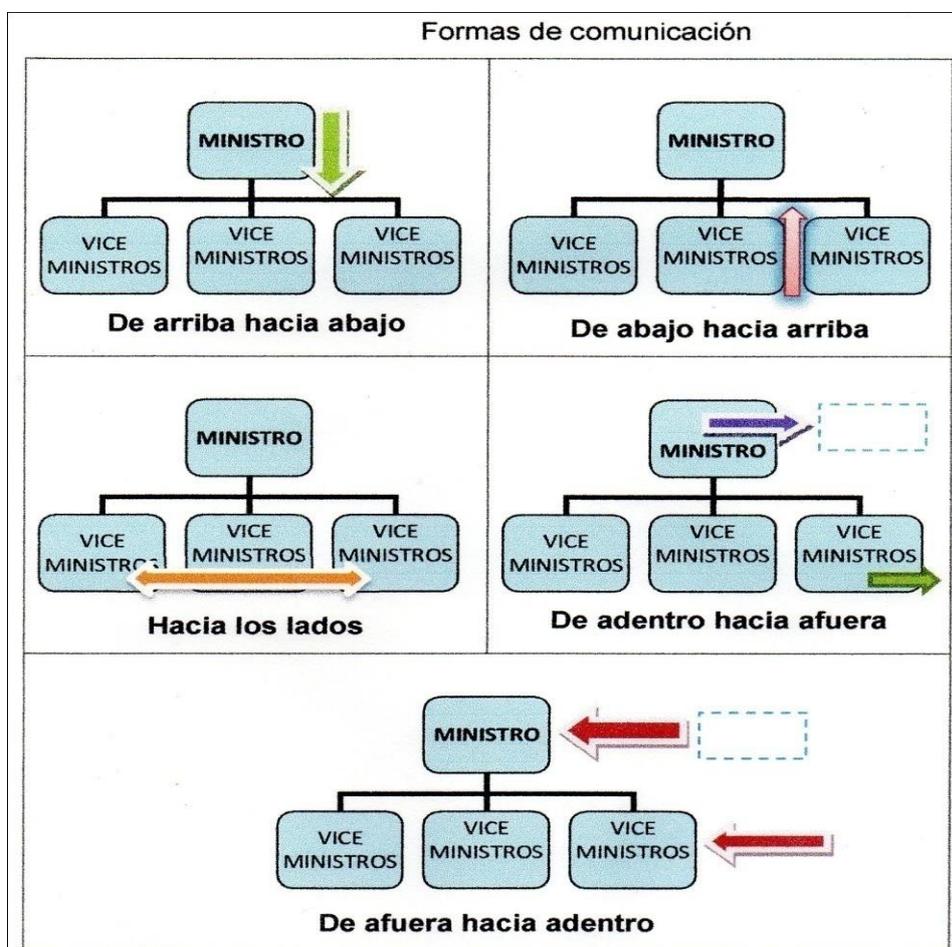
Desde esta perspectiva, se interpreta que la comunicación es inminentemente de carácter social y mantiene una potente vinculación con las áreas de conocimiento relativas a la psicología, sociología, educación y economía, entre otras, y estas vinculaciones sociales están íntimamente ligadas a las estructuras de las organizaciones, las cuales les permiten asumir o sostener unas relaciones tanto formales como informales dentro de los procesos comunicacionales de esta. Fueron definidas por Melinkoff (2008) como:

la base de las comunicaciones administrativas y son un proceso interno dentro de la organización....son el medio de comunicación interno entre los altos niveles y los demás niveles o viceversa, a formal, y de manera espontánea dentro de la organización y son el medio de comportarse y entenderse los distintos intereses dentro del cuerpo social, a las informarles. (p. 72)

Al interpretar estas definiciones, se entiende que la comunicación viene a representar una cadena de mando con un orden jerárquico de organización, puesto que ella representa las líneas comunicacionales de acción y dirección que fijan las formas de cómo y con quién comunicarse dentro de la organización, para fortalecer la cultura de mando organizacional y la importancia de lo que se quiere y cómo comunicar.

A manera de ejemplificación, presentamos las formas de comunicación en una organización.

Esquema N° 1



Como se evidencia en el esquema anterior, la comunicación está fijada en función de los rangos jerárquicos de mando, incluyendo desde la máxima autoridad hasta las dependencias operativas, según la estructura organizativa, ya sea tanto pública como privada, pero que son todas de suma importancia para el cumplimiento de los procesos administrativos y en especial para el cumplimiento de los objetivos y metas que estas se planteen.

En el mismo orden, Scheinsohn (1993) define a la comunicación como un hecho fundacional de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella.

Desde esta perspectiva, es pertinente preguntarse, ¿cuál sería el grado de importancia comunicacional que le adjudican las autoridades y responsables de los procesos de gestión a los programas nacionales de formación, para propiciar la calidad y eficiencia de estos programas en el contexto de las políticas públicas? ¿A qué políticas deben responder los procesos de gestión de los programas nacionales de formación? ¿Cuáles serían las políticas comunicacionales de estos procesos de gestión para comprender su naturaleza? A sabiendas de que la comunicación es un acto reflexivo y eficaz que permite a la organización abordar, comprender y atender situaciones, para armonizar las acciones en el seno de las dependencias académicas de las instituciones universitarias y así tomar decisiones. Estas interrogantes serán respondidas durante el desarrollo de la investigación.

La teoría organizacional

A continuación se presenta un esbozo de la teoría organizacional, que parte desde su definición hasta el cambio organizacional de esta.

Mayormente, la teoría es vista como un conjunto de conceptos y proposiciones debidamente vinculadas, que permiten dar una visión del fenómeno para determinar sus relaciones y explicar su existencia, la cual busca la ilustración y fundamentación del fenómeno objeto de estudio.

Esta apreciación es puntualizada por Gareth (2008), cuando afirma que la teoría organizacional es vista “como el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente”. Con esta apreciación, se evidencian los principios de la teoría de la comunicación en la organización, puesto que en el entendimiento del mensaje emitido por el emisor, va a depender de la realidad del ambiente organizacional. Esto sería afirmativo si la organización se sirve de una buena estructura y cultura organizacional que responda a los requerimientos de esta; de lo contrario, tendría que realizar cambios significativos o el rediseño de la misma.

Para visualizar aún más esta concurrencia de saberes organizacionales, definiremos las concepciones de estructura, cultura, diseño y cambio organizacional, a fin de ilustrar su vinculación con la investigación objeto de estudio.

La estructura organizacional

La estructura organizacional viene a representar, según Gareth (2008) el:

sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización...su principal proceso es el control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos. (p. 72)

La definición anterior reafirma lo que se venía desarrollando en los puntos antes descritos, relativos a la comunicación, puesto que la comunicación como los procesos de gestión viene a representar el éxito de la organización, debido a que esta va a depender de la buena marcha y relaciones comunicacionales de las personas que en ella convergen, para dar cumplimiento a sus objetivos y metas organizacionales, los cuales serán fortalecidos por una buena cultura institucional.

Cultura organizacional

Toda organización posee su propia cultura, en la cual se sumerge con un gran cúmulo de valores, creencias y comportamiento de sus miembros. Estas características le permiten tanto la existencia como el

éxito de sus procesos de gerencia y gestión a través de las normas y procedimientos, los cuales, a nuestro modo de ver, le adjudica la consolidación de la cultura organizacional, la cual debe ser revisada constantemente para mantener dicha consolidación organizacional.

Para Gareth (2008), la cultura organizacional es definida como el:

conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma...dicha cultura está formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que se utiliza. (p. 8)

Valores y normas que son traducidos en elementos y características corporativas, donde la efectividad de acción representa la capacidad que poseen sus miembros para aplicar tácticas que coadyuven al correcto funcionamiento y la satisfacción de cada uno de sus miembros, internos y externos, para cumplir su objetivo o fin último: el buen desarrollo de la organización, donde las relaciones entre ellos, aporten los elementos para su operatividad.

Desde otra visión, Serna (2000) define que la cultura de una institución es:

la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluirlo que es importante

para las empresas. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas...es por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategia. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades. (p. 105)

Desde este punto de vista, tal vez deberíamos más bien reflexionar sobre el cómo del hacer organizacional conlleva al contexto de orientación y direccionalidad que la debe regir, puesto que esa manera de hacer las cosas está íntimamente ligada a reglas, normas y principios que de alguna u otra forma conducirán a la organización al cumplimiento de su razón de ser, todo ello conjugado en líneas de acción estratégicas para ordenar y dar importancia a lo que se debe hacer, cuándo y por qué se debe hacer, para satisfacer las necesidades de la organización.

Diseño y cambio organizacional

Cuando se diseña se da inicio a un proceso de creación, independientemente de la filosofía o creencias que se tenga de los hechos. El acto de crear, muchas veces justifica las actuaciones prácticas y metodológicas de lo que se quiere expresar a través del diseño, bien sean los principios, los valores o el comportamiento de una organización, para satisfacer un determinado requerimiento institucional, según sea el caso u objeto de existencia.

Autores como Gareth (2008), afirman que el diseño y cambio organizacional representan:

procesos por medio de los cuales las organizaciones rediseñan sus estructuras y culturas para pasar de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad. La meta del cambio organizacional es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar la capacidad de la organización de crear valor y, por lo tanto, de aumentar su desempeño... Una vez más, la estructura y cultura organizacionales son los principales medios o puntos de referencia de los que se valen los gerentes para cambiar la organización con la intención de que se logre el estado futuro deseado. (p. 9)

Es aquí donde se determina la importancia del rediseño de las estructuras organizacionales, puesto que su proceso define la valoración existencial de su operatividad, relacionándolo con los procesos de gestión en los programas nacionales de formación. Se evidencia la necesidad de aumentar el desempeño de los responsables de estos, para realizar los cambios y se cumplan las metas objeto de su existencia en el campo educativo.

A continuación, se ilustra a manera de ejemplificación, cómo la teoría organizacional se vincula con el objeto de estudio:

Cuadro N° 1

Teoría organizacional y su vinculación con el objeto de estudio

ASPECTOS	TEORÍA ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL	DISEÑO ORGANIZACIONAL	CAMBIO ORGANIZACIONAL
DEFINICIÓN	El estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan.	Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.	Conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma.	Proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas.	Proceso por medio del cual las organizaciones rediseñan sus estructuras y culturas para pasar de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad.
OBJETO	ESTUDIA EL COMPORTAMIENTO	CONTROL	CONTROL	REDISEÑA TRANSFORMA	REDISEÑA

Fuente: Gareth (2008)

El estudio de la teoría organizacional representa para la investigación el fortalecimiento de los componentes o dimensiones que constituyen la base de los procesos de gestión de los programas nacionales de formación en las instituciones oficiales de educación universitaria, debido a que a través de ella:

- Se determina el funcionamiento de la institución, así como actúa el ambiente sobre ella y a mantener la acción operativa de esta.
- En su conjunto permite a los directivos de las instituciones oficiales de educación universitaria visualizar su actuación, operatividad y su cultura organizacional, a través del diagnóstico de las situaciones problemáticas, con el fin de solucionar dichas dificultades para lograr los objetivos y metas.
- Aumenta el control en la institución, sobre las actividades necesarias para que se logre las metas y los objetivos.

- Son procesos de cambios constantes para visualizar el estado de la organización y dar giros a otras situaciones futuras verdaderamente deseadas para aumentar el desempeño.
- Es el principio central de las personas para utilizar el control sobre las actividades y los procesos, a fin de motivar a los miembros de la organización.

Las políticas públicas

En función de los cambios significativos surgidos en los últimos años en las relaciones sociales, en lo relativo a los procesos económicos, políticos, culturales y educativos, es preciso fomentar en primera instancia los procedimientos y modos de organizar la direccionalidad que deben llevar tanto los procesos comunicacionales como los políticos, razón última que conlleva a consolidar o precisar desde la perspectiva social, la razón de ser propiamente dicha de la política, partiendo desde sus antecedentes, definición y utilidad, en concordancia con los niveles de complejidad que estas implican en el área educativa venezolana.

Las políticas públicas nacen en “los Estados Unidos con la reforma llevada a cabo por el presidente Thomas Woodrow Wilson al tener la necesidad de desarrollar una doctrina científica aplicada a la administración, separando la decisión política de la ejecución burocrática”. (Saldivia, 2008, p.1)

En este sentido, las políticas vienen a representar una especie de declaraciones inscritas en intenciones afirmativas, para fijar metas y objetivos, bien sean económicos, sociales o educativos.

Conceptos claves sobre políticas públicas

A continuación se presentan algunos conceptos clave sobre políticas públicas, los cuales servirán de base o punto de partida para sustentar nuestro estudio, en lo relativo a las políticas referidas al subsistema educativo universitario, específicamente aquellas dirigidas a los procesos de gestión en los programas nacionales de formación.

Las políticas “públicas son las sucesivas respuestas del Estado (del “régimen político” o del “gobierno de turno”) frente a situaciones socialmente problemáticas”.(Salazar, 2012, p.47)

En tanto que Canto y Castro (2002), definen las políticas públicas como:

cursos de acción tendentes a la solución de problemas públicos, definidos a partir de la interacción de diversos sujetos sociales, en medio de una situación de complejidad y de relaciones de poder, que pretenden utilizar de manera más eficiente los recursos públicos y tomar decisiones a través de mecanismos democráticos, con la participación de la sociedad. (p.3)

Bañón y Castillo (1997), las definen como “conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritario”. (p.8)

Desde otra visión, Gracias (2006), define las políticas públicas como un:

conjunto de decisiones que se traducen en acciones, estratégicamente seleccionadas (dentro de un conjunto de alternativas, conforme a una jerarquía de valores y preferencias de los interesados). Su dimensión es pública por el tamaño del agregado social sobre el cual coinciden, pero sobre todo por su carácter imperativo, siendo este revestido de la autoridad legítima y soberana del poder público. (p.9)

Kraft y Furlong (2006), por su parte, definen las políticas públicas como:

un curso de acción o de inacción gubernamental, en respuesta a problemas públicos, además reflejan no sólo los valores más importantes de una sociedad, sino también el conflicto entre valores. Las políticas dejan de manifiesto a cuál de los muchos diferentes valores, se le asigna la más alta prioridad en una determinada decisión. (p.9)

Por otra parte, Ramírez y Sifontes (2009), manifiestan que:

son aquellas actividades, proyectadas y/o decisiones deliberadas (no quieren decir que toda iniciativa o decisión es una política pública) que buscan satisfacer necesidades sociales, aun cuando en algunos casos no lleguen a hacerlo. Deben tener en cuenta por qué dichas necesidades no pueden ser satisfechas. (p.11)

En el mismo orden, Lahera (2000) define las políticas públicas como “un curso de acción o flujo de información relativa a un objetivo

público. Por ende, estas son desarrolladas por el sector público con la frecuente participación de la comunidad o el sector privado”. (p.11)

Mientras que Dye (2002) manifiesta que es:

cualquier cosa que el Estado elige hacer o no hacer. Los Estados regulan conflictos en la sociedad y la organizan para enfrentar conflictos con otras sociedades, distribuyen una gran variedad de recompensas simbólicas y servicios materiales a los miembros de la sociedad para lo cual obtienen recursos de ella, normalmente bajo la forma de impuestos. Así las políticas públicas pueden regular la conducta, organizar burocracias, recaudar impuestos y distribuir beneficios, todo a la vez. (p.16)

Con esta comparación de conceptos sobre las políticas públicas, queremos de alguna u otra forma mostrar la cantidad de elementos comunes que en ella convergen, y de allí plantear la definición de las políticas públicas que el Estado propone para el sistema educativo venezolano, específicamente a aquellas referidas al subsistema de educación universitaria.

En el contexto venezolano, el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, en el marco del Plan de la Patria 2013-2019, diseña y propone las políticas educativas, en concordancia con sus principios rectores y lo estipulado en las líneas estratégicas del I Plan Sectorial de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2008-2013, en lo relativo a: profundizar la universalización de la educación bolivariana; garantizar el acceso a la educación superior con pertinencia y calidad, entre otros, para fortalecer y dar seguridad social a todos los venezolanos que convergen en el sector universitario.

Como se puede observar en estas políticas, las respuestas que el Estado expresó en un contexto y momento determinado como estrategias, para abordar y fortalecer los requerimientos y necesidades de la población a nivel regional y local son, en sí, el norte estratégico en materia educativa que rigen en el ámbito oficial y privado. Estas líneas estratégicas deben ser monitoreadas para observar su cumplimiento y comportamiento, independientemente del contexto tiempo y espacio donde se aplique, las cuales deben ser encuadradas de manera determinante en los programas sociales y educativos de forma coherente que permitan resolver las situaciones de índole educativo, y con ello fortalecer la educación de manera integral y sin distinción. En otras palabras, es lo que hay que hacer o asumir, una vez declaradas por el ente rector, de acuerdo a lo estipulado en la carta magna, para satisfacer las necesidades y estar a la vanguardia del desarrollo tecnológico de un país en el área educativa.

Plan de la Patria, segundo plan de desarrollo económico y social de la nación 2013-2019

Con miras a propiciar y entender las políticas que implementa el Estado venezolano para el período 2013-2019, a continuación se presenta un resumen de las referidas políticas, las cuales deben girar en torno al sistema educativo venezolano, para construir una sociedad igualitaria y justa en lo relativo a:

- Continuar garantizando el derecho a la educación con calidad y pertinencia, a través del mejoramiento de las condiciones de ingreso, prosecución y egreso del sistema educativo.
- Desarrollar en el currículo nacional bolivariano los contenidos de la educación integral y liberadora con fundamentos en los valores y principios de la patria.
- Extenderla cobertura de la matrícula escolar a toda la población, con énfasis en las poblaciones excluidas, de la siguiente manera:
 1. Etapa de maternal: incrementar la matrícula a 40%;
 2. Etapa de preescolar: universalizar la matrícula a 100% de cobertura;
 3. Etapa primaria: consolidar la universalización, aumentando al 100%;
 4. Educación media general: incrementar la matrícula al 100% para lograr que toda la población alcance un nivel de instrucción promedio no menor a educación media general o media técnica;
 5. Incrementar la matrícula de la educación técnica al 40%.
- Profundizar la territorialización y pertinencia de la educación universitaria, a través del aumento de la matrícula municipalizada en un 60%, con iniciativas como las misiones Sucre y Alma Mater, así como los programas nacionales de formación avanzada.
- Ampliarla infraestructura y la dotación escolar y deportiva, garantizando la ejecución de un plan de construcción, ampliación, reparación y mantenimiento permanente.

- Continuar incorporando tecnologías de la información y de la comunicación al proceso educativo.
- Profundizar la acción educativa, comunicacional y de protección del ambiente.
- Desarrollar la educación intercultural bilingüe, promoviendo el rescate y la preservación de las lenguas indígenas.
- Desarrollar programas y proyectos de formación-investigación que den respuestas a las necesidades y potencialidades productivas para el proyecto nacional.
- Desarrollar programas en educación en los que se incorporen contenidos enfocados en los conocimientos ancestrales y populares.
- Impulsar la transformación universitaria y la formación técnico-profesional, para su vinculación con los objetivos del proyecto nacional.
- Consolidar la democratización del acceso a la educación técnica y universitaria.
- Consolidar el derecho constitucional a la educación universitaria para todas y todos, fortaleciendo el ingreso, prosecución y egreso, incrementando al 100% la inclusión de jóvenes bachilleres al sistema de educación universitaria.

- Consolidar las misiones, grandes misiones socialistas como instrumento revolucionario para el nuevo Estado democrático, social de derecho y de justicia.
- Fortalecer y ampliar el sistema de misiones y grandes misiones socialistas para garantizar la cobertura, calidad corresponsabilidad y eficiencia en la satisfacción de las necesidades de la población.
- Desarrollar desde las grandes misiones, los sistemas de acompañamiento territorial, para transformar la vida de familias comunidades en situación de pobreza y de riesgo.
- Generar saldos organizativos del poder popular en las misiones y grandes misiones.
- Garantizar sistemas de financiamiento especial para la sostenibilidad de las misiones y grandes misiones socialistas.

Cuadro N° 2

Políticas y programas del sector formación
(Cultura, educación y deporte)

N°	POLÍTICAS	Sistema Educativo Venezolano	
		Subsistemas	
		EDUCACIÓN BÁSICA	EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
1	Proporcionarlas letras, saberes y manifestaciones tradicionales y populares orientadas a la consolidación de la identidad nacional	✓	
2	Asegurarla universalidad del acceso a la educación con calidad para el desarrollo de capacidades y valores humanistas	✓	✓
3	Asegurar la incorporación de los bachilleres al subsistema de educación universitaria	✓	✓
4	Aumentar la municipalización y la pertinencia de la educación universitaria programas: <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de nuestra identidad y soberanía cultural • Universalización con calidad de la educación básica • Masificación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la educación liberadora • Gran misión Sucre socio productiva • Consolidación de la siembra deportiva • Orgullo patrio deportivo 	✓	✓
5	Defender el patrimonio histórico y cultural venezolano y nuestro americano programas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la infraestructura cultural a disposición del pueblo 	✓	✓
6	Garantizar una educación gratuita y obligatoria para todos los niños y niñas en edad escolar programas: <ol style="list-style-type: none"> 2. Contribuir al mejoramiento de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, mediante la construcción, ampliación, mantenimiento y dotación de la planta física educativa 	✓	✓
7	Garantizar una educación gratuita y obligatoria de la enseñanza pública universitaria programas: <p>Construcción de nuevas universidades y aldeas universitarias</p>		✓

Fuente: Plan de la Patria 2013-2019. Elaboración propia, 2014.

En el cuadro anterior se aprecian, de manera macro, las políticas y programas dirigidos al sector de formación (cultura, educación y deporte) en lo relativo a los subsistemas de educación básica y universitaria, de manera que se puedan visualizar, el cual permite desde esta perspectiva el alcance de algunas políticas, tales como: ingreso y prosecución de estudios, movilidad estudiantil, fortalecimiento institucional y cultura institucional.

Los programas nacionales de formación y las misiones

En concordancia con lo anteriormente dicho, se vislumbra aquí la figura de los programas nacionales de formación como uno de los ejes centrales para el desarrollo de la misión Alma Mater, dirigida a contribuir a la articulación institucional y territorial de la educación universitaria. En su definición, confluye la necesidad de garantizar que la educación universitaria sea un derecho universal, el impulso de un subsistema de educación universitaria cooperativo y solidario, la articulación de la formación y la creación intelectual con el proyecto nacional Simón Bolívar, primer Plan Socialista 2007-2013, y el arraigo de lo social en los espacios geo-territoriales.

El carácter nacional de los programas nacionales de formación

El carácter de los programas nacionales de formación (PNF) está dirigido a:

1. Conformar y consolidar comunidades de conocimiento y aprendizaje, dirigidas a la generación, transformación y apropiación social de conocimiento en beneficio de la nación y de las comunidades que la integran.
2. Garantizar la articulación de las distintas instituciones para el desarrollo de los programas, vinculados a la creación intelectual, el desarrollo tecnológico y la innovación, en función de la refundación de la República.
3. Conjugar los esfuerzos de profesoras, profesores, estudiantes y trabajadores que participan en cada programa desde los distintos lugares del territorio nacional, desarrollando una cultura de trabajo compartido, basado en la cooperación solidaria y la complementariedad.
4. Facilitar la participación de entes y órganos del Estado y el poder popular, para garantizar que la educación universitaria sea un factor estratégico para la soberanía nacional, el desarrollo humano integral y sustentable y la unidad de los pueblos.

5. Garantizar el intercambio de saberes y experiencias, la movilidad de estudiantes, profesoras y profesores, así como el uso compartido y el desarrollo de recursos educativos, centros de información e infraestructura que puedan ser aprovechados por distintas instituciones.

En este sentido, los PNF son el elemento fundamental para la construcción de la red nacional universitaria Alma Mater, cuya finalidad, es “garantizar la articulación y cooperación solidaria entre instituciones de educación universitaria para fortalecer su acción institucional de formación y creación intelectual, en estrecha vinculación con las necesidades sociales”. (2009; p.38)

Características de los programas nacionales de formación

Antes de exponer las características fundamentales que constituyen a los programas nacionales de formación, y a fin de ir construyendo de manera consensuada y medida la visión y misión de lo que en la práctica estos representan, definiremos dichos programas como “conjunto de actividades académicas, conducentes a títulos, grados o certificaciones de estudios de educación universitaria” los cuales vienen a representar una alternativa educativa innovadora, puesto que esta permite al participante, la movilidad académica, la formación directa con el contexto organizacional, debido a que desde su ingreso al sistema, el participante, inicia la práctica académica y construye su proyecto a través del desarrollo de las prácticas profesionales hasta la culminación del programa, las cuales responden a las características propias de su creación.

En este sentido, se ilustran las características fundamentales de los programas nacionales de formación, según su objeto de creación.

Cuadro N° 3

Características de los programas nacionales de formación

INTENCIÓN	CARACTERÍSTICAS
La formación humanista	Como aspecto de vital importancia para la formación integral del futuro profesional, sustentada en la integración de contenidos y experiencias dirigidas a la formación en el ejercicio de la ciudadanía democrática, la solidaridad, la construcción colectiva y la acción profesional transformadora con responsabilidad ética y perspectiva sustentable.
La vinculación con las comunidades y el ejercicio profesional a lo largo de todo el trayecto formativo	El abordaje de la complejidad de los problemas en contextos reales con la participación de actores diversos; la consideración de la multidimensionalidad de los temas y problemas de estudio; así como el trabajo en equipos interdisciplinarios y el desarrollo de visiones de conjunto, actualizadas y orgánicas de los campos de estudio, en perspectiva histórica, y apoyadas en soportes epistemológicos coherentes y críticamente fundados.
La conformación de los ambientes educativos	como espacios comunicacionales abiertos, caracterizados por la libre expresión y el debate de las ideas, el respeto y la valoración de la diversidad, la multiplicidad de fuentes de información, la integración de todos los participantes como interlocutores y la reivindicación de la reflexión como elementos indispensables para la formación, asociados a ambientes de formación y prácticas educativas ligados a las necesidades y características de las distintas localidades que propicien el vínculo con la vida social y productiva.

Fuente: Gaceta Oficial N° 39032, de fecha 7 de Octubre de 2008, Imprenta Nacional: Elaboración propia

Cuadro N° 4

Características de los programas nacionales de formación

INTENCIÓN	CARACTERÍSTICAS
La participación activa	Comprometida de los estudiantes en los procesos de creación intelectual y vinculación social, relacionados con investigaciones e innovaciones educativas vinculadas con el perfil de desempeño profesional y conducentes a la solución de los problemas del entorno, en consideración de sus dimensiones éticas, políticas, culturales, sociales, económicas, técnicas y científicas, garantizando la independencia cognoscitiva y la creatividad de los estudiantes.
Modalidades curriculares flexibles	Adaptadas a las distintas necesidades educativas, a las diferentes disponibilidades de tiempo para el estudio, a los recursos disponibles, a las características geo- históricas y al empleo de métodos de enseñanza que activen los modos de actuación del futuro profesional.
La definición de sistemas de evaluación	Que promuevan el aprendizaje, la reflexión y el mejoramiento, considerando los distintos actores y aspectos del quehacer educativo y valorando su impacto social.
La promoción, el reconocimiento	Acreditación de experiencias formativas en distintos ámbitos.

Fuente: Gaceta Oficial N° 39032, de fecha 7 de Octubre de 2008, Imprenta Nacional: Elaboración propia

En este cuadro se visualiza la estructura curricular de los programas nacionales de formación, puesto que en él, se concentra la clave del diseño como documento innovador de los programas nacionales de formación, puesto que su intencionalidad gira en torno al eje de formación común para los jóvenes de las distintas regiones del país, con una carácter humanístico y socializador del conocimiento, afianzando la movilidad estudiantil y docente, el cual permite que la gestión sea integradora de acuerdo al contexto y la realizada social de la comunidad universitaria como factor generador del conocimiento.

Bondades de los programas nacionales de formación

Los programas nacionales de formación, como política educativa y estratégica del Estado, además de las características comunes para fortalecer la educación universitaria, plantean dentro del proyecto de formación, las bondades académicas relativas a fortalecer la construcción del conocimiento. Entre ellas encontramos:

Gráfico N° 1

Bondades académicas en los programas nacionales de formación



Fuente: Misión Alma Mater, 2009. Adaptación propia, 2014

Como es sabido además de las características comunes que integran el componente de las políticas educativa en los programas nacionales de formación, también encontramos las bondades que ellos

suministran dentro de su estructura curricular a los estudiantes en el proceso de formación, debido a que permiten mayor entendimiento dentro del entramado e intencionalidad en la educación universitaria que se persigue con la práctica de estos programas la cual fortalece la gestión y el desarrollo curricular, de acuerdo a la gama de posibilidades para mantenerse en el subsistema de educación universitaria.

Fundamentación legal de los programas nacionales de formación

La fundamentación legal representa la base de leyes que sustenta el estudio de la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas se vale el investigador para sustentar el estudio de estudio.

En este sentido los programas nacionales de formación como política estratégica de Estado, se crean con el “propósito de constituir redes de conocimiento y aprendizajes para la generación, transformación y apropiación social del conocimiento en las respectivas áreas, al servicio de la Nación...y en promover activamente la articulación y cooperación solidaria entre las instituciones universitarias, la vinculación de la educación universitaria con los organismos del Estado, empresas y organizaciones sociales en función de la pertinencia de la formación y la creación intelectual; la movilidad nacional de estudiantes, profesores y profesoras; la producción, distribución y uso compartido de recursos educativos, así como la formación avanzada de profesores y profesora y otros profesionales, los cuales se fundamentan en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, de acuerdo a lo estipulado en los

artículos: 102, 103, en el capítulo VI De los Derechos Culturales y Educativos; la Ley de Educación, artículos:32. La educación universitaria, 33. Principios rectores de la educación universitaria, 35. La leyes especiales de la educación universitaria; la Ley de Universidades, artículos: 3 Título I, Disposiciones Fundamentales, 3, 4 y 10; la figura de los programas nacionales de formación se creó mediante Resolución 2.963 de fecha 13 de mayo de 2008, publicada en Gaceta Oficial N° 38.930 del 14 de mayo de 2008, y aprobados según Gacetas Oficiales N° 39.032 del 7 de octubre de 2008 y N° 39.197 el 10 de junio de 2009; Gaceta Oficial N° 39.876 de fecha 05-03-2012, Establecer los lineamientos académicos para la creación, autorización y gestión de los programas nacionales de formación en el marco de la misión sucre y la misión alma mater; Gaceta Oficial N° 39.839 de fecha 10-01-2012.

Modelos de gestión

Los modelos de gestión representan para la organización un conjunto de acciones delimitadas por elementos conceptuales que se relacionan entre sí, los cuales requieren de otros elementos para su eficaz funcionamiento u operatividad.

Por lo general, los modelos de gestión marcan diferencias en cuanto a la eficacia o eficiencia para el logro de los objetivos de cada organización, puesto que estos deben ser desarrollados según el grado de necesidad de estas a los cuales se les aplica un modelo de gestión.

A continuación se presenta un resumen de algunos de los modelos de gestión más significativos e influyentes que en la actualidad a nuestro parecer son más utilizados por las organizaciones, no sin antes definir lo que se concibe por modelo, como punto de referencia para ir ilustrado la fundamentación teórica de la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas.

Para Ander-Egg, (2012) Etimológicamente, la palabra modelo:

proviene del italiano *modello* y éste del latín *modulus* (molde, módulo), que quiere decir cantidad que sirve de medida o tipo de comparación en determinados cálculos... De modelo proviene “modelar”, palabra que sugiere una cierta idea de acción, de construcción...de ordinario, designa a la persona u objeto al que se quiere imitar o reproducir; utilizada en este sentido, tiene de algún modo una connotación normativa o idea de perfección. (p.161.162)

Esta connotación vinculada a la definición de “modelo” viene a representar una construcción teórica que permite las relaciones existentes entre estrategias y representaciones sociales de la realidad y su construcción.

Desde la perspectiva de la generación y definición del modelo y con miras a referenciar una estrategia conceptual que permita guiar el proceso de gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas, y al conocimiento de numerosos modelos de gestión, los cuales pueden ser empleados en el contexto educativo, entre ellos, se destacan los modelos de gestión de calidad y los modelos de recursos humanos, los cuales permiten satisfacer ciertas necesidades y en particular la evaluación del potencial humano, se

presentan algunos modelos de gestión en el ámbito organizacional e institucional más utilizados.

El modelo de Deming (Japonés)

Entre los modelos de gestión encontramos el modelo de Deming, desarrollado en Japón desde 1951, el cual tiene como misión “comprobar que mediante la implementación del control de calidad en toda la organización, se obtengan buenos resultados, parte de la premisa de la producción como un sistema, desde la recepción de los insumos o materiales hasta el producto que representa al consumidor.

Su enfoque se centra en la calidad de control de la organización para obtener buenos resultados.

El modelo representado por Deming, recoge diez criterios fundamentales:

1. Políticas y objetivos,
2. Organización,
3. Flujo de Información y su utilización,
4. Estandarización,
5. Educación y su disseminación (Desarrollo y utilización de los Recursos Humanos),
6. Aseguramiento de la Calidad,
7. Gestión y control,
8. Mejora,
9. Resultados y,

10. Planes para el futuro

Políticas y Objetivos

En lo que respecta a las políticas y objetivos estas son asumidas desde las perspectivas de la de dirección, calidad y control, considerando criterios y subcriterios que son de suma importancia para desarrollo y evaluación, los cuales responden a las relaciones de las políticas de calidad y control, y su lugar e implementación en la gestión, la claridad de las políticas, métodos y procesos, relación de las políticas, los procesos comunicativos para alcanzar las políticas y el liderazgo de los ejecutivos y mandos.

Organización

En este apartado se evalúan los campos de responsabilidad y autoridad, los cuales promueven la cooperación entre departamentos, evaluando la organización de la empresa. En esta ocasión también se describen subcriterios vinculados a la Idoneidad de la estructura organizativa para el control de calidad y situación del compromiso de los empleados, claridad de la autoridad y responsabilidad, entre otros.

Información

En este modelo la información, se evalúa como se recoge y se transmite, la cual es procedente tanto del interior como del exterior de la compañía, lo cual incluye todos los niveles organizacionales, y confluye en la evaluación de los sistemas usados y la rapidez con que esta es recogida, transmitida, evaluada y utilizada. Este proceso también implica unos subcriterios, que se visualizan en la idoneidad de la recogida y

comunicación de información externa e interna, idoneidad de la conservación, utilización de la información.

Estandarización

En la estandarización por consiguiente se evalúan los procedimientos, que incluyen el establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en la que se controlan y sistematizan. Los cuales incluyen subcriterios, relativos a idoneidad del sistema, procedimientos para establecer, revisar y eliminar estándares, rendimiento, establecimiento, contenidos, situación de la utilización y adherencia, y desarrollo de estándares, manejo y utilización sistemática de tecnologías.

Educación y su diseminación. Desarrollo y utilización de los recursos humanos

En lo que respecta a este punto, se evidencia con claridad, la evaluación de cómo se enseña lo que viene a representar lo que es el control de calidad y cómo reciben los empleados el entrenamiento en calidad, mediante cursos de formación o del trabajo diario. En este aspecto contempla subcriterios vinculados a los planes de formación y entrenamiento y sus resultados, situación de la concienciación en calidad, concienciación en gestión de trabajos y entendimiento del control de calidad, situación del soporte y motivación hacia el autodesarrollo y autorrealización, situación del entendimiento y utilización de los conceptos y métodos estadísticos, situación del desarrollo de los círculos de control de calidad y de las sugerencias de mejora y del soporte del desarrollo de los recursos humanos en compañías asociadas.

Aseguramiento de la calidad

Este modelo plantea el aseguramiento de la calidad, el cual implica la evaluación del sistema de dirección que garantiza la calidad y analiza con detalle todas las actividades esenciales para garantizar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios, incluyendo fiabilidad. Estas actividades representan el desarrollo de nuevos productos, análisis de la calidad, diseño, producción, inspección. En este apartado está demarcado por subcriterios que se corresponden con situación de la gestión del sistema de aseguramiento de la calidad, del diagnóstico de control de calidad, del desarrollo de nuevos productos y tecnología (incluidas las actividades de análisis de la calidad, despliegue de la calidad y revisiones del diseño), situación del control del proceso, situación del análisis de los procesos y de su mejora (incluidos los estudios de la capacidad de procesos), situación de la inspección, evaluación de la calidad y auditoría de ésta y la gestión de los equipos de producción, instrumentos de medida y proveedores.

Gestión y control

El modelo en la gestión y control, evalúa cómo se realizan las revisiones periódicas de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad, evaluando cómo están definidas la autoridad y las responsabilidades sobre estas materias. En este criterio, se vincula con la rotación del ciclo de gestión, el método para determinar los puntos de control, la situación de control interno, de la toma de medidas temporales y permanentes, de sistemas de gestión operativos para costes, cantidades, entregas, y la relación entre el sistema de aseguramiento de la calidad y otros sistemas de gestión operativos.

Mejora

Por consiguiente el modelo también evalúa cómo se seleccionan y analizan los problemas críticos o no relativos a la calidad y cuál es el uso que se hace de estos análisis, así como se evalúan los métodos empleados y el uso que se hace de las herramientas estadísticas. Esta actividad incluye subcriterios relacionados con los métodos de selección de temas (problemas importantes y asignación de prioridades), enlace entre los métodos analíticos y la tecnología intrínseca, situación de la utilización de métodos estadísticos para el análisis, la utilización de los resultados de los análisis, la confirmación de resultados de mejoras y su transferencia a actividades de mantenimiento y control y la contribución de las actividades de los círculos de control de calidad.

Resultados

En el modelo expuesto, se evalúan los resultados producidos en la calidad de productos y servicios gracias a la implantación del control de calidad, y si se están produciendo y vendiendo bienes o servicios de suficiente calidad. Por otro lado se comprueba si existe mejora en los productos y servicios suministrados desde el punto de vista de la calidad, los cuales presenta están estrechamente vinculados los resultados tangibles (como calidad, entrega, coste, beneficio, seguridad y medio ambiente), resultados (efectos) intangibles, métodos para medir y mantener resultados (efectos), la satisfacción de los clientes y de los empleados, la influencia en compañías asociadas y la influencia en las comunidades locales e internacionales.

Finalmente el modelo expuesto por Deming, expone los Planes para el futuro.

En el que se evalúa si los puntos fuertes y débiles en la situación actual son adecuadamente reconocidos, y en qué modo se realiza la planificación para la mejora de la calidad, el cual permite subcriterios siguientes relacionados con la situación del aseguramiento de las situaciones actuales, con los planes futuros para mejorar problemas, con la proyección de cambios en el entorno social y en los requisitos de los clientes, y planes futuros basados en estos cambios proyectados, las relaciones entre la filosofía de gestión, la visión y los planes a largo plazo, la continuidad de las actividades de control de calidad y la concreción de los planes futuros.

El modelo de Malcolm Baldrige (Americano)

Otro de los modelos de gestión que se presenta es el Malcolm, el cual representa una herramienta significativa para evaluar la gestión de la calidad total en la empresa, enmarcada en unos criterios impresionantes, ya que concede gran importancia al enfoque, al cliente y a su satisfacción.

El Modelo de Excelencia constituye la base para que las organizaciones realicen autoevaluaciones y proporcionar retroalimentación a los usuarios. El Modelo cumple tres importantes roles para fortalecer la competitividad de las organizaciones:

1. Ayudar a mejorar sus prácticas de gestión, capacidades y resultados.
2. Facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo y;

3. Servir de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño la planificación y las oportunidades de aprendizaje. El premio trata de promover entre las empresas:

- La preocupación por la calidad.
- La comprensión de los requerimientos para alcanzar la excelencia en la gestión.

El intercambio de información sobre estrategias empresariales con éxito y los beneficios derivados de la implantación de dichas estrategias.

Cada criterio del Malcolm, se basa en unos conceptos y valores fundamentales, que son los siguientes:

- Liderazgo
 - Enfoque hacia el cliente
 - Aprendizaje de la organización y de su personal
 - Participación y desarrollo de empleados y asociados
 - Agilidad de respuesta y flexibilidad
 - Orientación al futuro
 - Gestión de la innovación
 - Gestión basada en hechos
 - Responsabilidad pública
 - Orientación a los resultados y a la generación de valor
- Los criterios del Modelo Baldrige ofrecen una perspectiva completa del sistema de gestión de la organización. La base del sistema está formada por las siete categorías y los valores del modelo.

Para alcanzar el éxito, es necesaria una visión de conjunto de toda la organización, representada por la estructura del modelo y, al mismo tiempo, un enfoque más profundo de las principales áreas que vienen

identificadas en las categorías del mismo. Los conceptos y valores fundamentales están recogidos en siete categorías, [que, a su vez, se dividen en subcategorías (*examination items*), cada una de las cuales a su vez incluye áreas [(*areas to address*)] que forman los criterios.

1.- CONCEPTOS Y VALORES

1.1.- Liderazgo

La alta dirección de la organización:

- necesita fijar la meta hacia la que se dirigirá la organización.
- Establecer unos valores claros y visibles enfocados hacia el cliente, de manera que fomente altas expectativas con respecto a la organización. La dirección, valores y expectativas de desempeño deben equilibrar las necesidades de todos los grupos de interés.
- Deben garantizar el desarrollo de estrategias, sistemas y métodos para alcanzar el desempeño de excelencia, estimulando la innovación y creando capacidades de la organización.
- Debe inspirar y motivar a todas a todos los colaboradores;
- Estimular a contribuir, desarrollarse y aprender, a ser innovadores y creativos.
- Debe ser responsable de la dirección de la organización, de sus acciones y desempeño.

La participación activa de la alta dirección se traducirá en una planificación de acciones y revisión de resultados, en la difusión de la calidad y en el reconocimiento de logros y resultados de calidad excepcionales. En definitiva, la alta dirección, por medio de su comportamiento ético y cumpliendo su papel de líder, tiene que ser un modelo para los demás niveles de dirección y empleados; un modelo que

refuerce los valores de calidad y fomente el liderazgo y la iniciativa en toda la empresa.

1.2.- Enfoque hacia el cliente

Dado que el cliente será finalmente quien juzgue la calidad y el funcionamiento de la organización, toda la organización deberá tener en cuenta todo aquello que contribuya a dar valor al cliente y lo lleve a estar satisfecho con ésta. Esto requiere no sólo entender las necesidades actuales de los clientes y satisfacerlas, sino también tener en cuenta cuáles pueden ser sus requerimientos en un futuro próximo y ser capaz de anticiparse a ellos incorporando los nuevos avances técnicos a los procesos existentes.

Es muy importante la relación que se mantenga con los clientes, tratando en la medida delo posible de que ésta sea cordial y satisfactoria para ambas partes y procurando crear un clima de confianza y lealtad. De esta forma se contribuirá en gran medida a entender cuáles son las necesidades del cliente y a darles la prioridad requerida.

Además de todo esto, debemos procurar que el suministro de productos y servicios esté libre de defectos de manera que se satisfagan los requerimientos básicos de los clientes, la mejora continua de los mismos y la capacidad de respuesta ante errores en los productos para procurar que se impacte al cliente lo menos posible.

Sin embargo, no sólo hay que tener en cuenta a los clientes actuales, sino que se debe tratar de incorporar clientes nuevos para reportar así mayores beneficios a la organización.

1.3.- Aprendizaje de la organización y de su personal

La consecución de altos niveles de calidad y competitividad requiere de todas las operaciones y unidades de la empresa un adecuado enfoque hacia la mejora continua y el aprendizaje y, además, debe estar implícito en el modelo que gobierna el funcionamiento de la empresa.

La mejora debe ser parte del trabajo diario de todos los departamentos y unidades de la empresa, debe buscar eliminar los problemas desde su origen e identificar oportunidades para hacer las cosas mejor.

Para esto, hay que contar con las ideas de los empleados, los resultados de la investigación y desarrollo y las opiniones y sugerencias de los clientes, el benchmarking y cualquier otra fuente de información sobre la competencia o el mercado. Es, pues, necesario el aprendizaje y adaptación a las nuevas situaciones y necesidades del mercado.

Las mejoras en este aspecto pueden traducirse en:

- Mejora de los atributos de productos y servicios.
- Reducción de errores y defectos.
- Mejora de la flexibilidad y reducción del tiempo ciclo de los procesos.
- Mejora de la eficiencia y efectividad en la utilización de los recursos.
- Cumplir con el deber que tiene la organización para con la sociedad.

El éxito de los empleados que forman la empresa depende de las oportunidades que se dé a los mismos de aprender y desarrollar los conocimientos adquiridos. Las bases para conseguir el desarrollo profesional de los empleados son la formación, posibilidades de tener nuevas ocupaciones en sintonía con la mayor formación, política de reconocimientos, etc.

En resumen, la mejora no sólo debe ser conducida por el objetivo de suministrar mejores productos y servicios, sino también por la necesidad de ser más flexibles y eficientes ante los requerimientos de los clientes. Para poder alcanzar estos objetivos, la mejora continua debe abarcar los ciclos de planificación, ejecución y evaluación.

1.4.- Participación y desarrollo de empleados y asociados

La consecución de los objetivos operacionales y de calidad requiere empleados comprometidos y bien formados.

Los mayores retos en el área del desarrollo del personal son la coordinación de todos los programas de gestión de los recursos humanos (selección, reconocimiento, entrenamiento, progresión profesional, participación) y la integración de la gestión del personal en los planes de negocio y en el proceso de planificación estratégica general de la empresa. Para abordar estos retos, se necesitan mecanismos de adquisición y empleo de datos relativos al personal en lo que se refiere a conocimientos, satisfacción, motivación, seguridad, bienestar, etc. De este modo, debe ser posible establecer la correlación entre dichos datos relativos al personal y los indicadores de resultado de la empresa, como productividad satisfacción del cliente.

Las empresas necesitan invertir en el desarrollo de sus empleados mediante programas de formación y de planes específicos de recompensas y reconocimiento orientados a fomentar la participación. La organización necesita construir relaciones con sus socios, y para ello debe fomentar el trabajo en equipo, ya sea en el interior de la organización o externamente con clientes, proveedores u otras organizaciones como pueden ser universidades o institutos tecnológicos, etc. Se puede contribuir a fomentar el trabajo en equipo internamente estimulando la colaboración entre empleados de distintos departamentos o funciones, por ejemplo, asignándoles un proyecto en concreto o fomentando la creación de equipos de mejora dentro de la organización. De esta manera, se compartirán conocimientos y experiencias entre empleados de distintas funciones.

En cuanto a las relaciones externas, cada vez tiene una importancia mayor el establecimiento de alianzas estratégicas, que pueden permitir a la compañía entrar en nuevos mercados o establecer las bases para el desarrollo de nuevos productos o servicios. Los acuerdos de cooperación deberán buscar objetivos a largo plazo. Esto requiere: establecer con los socios mecanismos para que haya: comunicaciones periódicas; Evaluación del progreso; Modificación de objetivos; Reacción ante cambios en el mercado.

1.5.- Agilidad de respuesta y flexibilidad

Para competir con éxito en los duros mercados actuales, es necesario reducir los ciclos de desarrollo de productos y servicios, así con una mayor agilidad ante las demandas de los clientes.

En este contexto, cobra una importancia capital disponer de programas específicos de reducción de tiempos ciclo de procesos internos, lo cual conduce a una reducción del plazo de entrega.

La reducción del tiempo ciclo de los procesos generalmente aporta como beneficios adicionales la mejora de la calidad y de la productividad. Por esto, es conveniente considerar al mismo tiempo los objetivos de reducción de tiempo ciclo, calidad y productividad.

1.6.- Orientación al futuro

Crear una organización sostenible requiere la comprensión de los factores de corto y largo plazo que afectan la organización y el mercado. La búsqueda del crecimiento sostenido y del liderazgo en el mercado implican una marcada orientación hacia el futuro y una voluntad para realizar compromisos a largo plazo con los grupos de interés claves (clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, estado y comunidad).

En la planificación estratégica la organización debería anticipar factores múltiples tales como las expectativas de los clientes, las nuevas oportunidades de negocios y para la formación de alianzas, el incremento de la globalización de los mercados, los desarrollos tecnológicos, el entorno evolutivo del comercio electrónico, cambios en los clientes y segmentos de mercado, la evolución de los requerimientos legales, cambios en las expectativas y necesidades de la comunidad y la sociedad, y, los movimientos estratégicos realizados por los competidores. Los objetivos estratégicos y la asignación de recursos deben reflejar estas influencias.

La orientación hacia el futuro incluye el desarrollo de los colaboradores y proveedores, lograr un efectivo planeamiento de la sucesión, la búsqueda de oportunidades para la innovación y la anticipación aspectos de responsabilidad social y preocupación pública.

1.7.- Gestión de la innovación

La innovación es cada vez más la clave para mejorar los productos, servicios y procesos de una organización y, al mismo tiempo, para crear valor para los accionistas. Dicha innovación no está restringida solamente a departamentos de I+D, sino que debe soportar cada producto y cada proceso. Para conseguirlo es importante que la innovación y el aprendizaje estén dentro de la política de la organización.

1.8.-Gestión basada en hechos

La consecución de los objetivos operacionales y de calidad de la empresa requiere una gestión de procesos basada en una información fiable. Las decisiones deben tomarse tras recoger y analizar toda la información relevante.

Los hechos y datos necesarios para una evaluación y mejora de la calidad pueden ser de varios tipos, pero deben incluirse los siguientes

- Satisfacción de los clientes.
- Calidad de los productos y servicios.
- Resultados de calidad del mercado.
- Comparaciones con la competencia.
- Resultados de los proveedores.
- Rendimiento de los empleados.
- Análisis de procesos.

- Mediciones de resultados de las características del producto/servicios.
- Atributos relacionados con la satisfacción del cliente.
- Comparaciones con la competencia.
- Comparaciones con los líderes del mercado (benchmarking).

En este contexto es esencial la creación de indicadores de calidad y resultados para el seguimiento periódico del progreso.

1.9.- Responsabilidad pública

Los objetivos de calidad deben incluir áreas de responsabilidad pública como:

- Ética en los negocios.
- Salud pública.
- Seguridad.
- Protección medioambiental.
- Difusión de los valores de calidad.

Especial importancia tiene la vida del producto y la generación de residuos tanto desde el punto de vista de la prevención como desde la asunción de medidas y responsabilidades en caso de daños medioambientales. La empresa deberá ir más allá del mero cumplimiento de la legislación.

1.10.- Orientación a los resultados y a la generación de valor

El éxito de la gestión de la empresa lo determinan los resultados alcanzados. Éstos deben ser satisfactorios para todas las partes

interesadas por la actividad de la empresa, tales como clientes, empleados, accionistas, proveedores, socios, el público en general y la comunidad donde está radicada.

Para lograr satisfacer las necesidades, en ocasiones contradictorias, de todos estos grupos, la estrategia de la empresa necesita desarrollar planes que aborden de modo específico los intereses de cada uno de dichos grupos. Por esto, es necesario el uso de un conjunto bien compensado de indicadores de resultados que ofrezcan con claridad cuál es la evolución en cada una de las áreas de interés.

2.- CRITERIOS DEL MODELO

Los Valores y Conceptos Centrales del Modelo de Excelencia se encuentran comprendidos en los siguientes siete Criterios:

1. Liderazgo
2. Planeamiento Estratégico
3. Orientación hacia el Cliente y el Mercado
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento
5. Orientación hacia las Personas
6. Gestión de Procesos
7. Resultados

El sistema está comprendido por los seis Criterios del Modelo de Excelencia en el centro del gráfico que definen los procesos, y, por un séptimo Criterio de resultados.

Liderazgo (Criterio 1), Planeamiento Estratégico (Criterio 2), y Orientación hacia el Cliente y el Mercado (Criterio 3) representan la tríada del liderazgo. Estos Criterios están ubicados juntos para subrayar la

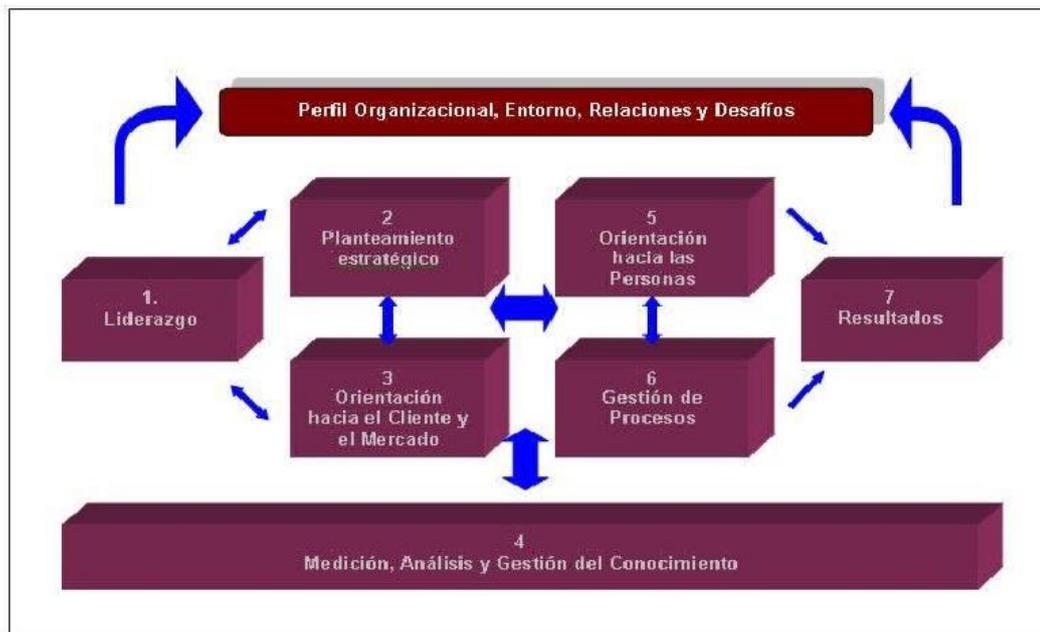
importancia del liderazgo orientado hacia la estrategia y hacia los clientes. La alta dirección establece la dirección y busca oportunidades futuras para la organización.

Orientación hacia las Personas (Criterio 5), Gestión de Procesos (Criterio 6) y Resultados (Criterio 7) representan la tríada de los resultados. Las personas y procesos clave de la organización llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de negocio.

Todas las acciones apuntan hacia los resultados de negocio: el conjunto de resultados de desempeño de productos y servicios, clientes y mercado, financieros y de desempeño operativo interno, así como los resultados de las personas y de responsabilidad social. La flecha horizontal en el centro de la figura, une la tríada del liderazgo con la tríada de los resultados, un vínculo crítico para el éxito organizacional. Además, la flecha indica la fundamental relación entre Liderazgo (Criterio 1) y Resultados (Criterio 7). La flecha de “doble cabeza” representa la importancia de la retroalimentación en un eficaz sistema de gestión del desempeño.

La Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento (Criterio 4) es crítico para la gestión eficaz de la organización y para un sistema basado en hechos orientado a mejorar el desempeño y la competitividad. La medición, análisis y la gestión del conocimiento sirven como base para el sistema de gestión del desempeño.

Grafica del modelo



Estructura de los Criterios

Los siete Criterios presentados en el gráfico se subdividen en Subcriterios. Existen 19 Subcriterios, cada uno de los cuales apunta a un requerimiento principal del Modelo.

Criterios / Subcriterios / Puntuación

1. Liderazgo 120

- 1.1 Liderazgo de la Alta Dirección 70
- 1.2 Buen Gobierno y Responsabilidad Social 50

2. Planeamiento Estratégico 85

- 2.1 Desarrollo de Estrategias 40
- 2.2 Despliegue de Estrategias 45

3. Orientación hacia el Cliente y el Mercado 85

3.1 Conocimiento del Cliente y del Mercado	40
3.2 Relaciones con el Cliente y Satisfacción	45
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	90
4.1 Medición, Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional	45
4.2 Gestión de la Información y del Conocimiento	45
5. Orientación hacia las Personas	85
5.1 Sistemas de Trabajo	35
5.2 Aprendizaje y Motivación de las Personas	25
5.3 Bienestar y Satisfacción de las Personas	25
6. Gestión de Procesos	85
6.1 Procesos de Creación de Valor	45
6.2 Procesos de Soporte y Planeamiento Operativo	40
7. Resultados	450
7.1 Resultados de Productos y Servicios	100
7.2 Resultados de Orientación hacia el Cliente	70
7.3 Resultados Financieros y de Mercado	70
7.4 Resultados de la Orientación hacia las Personas	70
7.5 Resultados de la Eficacia Organizacional	70
7.6 Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social	70
TOTAL DE PUNTOS	1000

El modelo EFQM de Excelencia (Europeo)

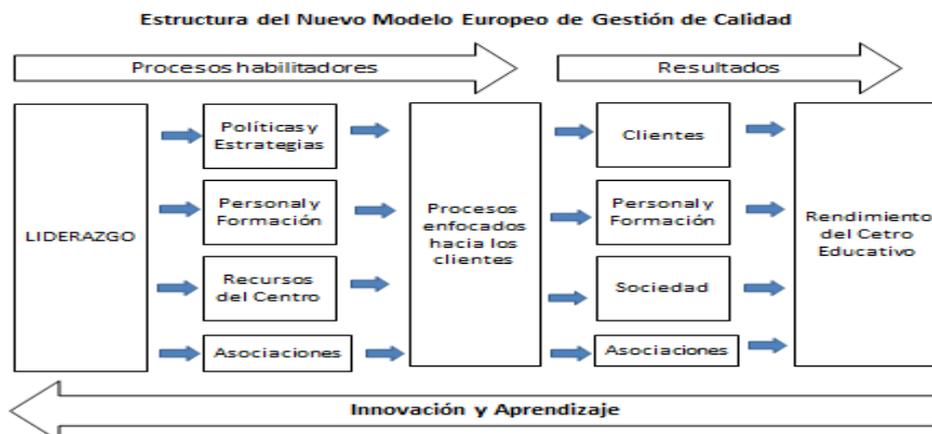
El tercero de los modelos de gestión utilizados, es el correspondiente a EFQM de Excelencia, este surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de

supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos.

El año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por 14 organizaciones con el objeto, ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad. Cuatro años más tarde, en 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la EFQM, en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles).

Este modelo ha experimentado una serie de modificaciones con el fin de adaptarlo a las peculiaridades del mundo educativo y de los centros escolares.



Como se aprecia en el cuadro anterior, el modelo contempla dos grandes aspectos o momentos, el primero referente a los procesos habilitadores o agentes, que representan o justifican el momento de las causas de los resultados y que está directamente ligado con la gestión; y el segundo, referido propiamente a las tendencias afirmativas, para luego ser comparadas con los objetivos y resultados, y se vincula con las tendencias positivas de la organización.

Fundamentos del modelo

El modelo EFQM se caracteriza por la actuación fundamental del equipo de liderazgo sobre los agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejan en las personas de la organización. El liderazgo es la influencia que se ejerce o se puede ejercer sobre la colectividad para motivarla y ayudarla a trabajar con entusiasmo por alcanzar los objetivos.

En este sentido el modelo se fundamenta en el esquema lógico, denominado REDER (radar), el cual establece lo que la organización necesita realizar sistemáticamente en su proceso de mejora continua, formado por 4 elementos fundamentales: Resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión, los cuales establece lo que la

organización requiere alcanzar, es decir, determinar los resultados que requiere lograr, planificar y desarrollar enfoques, despliegue de los enfoques de manera sistemática y evalúa y revisa los enfoques utilizados, basándose en el seguimiento y el análisis de resultado.

Permitiendo este esquema lógico establecer lo que la organización requiere realizar:

- Determinar los resultados que quiere lograr la organización en términos: económicos y financieros, operativos y de satisfacción de las expectativas de sus integrantes.
- Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados. Señala lo que el centro educativo piensa hacer y el por qué. Debe mantener un fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados y estar integrado, apoyando la planificación y la estrategia.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implementación completa. El despliegue indica lo que realiza el centro educativo para poner en práctica el enfoque y debe estar implementado, de manera sistemática, en todas las áreas relevantes.
- Evaluar y revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades de desarrollo.

La evaluación permite el nivel o grado en que se van alcanzando los objetivos, es decir, la efectividad del enfoque y del despliegue.

La revisión supone readaptar el enfoque y el despliegue en aquellos casos en que se produzca una disminución en el proceso de

desarrollo de las acciones, así como planificar e implementar las mejoras precisas en base a las conclusiones de la evaluación.

El modelo EFQM de Excelencia, tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresas o de otros tipos) a conocerse mejorar así misma y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Para ello, tiene como premisa, “la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en La sociedad que se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”.

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta, los cuales se evalúan para ponderar el progreso.

La base del modelo es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial. La autoevaluación también puede aplicarse a un departamento, unidad, o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuerte y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas para fortalecerlas.

La idea básica del modelo es proporcionar a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión. La herramienta, no es normativa ni prescriptiva: no dice cómo hay que hacer las cosas,

respetando así las características de cada organización y experiencia de sus miembros.

El modelo EFQM se fundamenta en un marco de trabajo enmarcado en la:

- Orientación hacia los resultados. La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de todos los grupos y actores relacionados con la organización.
- Orientación al cliente. El cliente es el árbitro final de la calidad del producto o del servicio.
- Liderazgo y constancia en los objetivos.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas (se considera el potencial de las personas).
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos. (a mayor gestión y compartimiento del conocimiento, máximo será el rendimiento para la organización).
- Desarrollo de alianzas. (a mayor alianza, mayor será la efectividad de la organización).
- Responsabilidad social. (adopción de enfoque ético).

Por lo que en la propuesta se asume en principio el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), como referencia, por cuanto contempla aspectos estrictamente ligados con la gestión y las tendencias significativas propias de la organización, representado por un lado en el esquema lógico y por el otro en los criterios y subcriterios vinculados al área educativa, los cuales permiten a las organizaciones la mejora continua, la evaluación y la revisión constante de lo que persigue lograr a lo largo de su desarrollo de gestión, donde la planificación actúa como eje central para el logro de los objetivos, y con ello, visualizar el

futuro de la organización, es decir, imprimir una revisión continua que permita el conocimiento real de las instituciones oficiales de educación universitaria para fortalecer su funcionamiento.

Características del modelo EFQM

El modelo en cuestión se caracteriza porque:

- Permite establecer un marco de referencia o excelencia global, que recoge las pautas o prácticas que debe seguir una organización.
- Proporciona, a través de la autoevaluación, un enfoque objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico y la mejora continua.
- Posibilita obtener una visión de la situación en que se encuentra la organización e identificar los logros alcanzados en cada una de las áreas de mejora.
- Favorece la formación e implicación de los miembros en la mejora continua.

Estas características permiten a la organización tener una visión más clara de la realidad organizacional, lo que es un aporte significativo para el fortalecimiento de la gestión en las instituciones oficiales de educación universitaria y para la propuesta, una guía sólida para el logro de los objetivos y metas propiamente dicho de esta.

Estructura del modelo EFQM

El modelo EFQM adaptado al ámbito educativo, establece nueve criterios básicos, de los cuales cinco son agentes facilitadores (liderazgo,

planificación y estrategia, personal del centro educativo, colaboradores y recursos y procesos). Los agentes (criterio 1 a 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización y los cuatro restantes se refieren a los resultados (resultados en los usuarios del servicio educativo, resultados en el personal, resultados en el entorno del centro educativo y resultados clave del centro educativo).

La estructura de este modelo nos dice que “los resultados excelentes en la organización, en las personas, en los clientes y en la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la planificación y estrategia, al personal del centro educativo, a los colaboradores y los recursos, así como los procesos.

Entre los criterios tenemos:

Criterio 1. Liderazgo

El progreso real de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo directivo. Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo.

Formas en el que el equipo se implica:

- El desarrollo de la misión, la visión y los valores, reflejándolos en su comportamiento personal, ya que son modelos de referencia dentro de la organización.
- El desarrollo, implantación y mejora permanente del sistema de gestión: la estructura de la organización, su política y

estrategia, la medición y revisión del rendimiento y el proceso de mejora permanente de todo ello.

- El establecimiento de relaciones de colaboración externa con clientes, proveedores y representantes de la sociedad.
- La motivación de las personas, mediante la comunicación, la actitud de escucha y de respuesta, el apoyo a la consecución de metas personales, el estímulo a la participación y el reconocimiento a personas y equipos.

Criterio 2. Planificación y estrategia

A través de la planificación y estrategia la organización materializa su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores apoyados por planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

Criterio 3. Gestión del personal

La gestión de personal tiene como finalidad conseguir que todas las personas implicadas en el proyecto aporten la mayor parte posible de sus potencialidades. Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica éstas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Criterio 4. Colaboradores y recursos

Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos (alianzas externas) y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Criterio 5. Procesos

El proceso se refiere a cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos sistemáticamente en apoyo de su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

Criterio 6. Resultados en los clientes

En relación con los clientes se necesita conocer el grado en que cubren sus necesidades y expectativas. Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos.

Criterio 7. Resultados en el personal

En relación con las personas que integran la organización se necesita conocer el grado en que cubren sus necesidades y expectativas. Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que trabajan en ella.

El grado en que la organización satisface las necesidades y expectativas de sus miembros afecta de manera fundamental al buen desarrollo de sus actividades, así como al establecimiento de relaciones satisfactorias con los clientes y con el entorno social.

Criterio 8. Resultados en la Sociedad

El grado de cumplimiento de las responsabilidades de la organización con la sociedad y de satisfacción de las expectativas de ésta.

Toda organización vive inmersa en la sociedad. Mantiene relaciones mutuas tanto con los particulares que habitan en su entorno físico como con cuerpos sociales organizados (autoridades locales, estatales o internacionales, asociaciones culturales o de otra índole,...).

Criterio 9. Rendimiento final

La medida en que se alcanzan las metas y los objetivos.

Resultados clave.

Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.

Indicadores clave.

Toda organización persigue un conjunto de metas y objetivos finales. Este criterio examina hasta qué punto estas metas y objetivos se alcanzan.

Criterios EFQM para la educación

Los criterios están definidos a nivel global y se estructura, a su vez, en un número variable de subcriterios. A su vez, cada subcriterio se desglosa en varias áreas orientativas, las cuales no son prescriptivas ni exclusivas.

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al centro educativo hacia la mejora continua. El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo desarrollan y facilitan la consecución de los fines y objetivos, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito e implantan todo ello en el centro, mediante las acciones y los comportamientos adecuados.

Subcriterios:

Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.

Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en el centro.

Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios del servicio educativo, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con la Administración Educativa.

Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y de los otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en el centro educativo.

Áreas (son definidas de acuerdo a cada criterio)

CRITERIO 2: PLANIFICIÓN Y ESTRATEGIA

Por planificación y estrategia se entiende el conjunto de fines, objetivos y valores del centro educativo, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos institucionales. El presente criterio ha de reflejar cómo en la planificación y la estrategia del centro educativo se asume el concepto de mejora continua y cómo sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora de las mismas.

Subcriterios:

La planificación y la estrategia del centro educativo se basan en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal de administración.

La planificación y la estrategia se basan en la información procedente del análisis y de las mediciones que realiza el centro sobre sus resultados y sobre el proceso de aprendizaje del personal, propio de las prácticas de mejora.

La planificación y estrategia del centro educativo se desarrollan, se revisan y se actualizan.

La planificación y estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.

La planificación y estrategia se comunican e implantan.

Áreas (son definidas de acuerdo a cada criterio)

CRITERIO 3.- PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO

Este criterio se refiere a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el centro educativo la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Subcriterios:

Planificación, gestión y mejora del personal.

Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas el centro.

Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del personal del centro.

Comunicación efectiva entre el personal del centro.

Reconocimiento y atención al personal del centro.

Áreas: (son definidas de acuerdo a cada criterio)

CRITERIO 4. COLABORADORES Y RECURSOS

Este criterio se refiere al modo en que el centro educativo gestiona eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia establecidas en el centro. Por recursos se entiende el conjunto de medios económicos, instalaciones, equipamientos, recursos didácticos, la información y las nuevas tecnologías, utilizados por el centro en el proceso educativo.

Subcriterios:

Gestión de las colaboraciones externas.

Gestión de los recursos económicos.

Gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos.

Gestión de la tecnología.

Gestión de los recursos de la información y del conocimiento.

Áreas: (son definidas de acuerdo a cada criterio)

CRITERIO 5.- PROCESOS

Se entiende por proceso el conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo. Este criterio alude a cómo se gestionan y evalúan los procesos y a cómo se revisan, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo, en consonancia con la planificación y la estrategia del centro y para satisfacer plenamente a sus usuarios y colaboradores. En un centro educativo hay una serie de

procesos clave que necesitan ser diseñados y requieren una atención singular.

Subcriterios:

Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en el centro educativo.

Se introducen en los procesos las mejoras necesarias, mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a los usuarios e interesados.

Los servicios y prestaciones del centro se diseñan y desarrollan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios.

Los servicios y prestaciones del centro se gestionan sistemáticamente.

Gestión, revisión y mejora de las relaciones con los alumnos y padres, en relación con los servicios que ofrece el centro.

Áreas: (son definidas de acuerdo a cada criterio)

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO

Este criterio se refiere a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio educativo. El usuario del servicio educativo es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro. Son usuarios directos el alumno y su familia. Por logros en relación con los usuarios se entiende la percepción del

cumplimiento por parte del centro, de sus fines, objetivos y valores, así como las mediciones internas que muestran los resultados del centro. Por servicio educativo se entiende la formación que recibe el alumno, concretamente los conocimientos y las habilidades que le sirven para su desarrollo personal, así como los servicios complementarios que resulten necesarios.

Subcriterios:

Medidas de percepción

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los usuarios, padres y alumnos, sobre el centro, y se obtienen, entre otros medios, a través de las encuestas a los propios usuarios, a los miembros de los órganos de participación en el centro (asociaciones de padres de alumnos, asociaciones de antiguos alumnos,...) y a través del estudio de los reconocimientos y de las reclamaciones sobre la labor realizada.

Indicadores de rendimiento

Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro. El centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones de sus usuarios (padres y alumnos).

Áreas: (se pueden medir a través los aspectos siguientes: la imagen del centro, procesos del centro, organización y funcionamiento, arraigo de los usuarios en el centro).

CRITERIO 7: RESULTADOS EN EL PERSONAL

Este criterio se refiere a los logros que está alcanzando el centro en relación con el personal que lo integra.

Subcriterios:

Medidas de percepción

Estas medidas se refieren a la percepción que tiene del centro el personal que lo integra y se obtienen, entre otros medios, a través de encuestas al propio personal, a otros grupos del centro, y a través de las evaluaciones de rendimiento establecidas. Estas medidas pueden hacer referencia a: (motivación, satisfacción)

Indicadores de rendimiento

Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro. El centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones que sobre el centro tiene su personal. Los indicadores de rendimiento en un centro educativo pueden hacer referencia a las siguientes áreas:

Áreas: (se desarrollan a través de: logros, motivación, satisfacción, servicio)

CRITERIO 8: RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO

Por resultados en el entorno se entienden los logros y la eficacia del centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular: Este criterio medirá el impacto del centro educativo en otras instituciones y personas distintas a los usuarios directos y al personal del centro.

Subcriterios:

Medidas de percepción

Estas medidas se refieren a la percepción del centro por parte de la sociedad, y se obtienen, a través de encuestas, informes y reuniones públicas, y de las relaciones con representantes sociales e institucionales

Sus actividades como miembro integrante de la sociedad
Implicación en la comunidad donde está

Áreas: (son definidas de acuerdo a cada criterio)

Indicadores de rendimiento

Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro. El centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones que sobre el centro tiene la sociedad.

Áreas: (son definidas de acuerdo a cada criterio)

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO

Por resultados clave del centro educativo se entiende lo que consigue el centro respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia, concretados en los procesos más significativos, utilizando para ello los medios de que dispone. Los resultados del centro educativo constituyen en primer término pruebas de la eficiencia y la efectividad en la formación del alumno. En su valoración se tendrán en cuenta las circunstancias particulares que concurren en cada centro. Son, por tanto, resultados del centro educativo cualquier logro en el terreno de la educación, de la gestión o de la acción social, a corto, medio y largo plazo, que contribuya al éxito del mismo.

Subcriterios:

Resultados clave del rendimiento del centro educativo.

Áreas: (estas áreas son los resultados clave planificados por el centro y que dependen de los objetivos fijados por el mismo: Resultados de los procesos clave, de la gestión del equipo directivo, en la planificación y estrategia, de la gestión de los recursos y de las colaboraciones)

Subcriterios:

Indicadores clave del rendimiento del centro.

Son medidas internas que realiza el centro sobre las distintas fases que conforman los procesos. Estas mediciones deben compararse con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir los propios resultados.

Áreas: Estas áreas deberán ser expresadas por el centro a través de indicadores. Con dichos indicadores se realizarán las mediciones de los resultados (proceso clave: organización del centro, clima escolar, proceso de enseñan aprendizaje, clima escolar, evaluación de los alumnos, orientación y tutoría, gestión del equipo directivo, consecución de los fines, objetivos y valores del centro educativo, gestión de los recursos y de las colaboraciones).

Cuadro N° 5
Contraste sobre las bondades de los modelos de gestión

CONSIDERACIONES	MODELOS		
	Deming (Japonés)	Malcolm Baldrige (Americano)	EFQM de Excelencia (Europeo)
CONCEPCIÓN	Es un modelo centrado en el control de calidad en la organización.	Es una herramienta para evaluar la gestión de la calidad total en la empresa, a través de criterios, categoría, subcategorías.	Surge como una necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad. No es normativo y se fundamenta en la autoevaluación centrado en el análisis, usando como guía criterios.
OBJETIVO	Comprobar que a través del control de calidad en la organización, se obtengan buenos resultados.	Ayudar a mejorar las prácticas de gestión, capacidades y resultados; Facilitar la comunicación y el intercambio de información (mejores prácticas entre organizaciones); Servir de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño la planificación.	Ayudar a las organizaciones (empresas o de otros tipos) a conocerse mejorar así misma y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Remite a la idea de una organización eficaz, operativa, evaluable y capaz de responder a su misión.
ENFOQUE	La calidad de control de la organización para obtener buenos resultados.	Evaluar la gestión de la calidad total en la empresa. Cíclico	Es proporcionar a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión. La herramienta, no es normativa ni prescriptiva.
BASES DEL MODELO	Formada por criterios: Políticas y objetivos, Organización, Flujo de Información, Estandarización, Educación y su disseminación, Aseguramiento de la Calidad, Gestión y control, Mejora, Resultados y Planes para el futuro.	La base del sistema está formada por las siete categorías y los valores del modelo.	Es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial.
FUNDAMENTOS	Se fundamenta en la evaluación constante, evalúa resultados producidos en la calidad del productos y servicios (control de calidad)	Se fundamenta en la excelencia	Epistemología, la metodología y la ética.
CARCATERISTICAS	Parte de la premisa de la producción como un sistema.	Modelo de excelencia. Concede gran importancia al enfoque, al cliente y a su satisfacción. Constituye la base para que las organizaciones realicen autoevaluaciones y proporcionar retroalimentación.	Actuación del equipo de liderazgo sobre los agentes facilitadores para generar procesos. Utiliza el esquema lógico, denominado REDER (radar), el cual establece lo que la organización necesita realizar sistemáticamente.
ESTRUCTURA	Está constituida por criterio y subcriterios.	Está constituida por criterio, subcriterios y puntuación.	Es adaptada al área educativa, consta de 9 criterios, subcriterios y áreas.
APORTES	Visión futurista, expone planes para el futuro, evalúa las debilidades y fortalezas para mejorar la calidad, a través de los Subcriterios.	Aportes dirigidos a la gestión dela organización.	Formas de supervivencia a las organizaciones contra la competencia. Fortalecer la gestión educativa.

Como se pudo apreciar en las ilustraciones anteriores sobre el contraste de las bondades de los modelos de gestión expuestas, entre ellos: Deming, el cual se centra en el control de calidad en la organización, constituido por criterios que parten de la producción como un sistema y fundamentado en la evaluación constante (evaluación de resultados, productos y servicios) regido por criterios, pero con pocos elementos hacia el área educativa, ya que su visión futurista, esta normada hacia el control organizacional; Mientras que el modelo de Malcolm, se presenta como una herramienta para evaluar la gestión de calidad total de la empresa, con miras a mejorar la práctica de gestión, capacidades y resultados, enfocado a evaluar la gestión de calidad, basándose en 7 categorías y valores, fundamentada en la excelencia; a diferencia del modelo EFQM de excelencia, que perpetua su atención sobre el cliente y a su satisfacción, no responde a la norma, aplica la autoevaluación, su estructura está compuesta por dos grandes fases, la primera corresponde a un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todos las áreas de la organización, la segunda, se corresponde con un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización, constituida esta por dos grupos de criterios: los resultados, constituidas por los actores (clientes, empleados, sociedad e inversores, resultados), criterios 6 al 9; y los agentes, aspectos del sistema de gestión de la organización, causa de los resultados (criterios 1 al 5) incluye reglas de evaluación, "lógica REDER".

Este es un modelo que realiza grandes aportes a la educación, por cuanto su estructura es adaptable al ámbito educativo, ya que establece 9 criterios básicos: Cinco son agentes facilitadores, constituidos por liderazgo, la planificación, la estrategia, el personal del centro educativo, los colaboradores, los recursos, y procesos). Los agentes (criterio 1 a 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización; Cuatro se

refieren a los resultados (resultados en los usuarios del servicio educativo, resultados en el personal, resultados en el entorno del centro educativo y resultados clave del centro educativo), el cual es un referente para nuestra propuesta educativa relativa a la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, por cuanto es un modelo que establece un marco de referencia hacia la excelencia, promueve la autoevaluación, dirigido hacia el diagnóstico, es objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico, permite la ubicación y determinar la situación real de la institución, identificar sus aciertos y desaciertos y favorece la formación de su miembros para la formación continua.

En este sentido, y con el objeto de fortalecer la propuesta de gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, se asume de manera referencial los criterios expuestos en el modelo EFQM de excelencia, entre ellos:

Agentes facilitadores (Sistema de gestión de la organización)

Criterio: Liderazgo

Es el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al centro educativo hacia la mejora continua.

Refleja cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo desarrollan y facilitan la consecución de los fines y objetivos, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito e implantan todo ello en el centro, mediante las acciones y los comportamientos adecuados.

Criterio: Planificación y estrategia

Es el conjunto de fines, objetivos y valores del centro educativo, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos institucionales.

Refleja cómo en la planificación y la estrategia del centro educativo se asume el concepto de mejora continua y cómo sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora de las mismas.

Criterio: Personal del centro educativo

Se refiere a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el centro educativo la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Identifica cómo la organización aprovecha el potencial humano que el personal posee.

Criterio: Procesos

Es el conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo.

Este criterio alude a cómo se gestionan y evalúan los procesos y a cómo se revisan, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo, en consonancia con la planificación y la estrategia del centro y para satisfacer plenamente a sus usuarios y colaboradores.

Resultados

Criterio: Resultados en los usuarios del servicio educativo

Este criterio se refiere a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio educativo.

Permite determinar logros en relación con los usuarios por parte del centro, de sus fines, objetivos y valores, así como las mediciones internas que muestran los resultados del centro.

Criterio: Resultados en el personal

Se refiere a los logros que está alcanzando el centro en relación con el personal que lo integra.

Criterio: Resultados en el entorno del centro educativo

Son los logros y la eficacia del centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular.

Mide el impacto del centro educativo en otras instituciones y personas distintas a los usuarios directos y al personal del centro.

Los procesos de gestión

Antes de examinar los procesos de gestión, centraremos la atención en el objeto de la organización como eje que da lugar a la estructura, puesto que esta va a depender de los cimientos estructurales y funcionales de los procesos de gestión, que son la guía del buen funcionamiento y éxito de la organización, propiamente dicha.

Según Melinkoff (1990), la organización tiene por fin:

ordenar los esfuerzos y crear la estructura adecuada de acuerdo a los objetivos de la unidad administrativa; el crear una estructura adecuada significa determinar la posición relativa de cada una de las unidades que integran dicha estructura, además señalar las atribuciones, obligaciones, grado de autoridad y responsabilidad de cada una de ellas.
(p.11)

Como se puede apreciar en la definición de Melinkoff, el objetivo de la organización va a depender de las políticas que para esta se diseñen, es decir, en este caso en particular, a las políticas públicas, y el cumplimiento de estas serán la razón de ser de la organización, debido a que dichas políticas serán el norte que debe seguir la organización, según la estructura organizacional, en estricto cumplimiento a las líneas estratégicas que el Estado diseñe para ella, de acuerdo a la necesidades y requerimientos de la región y localidad.

Para Baca (2010), la estructura organizacional se entiende como:

la distribución de las funciones y actividades, el establecimiento de puestos o cargos bajo la responsabilidad de determinados miembros de la empresa, la definición de un marco específico para cada puesto que comprende facultades, atribuciones, responsabilidades y obligaciones, la relación que existe entre tales puestos y la manera en que se comunican y relacionan entre sí. (p.17)

Ahora bien, ¿cuál sería entonces la función de la administración por objetivos en la gestión de procesos? Para dilucidar esta interrogante, centraremos la atención en la definición de la administración, a fin de ir vinculándola con la definición de gestión de los programas nacionales de formación.

Baca (2010) presume la administración por objetivos como:

la búsqueda de objetivos, pues su propósito es emplear de la mejor manera los recursos que tengan....la administración por objetivos es al mismo tiempo un sistema de gestión y una técnica de cambio organizacional....es un sistema de gestión en tanto que es una forma de establecer objetivos comunes en las diferentes áreas y de mantener el interés en éstos a través de la mediación de los resultados y en una permanente evaluación que detecte errores y desviaciones....es también una técnica de cambio organizacional en virtud de que puede ser una eficaz herramienta para aclarar objetivos y volver al cambio de su definición precisa en aquellas organizaciones donde la rutina y la inercia del trabajo hayan ocasionado confusión y hasta olvido en lo que se refiere a los fines establecidos originalmente. (p.18)

Desde este enfoque, la administración es entendida como una herramienta de carácter netamente transformador, para conducir el rumbo que debe tomarla organización, independientemente de su naturaleza, razón de ser y curso de acción ante cualquier eventualidad de gestión. Es la guía que permite darle vida a los procesos que conforma la ejecución de un proyecto en particular.

Gestión de los programas nacionales de formación

La gestión de los programas nacionales de formación es definida, según gaceta oficial N°39.876 (2012) como:

el proceso mediante el cual se ejecuta el proyecto educativo diseñado en el programa nacional de formación; ésta comprende la planificación, organización, control, seguimiento y evaluación de los procesos académicos-administrativos consustanciales al programa; implica dos dimensiones, una referida al diseño curricular que contempla los elementos conceptuales teóricos, epistemológicos que definen caracterizan al Programa Nacional de Formación y otra al desarrollo curricular que establece las condiciones para su ejecución lo cual implica se garantice el personal docente, espacios académicos, dotación de recursos para la formación , conformación y administración de expedientes y el proceso de acompañamiento y evaluación que logre la calidad y pertinencia académica requeridas en el Proyecto de Desarrollo Económico y Social de la nación.(p.391.805)

En este sentido, la gestión de los programas nacionales de formación viene a representar el proceso mediante el cual se combinan acciones y estrategias metodológicas para conducir el correcto funcionamiento de la ejecución de los programas, en el cual la participación integral de todo los miembros y elementos que conforma la estructura de procesos de gestión de estos, juega un papel fundamental para prever situaciones adversas a su operatividad, calidad y eficacia, a través de la coordinación, seguimiento y control del comportamiento de las acciones fijadas.

La gestión curricular en educación superior

En virtud de la importancia que tiene la gestión en torno a los procesos administrativos, organizacionales, institucionales y en especial a los educativos, que es el caso que nos atañe, presentamos algunas consideraciones sobre la “gestión curricular, sus características, aspectos técnicos, dilemas administrativos, la evaluación y toma de decisiones en la gestión curricular de la educación superior”, a las cuales concluye(Fernández, 2010, p.266), todo ello con el objeto de integrar estos elementos teóricos de suma relevancia para fortalecer nuestra investigación.

Administración y gestión del currículo

Indudablemente, para que haya una buena administración y una gestión curricular debe existir, antes que todo, un gerente, y este debe cumplir con los procesos y funciones administrativas, tales como: planificación, ejecución, control y evaluación, todo ello con el objeto que la organización pueda cumplir con su función.

En virtud de ello, partimos de la premisa de que la administración y la gestión son procesos directivos que permiten organizar, dirigir, coordinar y monitorear la gestión curricular, lo administrativo y en lo curricular, puesto que intervienen en la buena marcha y cumplimiento de los objetivos de la organización, y sobre todo, en el desarrollo curricular.

Por otra parte, la gestión curricular viene a representar un proceso social y educativo que permite la aplicación e intervención de los procesos de enseñanza y de gestión, en torno a la planificación, el control y la evaluación para organizar y garantizar el buen funcionamiento de la institución, debido a que todos los profesionales de la educación deben diseñar y desarrollar currículum que permita la formación de los futuros profesionales que el país requiere, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la región y la localidad.

La gestión curricular y sus características

Como es sabido dentro de la gestión, la planificación es un proceso significativo y fundamental para el desarrollo curricular, razón por la cual resumiremos las “características gerenciales modernas de las

organizaciones” de Senge (1992, p.248), abordadas por Fernández (2010: p.248-250) para representar la gestión curricular, como aporte clave para la gestión de procesos de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas.

Cuadro N° 6
La gestión curricular y sus características

CONSIDERACIONES GERENCIALES	ACCIÓN	CARACTERÍSTICAS
Sistémica	Activadora de procesos	La toma de decisiones. Promueve cambios a partir de los componentes y procesos del sistema curricular.
Proactiva	De alerta	Permite anticipar y visualizar problemas y necesidades para prevenir efectos y consecuencias adversas en tiempos (corto, mediano y largo plazo).
Flexible y estratégica	Visión futurista, previsión de la prosecución de necesidades	La gerencia debe atender a la flexibilidad. Atender las necesidades de formación. Permitir la adaptación y mejoramiento permanente en los niveles de cambio en el sistema de seguimiento del impacto de estos.
Audaz	Disposición al cambio	Las decisiones, en educación en general y en el currículo, suelen ser lentas puesto que implican cambios en las actitudes y prácticas de la gente.
Abiertas al aprendizaje permanente	Visión futurista, presta al cambio de acuerdo a las necesidades de y nuevas formas de aprendizaje	Reconocimiento de la importancia del aprendizaje en los distintos contextos, tanto académicos como laborales, el autoaprendizaje y las comunidades virtuales.
Asertiva	Asertividad en lo que se quiere, cero desviación de contexto (académico, sobre tareas, toma de decisiones, sobre discusiones consensuadas para el cumplimiento de las metas académicas)	Las negociaciones en el marco de la gerencia curricular deben apuntar a la necesidad de valorarlos pros y los contras para tomar decisiones con “asertividad”, en el marco de potenciar las fortalezas y reducir las debilidades.
Integradora	Adición de esfuerzos para buscar el equilibrio armónico de la formación que se requiere	En este marco se concibe a la persona como ser trascendente con capacidad para dar respuestas creadoras hacia la búsqueda permanente del desarrollo humano sustentable y de identificación con su contexto social.
Descentralizadora	Transferencia de gerencia académica para fortalecer las instituciones	Lasque las diferentes entidades de las instituciones de educación superior, como las escuelas, facultades y unidades diversas, gestionen sus funciones con un grado de autonomía tal que les permita actuar según sus particularidades y necesidades curriculares.

Fuente: Universidad y Currículo en Venezuela, Fernández, 2010, adaptación propia 2014

Gestión de calidad en las instituciones educativas

La reflexión por excelencia es la acción de considerar lo que se debe hacer a posteriori. Ella permite al ser humano pensar acerca de lo que se considera que debe ser lo correcto, es decir, es la toma de decisiones para hacer, corregir o potenciar una acción a seguir, según la naturaleza de lo que se requiere. Es pues, una actividad clara y netamente del pensamiento humano.

Desde la década de los 80 y 90, las medidas asumidas en el área educativa estaban centradas en la masificación escolar, es decir, se valora la cantidad más no la calidad educativa, acompañadas de la desvinculación de carencia de gestión de procesos administrativos, académicos y curriculares. Ahora bien, los momentos y desafíos que nos ofrece la era del conocimiento a los cuales estamos sujetos, bien sea en lo político, económico, social, cultural o tecnológico, los cuales han generado un gran impacto en lo educativo, nos llevan a la reflexión primaria de ¿cómo debe ser entendida la gestión de los programas nacionales de formación para que nuestros estudiantes se formen con estándares de calidad, y ser productivos y funcionales ante lo que se está avecinando? Interrogantes que se despejan a lo largo del desarrollo de la investigación.

En este orden, Lepeley (2003) define la calidad como “el beneficio o la utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o servicio”. (p.6)

Evidentemente que desde esta visión, la calidad está íntimamente ligada a la correspondencia o satisfacción de necesidades de todos los

que en ellas convergen. Por consiguiente, la calidad representa un producto de un proceso de gestión generador de productos o servicios.

Lepeley (2003) definió la gestión de calidad como:

un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien... pero asume que para hacer las cosas bien la integridad de las personas que participan en el proceso productivo es también importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios consumidores o clientes.(p.6)

Desde esta perspectiva, se evidencia que el cliente o requirente de la necesidad es de suma importancia para la organización. Si trascendemos esta visión al campo educativo, el estudiante es el elemento clave para que exista la institución, y en especial, el programa nacional de formación, porque es este y nadie más quien requiere la formación. De no existir este, no tiene razón de ser la existencia y gestión del programa, y menos la de la institución.

Lepeley (2003) expresó que la gestión de calidad tiene su fundamento en:

la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, pero asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas a menos que los "clientes internos" sientan que la organización satisface sus necesidades. (p.6)

Ubicándonos desde el punto de vista educativo, la satisfacción de necesidades de los clientes, expuesta por Lepeley, la debemos entender como las necesidades de los estudiantes, mientras que los clientes externos vienen a representar a las organizaciones educativas tanto oficiales como privadas, al igual que a las empresas públicas y privadas, puesto que son estas las requirentes del fin último de formación o servicio que se quiere satisfacer, para cubrir una necesidad o demanda en particular.

Millán, Rivera y Ramírez (2010), concluyeron que la importancia de la calidad total en las organizaciones no debe verse solamente como una forma de hacer dinero, sino que va más allá de esta simple expresión o idea, puesto que la calidad total es:

un conjunto de filosofías mediante las cuales un sistema de administración puede encaminar los esfuerzos a la consecución de los objetivos de una organización con miras a satisfacer a los clientes....enfoca a la organización como un todo, no sólo a un departamento o a un grupo de personas....la calidad también va más allá de la definición tradicional de calidad, según la cual ésta constituye el grado en el que un producto cumple con los requisitos establecidos por una especificación o por estándar. (p.17)

En el mismo orden, Millán et al. (2010) plantearon un reto significativo que se presenta durante el desarrollo de una cultura de calidad en la escuela, que es:

lograr que las personas sea capaces de admitir sus errores en

lugar de culpar a alguien más....lo anterior implica que la administración remplace [sic] los castigos por el apoyo que requieren las personas responsables de la falla....la calidad total va más allá del mero intento de generar mejores productos o mejores alumnos: también se esfuerza por lograr mejores formas de hacer mejores productos y, en el caso de las escuelas, por encontrar mejores formas de educar, de realizar los procesos de apoyo, como son el registro escolar, las inscripciones y las graduaciones....la calidad total requiere un tipo de trabajo capaz de auto supervisarse o de auto evaluarse, así como una administración adecuada para guiar a este tipo de trabajadores (coordinadores, empleados y profesores(p.19).

Al igual que en las escuelas, las organizaciones de educación universitaria requieren de ajustes que permitan el ordenamiento administrativo para fortalecer su funcionamiento y operatividad, en las cuales la calidad institucional tenga las premisas de autoevaluación que les permita potenciar este funcionamiento, a través de la adaptación de modelos educativos que propicien dichos autocontroles de operatividad y funcionamiento.

La planificación

La planificación, a lo largo de la historia, ha ido evolucionando de manera vertiginosa, dando cambios significativos en el área administrativa, organizativa y educativa. Como el propósito en este apartado no es analizar o examinar la planificación ni sus momentos, sino

solo vincularla con la investigación, expondremos algunas consideraciones ya estudiadas con el fin de conectar estas con la intencionalidad de la estructura de gestión de los programas nacionales de formación que se pretende proponer.

La planificación, desde su evolución sistemática y conceptual, se puede ubicar en fases o etapas, las cuales se constituyen desde la predicción o conjetura hasta la visión prospectiva o proyectista actual. En este sentido, Martínez (2006) la define como la evolución conceptual prospectiva, constituidas por cuatro generaciones, las cuales se describen en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 7
Evolución conceptual prospectiva

GENERACIÓN	EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN		
	Enfoque	Contexto	Duración
PRIMERA	Se inclina hacia la predicción	Se ubica hacia los pronósticos tecnológicos	Hasta los años 60
SEGUNDA	Se inclina hacia la interpretación y la crítica	Se ubica hacia el desarrollo	Hasta los años 90
TERCERA	Se inclina hacia la construcción social	Se ubica hacia alternativas y solución de problemas	Desde los años 90
CUARTA	Se inclina hacia la innovación social (social, tecnológica, cognitiva)	Se ubica hacia la planeación continua	Desde 2006 hacia segunda década del siglo XXI

Fuente: ILPES, Naciones Unidas, CEPAL, Martínez, Luisa, 2009. Adaptado por el autor, 2015

Desde otra perspectiva, se podría definir como una herramienta o método fundamental que permite a los hacedores de sueños tomar

decisiones, o más bien conducir los procesos de formación, los cuales coadyuvan a los modos de enseñanza, para contribuir en el desarrollo de todos los actores que convergen en la enseñanza. En otras palabras, es un proceso derivado de la evaluación, que a nuestro modo de ver, tiene como propósito estimular y propiciar el diseño y creación de la organización de todos los componentes que orientan la evolución educativa.

Desde esta visión, la planificación es un proceso sistemático que implica y envuelve todo el contexto educativo, el cual le da definición tanto a la conducta como al desarrollo del crecimiento intelectual de los individuos que en ella actúan, adecuando cada proceso formativo por separado, logrando con ello la redefinición del mismo desde la visión de los objetivos, metas, propósitos y fines para fortalecer el sistema educativo, diseñando estrategia para propiciar o fortalecer la enseñanza.

En este sentido, Corredor (2001) define la planificación como un proceso “científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado...”. (p.19)

Para Goodsteinr, Nolan y Pfeiffer (1998), es “un proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”. (p.5)

En el mismo orden, Ackoff (1981) afirma que la “planeación... se anticipa a la toma de decisiones....Es un proceso de decidir...antes de que se requiera la acción”. (p.5)

En orden similar, Goodsteinr, Nolan y Pfeiffer (1998) definen la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de

una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. (p.5)

Para Serna (1997), la planificación estratégica es un “proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”. (p.29)

Según Large (1974), la planificación es “una forma relativamente nueva de la política económica”. (p.34)

Como se puede apreciar en las definiciones anteriores, todas poseen elementos comunes y comentarios que conducen a procesos administrativos para obtener el logro de un fin en común, es decir, lograr los objetivos y metas, con el elemento de la previsión y con mayor énfasis característico en la estrategia, factor clave de la planificación estratégica.

Modelos de planificación

Según los entendidos de la planificación, entre ellos Molins (1998), existen al menos cuatro modelos de planificación. Entre ellos, tenemos:

Cuadro N°8
Modelos de la planificación

Modelo	Accionar
Analítico	El aspecto fundamental en este modelo es la actuación del sujeto quien representa el objeto a planificar. Su fin es explicar lo que acontece en la estructura, manifestaciones y cambios, entre otros.
Normativo	Este expone las estrategias y medios a ser utilizados, para que se cumplan las líneas de acción; expone los medios y recursos requeridos por los miembros responsables de que se cumplan estas acciones en la organización.
Operativo	Es originario del modelo normativo. En este se delimitan y detallan las líneas de acción, los medios para el cumplimiento y ejecución del plan propuesto.
Instrumentación	En este modelo se determinan y diseñan los instrumentos necesarios para cumplir con el plan diseñado.
Evaluación	Aquí se determinan los grados de eficacia con los grados objetivos propuestos en la valoración de su cumplimiento, aplicación y logros en el plan propuesto.

Fuente: Coello, Teoría de la planificación, 2013). Adaptado por el autor, 2015

Indudablemente que los elementos constitutivos de los modelos de planificación expuestos por Molins, todos en su conjunto, representan la guía o ruta a la cual debe actuar el sujeto, para cumplir los pasos a seguir en el proceso de prever lo que se avecina en el contexto social, económico, educativo, político y cultural de una organización, por cuanto en estos, subyace el qué, el cómo, por qué, cuándo y dónde actúa el sujeto para proyectar el futuro organizativo.

Capítulo III

Consideraciones metodológicas

Arte de investigación

En vista de la importancia y necesidad que incluye esta investigación para determinar todos los aspectos involucrados, dar respuesta a los objetivos trazados en el estudio y el registro organizado de la información que se pretende hallar, la misma se inscribe dentro de la investigación cualitativa, puesto que permite, desde una perspectiva metódica, describir, analizar y proponer soluciones viables para satisfacer requerimientos y situaciones que convergen en el ambiente social y educativo, tal como lo corrobora Hurtado (2004), afirmando que:

este tipo de investigación intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación...implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta...los proyectos pueden ser de tipo económico, social, educativos, tecnológicos. (pp. 100-101)

En concordancia con lo antes descrito, se puede inferir que la investigación cualitativa trata de indagar sobre la profundidad del entendimiento, la cual es ejercida a través de la descripción propia de cualidades presentadas por el fenómeno objeto de estudio, puesto que este parte de la inducción; es decir, va de lo particular a lo general. La realidad o comportamiento del fenómeno cuenta con un carácter holístico,

debido a que lo visualiza como un todo y no de manera disgregada, manteniendo el estado flexible de lo que describe y va incorporando elementos nuevos al estudio que de alguna u otra forma no se habían considerado en la investigación, lo que permite la interacción con la realidad propiamente dicha.

En virtud de ello, se dispone del enfoque de la teoría fundamentada como herramienta de suma importancia para el estudio, es la inclusión del método de la teoría fundamentada, ya que esta utiliza en su proceso metodológico el estudio de conductas humanas, dando lugar al análisis que conlleva a la construcción de teorías fundamentadas, a través de las descripciones y observaciones realizadas a sujetos o grupos sociales de cualquier índole, además es una metodología en la que su fin último en la investigación es propiciar una teoría que emerge a partir de los datos suministrados por los actores intervinientes en el proceso.

Cuñat (2007) plantea que la teoría fundamentada utiliza una serie de procedimientos que a través de la inducción, genera una teoría explicativa de un determinado fenómeno estudiado. En consecuencia, los conceptos y las relaciones entre los datos son producidos y examinados continuamente hasta la finalización del estudio. (p.1)

En correspondencia con la afirmación anterior, Campo y Labarca (2009) concluyen que la "teoría fundamentada es uno de los enfoques de la metodología cualitativa que permite crear propuestas teóricas basándose exclusivamente en los datos...y se construye sobre la información, especialmente a partir de las acciones, interacciones y procesos sociales que acontecen entre las personas". (p.1)

Estas afirmaciones confluyen en el estudio y análisis del fenómeno, a fin de describir y determinar las particularidades de que está constituido, de acuerdo al estado de sus características, para luego explicar su comportamiento, desarrollo, aplicación y con ello, fundamentar o definir una postura teórica de su realidad o deber ser.

Campo et Labarca (2009), concluyen que la teoría fundamentada viene a constituir un procedimiento que induce a la representación del método inductivo, puesto este que permite, entre otros aspectos:

crear una formulación teórica basada en la realidad tal y como se presenta, usando con fidelidad lo expresado por los informantes, buscando mantener la significación que estas palabras tenían para sus protagonistas. Este enfoque se basa en cuatro pasos diferenciados claramente: codificación abierta de los datos o información, codificación axial de la información, codificación selectiva y delimitación de la teoría emergente. (p.2)

La teoría fundamentada se refiere a una “teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un procesos de investigación...En este método, la recolección de datos, el análisis y la teoría que surgirá de ellos guardan estrecha relación entre sí”. (Corbin y Strauss, 2002, p.13)

Ordinariamente, esto viene a ser como una vinculación directa entre los datos recolectados, las propiedades o características del análisis que se desprende de los datos y el producto final que viene a representar la teoría propiamente dicha de los datos recolectados y los analizados.

Diseño de la investigación

De acuerdo a la problemática (o propósito de la investigación) que se plantea, referida al diseño de un modelo de gestión que permita la eficacia, eficiencia y operatividad de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria, y en función de los objetivos, la investigación se insertará en el método inductivo, debido a que las observaciones y descripciones de situaciones y del fenómeno que se realizaron de forma particular, permitieron realizar registros y conclusiones, ya que el “método inductivo procede del conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter general, que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada”.(Morín, 2000, p.63)

En este sentido, las proposiciones son, generalmente, concreciones que definen de forma particular cómo es en realidad el fenómeno. Además, este tipo de método infiere reglas que parten de su propia construcción, puesto que analiza imágenes y audio, entre otros aspectos, según el interés o racionalidad que posee el investigador y la naturaleza de la investigación.

Procedimiento fenomenológico para el abordaje del estudio

Para dar cumplimiento y cubrir con los tópicos o fenómenos que se presentan a lo largo de la investigación, de los cuales en su particularidad se sabe muy poco, en el referido estudio centraremos la atención en los “criterios generales para recolección de información” (Martínez, 2012, p.53), puesto que dichos criterios permiten guiar el proceso de recolección de la información requerida, al igual que permiten estudiar las particularidades del proceso de gestión en los programas nacionales de formación en el contexto de la políticas públicas.

En consideración con las breves descripciones referentes al arte de la investigación y en concordancia con su fin último, se estructura el diseño de la investigación en cinco (5) fases, relacionadas entre sí, con el objeto de constituir los componentes socioculturales, organizacionales y gerenciales que permitan dar respuesta a las interrogantes y objetivos propuestos durante todo el desarrollo del estudio. La primera fase es la selección de los sujetos suministradores de información; la segunda es la selección y construcción de la herramienta recolectora de información; la tercera es el registro y estructuración la información suministrada por los sujetos entrevistados; la cuarta fase trata sobre codificación, categorización, contrastación, análisis y conclusiones de la producción de información; y la quinta y última, sobre el desarrollo del modelo.

En virtud de lo antes descrito, se presentan a continuación los criterios generales para la recolección de la información, previos al proceso fenomenológico para el abordaje del estudio.

Criterios generales para la recolección de la información, previos al proceso fenomenológico para el abordaje del estudio

Los criterios generales para la recolección de la información, son estrategias didácticas y metodológicas que asume y diseña el investigador para ser aplicadas antes y durante el desarrollo de la entrevista, las cuales permiten la guía y orientación de manera estratégica para recabar la información requerida en un proceso de investigación. Entre ellas se encuentran: la ubicación del lugar para realizar la entrevista, la ubicación y correspondencia de la información, la correspondencia de la observación y sus procedimientos, las líneas o tareas básicas de recolección de información, las actitudes y el comportamiento del investigador para el momento de la entrevista, así como la atención de la información recibida. En otras palabras, es la planificación propiamente de la entrevista.

En consecuencia con lo antes descrito, se presentan algunos de los criterios básicos generales de recolección de información.

Cuadro N° 9

Criterios básicos generales de recolección de información

Criterio	Consideración
Ubicación de la información	El investigador recurre a la fuente verdadera, lógica y responsable que le permitirá dar respuesta a sus requerimientos, es decir, el investigador debe tener claro dónde debe acudir para que le suministren la información o datos para llevar a cabo el estudio.
Pertinencia de la Observación	Permite al investigador darle la importancia y debida pertinencia al carácter que tiene la observación en cuanto al proceso de investigación, debido a que por ninguna circunstancia dicho proceso debe descontextualizar o perturbar el proceso de recolección de información, por el contrario, la información recogida debe realizarse de manera tal que fortalezca y oriente el estudio en cuestión, de manera tal que esta sea lo más completa posible.
Procedimientos que permitan realizar reiteradas observaciones	Se busca que no haya una sola observación durante el proceso de recolección, puesto que el reiterado número de observaciones permitirá verificar, cuantificar y validar las diferentes formas de comportamiento del fenómeno, así como determinar otras características que no pudieron ser observadas en la primera o segunda observación por el investigador, claro está que todo va a depender de la calidad de los procedimientos empleados durante la misma, bien sean a través de entrevistas, toma de fotografías, grabaciones sonoras, de las situaciones que se presenten durante la manifestación y comportamiento del fenómeno.
Las tareas básicas de recolección de datos	Se deben considerar en la investigación los aspectos correspondientes a la recolección de datos: categorizarlos, estructurarlos, contrastarlos e interpretarlos, los cuales se entrelazan entre sí, es decir, no existe una secuencia temporal de estas actividades.
La iteración del observador con el medio observado	Se puntualiza o aclara el mito (o error) que poseen algunos investigadores, al no permitir que el observado forme parte del proceso de investigación; todo lo contrario, puesto que el entrevistador puede y debe interactuar con el entrevistado. Esta acción no le quita seriedad, importancia o veracidad a la información que este recoge o evidencia.

Fuente: Propuesta de criterios y estrategias como alternativa para el abordaje de los factores de riesgo asociados a la transición académica de los estudiantes de sexto a primer año de educación básica, Martínez (2010)

En referencia a lo descrito en el punto anterior, y para fortalecer y darle continuidad metodológica al desarrollo de la investigación asumida, se presenta el proceso fenomenológico que sirve de apoyo para el logro de la misma, es decir, el diseño metodológico, el cual confluye y se describe el proceso de indagación para cada una de las fases descritas anteriormente.

Fase I: selección de los actores generadores de información

En esta fase se seleccionaron los sujetos suministradores de información. Para ello, se suscribió en la estrategia de muestreo intencional estratificado, el cual permite “ilustrar las características de un subgrupo de interés y facilitar, así, las comparaciones” (Martínez, 2012, p.57), puesto que este tipo de muestreo permite determinar y guiar, de manera más representativa, el procedimiento en el diseño a través de criterios específicos para el alcance del objetivo de la investigación, la cual condujo a una exploración más detallada de los informantes, es decir, la elección o selección de los informantes con mayor capacidad y precisión de conocimiento sobre la realidad.

En virtud de ello, la muestra objeto de estudio fue conformada por: dos (2) profesores, un (1) especialista evaluador de gestión de los programas nacionales de formación, un (1) sub-director académico, un (1) jefe de departamento, un (1) coordinador administrativo, dos (2) directores, de los cuales uno corresponde a autoridad universitaria y el otro al Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia

y Tecnología, un (1) miembro del comité interinstitucional, y un (1) vocero estudiantil, para un total de diez (10) entrevistados, todos de diferentes géneros en escalafón: titulares, ordinarios e instructores, con un tiempo de servicio de entre 11 y 20 años, con formación en educación, ingeniería, medicina veterinaria, ingeniería industrial y electricidad, de las instituciones de educación oficial universitaria (Colegios Universitarios, Institutos Universitarios, Universidades Politécnicas Territoriales, Universidades Nacionales Experimentales), ubicadas en la Región Central, Región Centro Occidental, Región Zuliana, Región los Andes, Región los Llanos y Región Nor-Oriental, que constituyen las unidades de análisis objeto de estudio.

Fase II: selección y construcción de la herramienta recolectora de información

En vista de lo imperioso y el requerimiento que amerita la investigación, se asumió la entrevista abierta, lo que le permitió al entrevistado expresar sus ideas, sus vivencias y su conocimiento con plena libertad, y relacionarlos con otros temas de suma relevancia para la investigación, y que fueron grabados con el fin de contar con la emisión sonora de su voz, y con ello, poder visualizar las manifestaciones corporales que el entrevistado presentó durante los 25 minutos aproximados de grabación de cada entrevista, permitiendo ilustrar y registrar las manifestaciones de su comunicación gestual. Para ello, en esta etapa se elaboró una guía de entrevista, que vincula las interrogantes y los objetivos de la investigación, contentiva de ocho (8) preguntas.

Fase III: registro y estructuración de la generación de información

En las investigaciones cualitativas, la muestra seleccionada es poca, pero la información arrojada es muy extensa. A medida que el productor de información va hilando las descripciones, descubre ideas y temas de suma importancia que envuelven, y muchas veces motivan, cada vez más a seguir explorando ese potencial humano que se desprende de las entrevistas y observaciones.

Por esta razón, en esta fase se aborda el instrumento que admite registrar la información emitida por los informantes (docentes, directores, jefes de departamentos, especialistas, coordinadores, miembros de los comités interinstitucionales y el vocero estudiantil). Para ello, se seleccionó la técnica de grabación de audio, debido a que es una técnica que permite la captura de información a través de un registro electrónico y la captura de manera directa de las ideas, conocimientos, experiencias y vivencias del entrevistado. Luego, la información fue transcrita tal cual como fue suministrada por el informante.

Posteriormente, para darle continuidad al proceso en cuestión, y considerando la cantidad de información suministrada, se elaboró previamente una matriz de códigos iniciales, vinculada a las preguntas y objetivos de investigación, a fin de poder realizar una primera codificación, reducción y estructuración de información, manteniendo la vinculación tal como se presenta a continuación.

Cuadro N° 10

Matriz codificación inicial

1. ¿Qué piensas de la efectividad de la propuesta actual de gestión en los programas nacionales de formación?	2. ¿Qué opinas de los procesos de gestión que se vienen desarrollando en los programas nacionales de formación que administran las instituciones de educación universitaria?	3. ¿Cómo ves los cambios en la estructura organizativa de las instituciones de educación universitaria, a raíz de la gestión de los programas nacionales de formación? ¿Por qué?	4. ¿Cómo considera usted, que han cambiado los estilos de gestión en las instituciones de educación universitaria?	5. ¿Cree usted que la gestión actual de los programas nacionales de formación, ha traído cambios sustanciales para la educación universitaria? ¿Cómo cuáles?	6. A consecuencia de la implementación de los programas nacionales de formación, ¿hacia dónde cree usted que puede girar la cultura organizacional de la gestión en las instituciones de educación universitaria?	7. ¿Cómo considera usted la cultura organizacional que actualmente se desarrolla en las instituciones de educación universitaria?	8. Si le dijeran en este momento que visualice la operatividad de los programas nacionales de formación en el contexto de la eficacia y la eficiencia, ¿cómo la proyectaría?
G1E1P1R1	G1E1P2R2	G1E1P3R3	G1E1P4R4	G1E1P5R5	G1E1P6R6	G1E1P7R7	G1E1P8R8
G2E2P1R1	G2E2P2R2	G2E2P3R3	G2E2P4R4	G2E2P5R5	G2E2P6R6	G2E2P7R7	G2E2P8R8
G3E3P1R1	G3E3P2R2	G3E3P3R3	G3E3P4R4	G3E3P5R5	G3E3P6R6	G3E3P7R7	G3E3P8R8
G4E4P1R1	G4E4P2R2	G4E4P3R3	G4E4P4R4	G4E4P5R5	G4E4P6R6	G4E4P7R7	G4E4P8R8
G5E5P1R1	G5E5P2R2	G5E5P3R3	G5E5P4R4	G5E5P5R5	G5E5P6R6	G5E5P7R7	G5E5P8R8
G6E6P1R1	G6E6P2R2	G6E6P3R3	G6E6P4R4	G6E6P5R5	G6E6P6R6	G6E6P7R7	G6E6P8R8
G7E7P1R1	G7E7P2R2	G7E7P3R3	G7E7P4R4	G7E7P5R5	G7E7P6R6	G7E7P7R7	G7E7P8R8
G8E8P1R1	G8E8P2R2	G8E8P3R3	G8E8P4R4	G8E8P5R5	G8E8P6R6	G8E8P7R7	G8E8P8R8
G9E9P1R1	G9E9P2R2	G9E9P3R3	G9E9P4R4	G9E9P5R5	G9E9P6R6	G9E9P7R7	G9E9P8R8
G10E10P1R1	G10E10P2R2	G10E10P3R3	G10E10P4R4	G10E10P5R5	G10E10P6R6	G10E10P7R7	G10E10P8R8

FUENTE: Elaboración propia, 2015

En virtud del procedimiento anteriormente descrito, se procedió con la codificación inicial y la primera reducción de los datos suministrados por los generadores de información, para mantener un orden lógico de las preguntas.

Fase IV: codificación, categorización, contrastación, análisis y conclusiones de la producción de información

Para dar cumplimiento de manera satisfactoria con todos los procesos planificados en esta investigación, se extrajeron las áreas temáticas, es decir, las categorías iniciales con sus respectivas codificaciones, a fin de realizar el análisis de las mismas, relacionarlas y visualizar los puntos en común y reducirlas hasta su máxima expresión. Es lo que Corbin y Strauss (2002; p.110) denominan codificación abierta, que viene a representar el proceso analítico por medio del cual se

identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones.

En vista de la cantidad de áreas temáticas, se realizó una clasificación de las mismas para determinar cuáles en realidad son las de mayor impacto para el estudio. Para ello, se utilizó el criterio de prioridades, de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Cuadro N° 11

Áreas temáticas

N°	Actividades / frecuencias	Puntaje 1 al 5	Orden ubicación	Grado de prioridad
1	Necesidades de formación	1	1	Muy alta
2	Gestión de los programas nacionales de formación	1	7	Muy alta
3	Lineamientos sobre la gestión de los programas nacionales de formación	1	4	Muy alta
4	Conceptualización de los programas nacionales de formación	1	3	Muy alta
5	Establecimiento de políticas universitarias	2	8	Alta
6	Transformación universitaria	3	6	Mediamente alta
7	Estructura organizativa	3	10	Mediamente alta
8	Relaciones comunicacionales	2	9	Alta
9	Cultura universitaria	2	11	Alta
10	Visión del perfil de egreso	3	2	Mediamente alta
11	Visión del perfil docente en los programas nacionales de formación	2	5	Alta
12	La interdisciplinariedad y transdisciplinariedad en la gestión de los programas nacionales de formación	3	13	Mediamente alta
13	Prosecución de estudios	1	12	Muy alta

Leyenda: Muy alta: 1; Alta: 2; Medianamente alta: 3; Baja: 4; Muy baja: 5
Fuente: Elaboración por el autor, 2014

Cuadro N° 12

Categorías iniciales según el orden de prioridades

N°	Código Alfabético	Actividades / frecuencias
1	A	Necesidades de formación
2	B	Visión del perfil de egreso
3	C	Conceptualización de los programas nacionales de formación
4	D	Lineamientos sobre la gestión de los programas nacionales de formación
5	E	Visión del perfil docente en los programas nacionales de formación
6	F	Transformación universitaria
7	G	Gestión de los programas nacionales de formación
8	H	Establecimiento de políticas universitarias
9	I	Relaciones comunicacionales
10	J	Estructura organizativa
11	K	Cultura universitaria
12	L	Prosecución de estudios
13	M	La interdisciplinariedad y transdisciplinariedad universitaria

Fuente: Elaboración por el autor, 2014

En vista de que en el primer proceso categorial, el cual se ubicó en 106, y que al aplicársele luego dos procesos de reducción donde el primero alcanzó la cantidad de 60 categorías, y el segundo 13 categorías; y considerando la complejidad que esto pueda alcanzar para el análisis final, se procedió a optar por una tercera reducción, acentuada en la indagación sobre la trascendentalidad de las ideas expuestas por los informantes, a objeto de precisar aún más sobre el cuándo, dónde, cómo y por qué ocurre la acción y el comportamiento del fenómeno. Considerando esta última, se obtuvieron las siguientes categorías.

Cuadro N° 13

Categorías iniciales

Nº	Código Alfabético	Categoría
1	A	Necesidades de formación
2	B	Visión del perfil
3	C	Comprensión de los programas nacionales de formación
4	D	Transformación universitaria en el contexto político y educativo
5	F	Gestión de los programas nacionales de formación
6	G	Contenidos procedimentales y actitudinales
7	H	Estructura organizativa
8	I	Cultura universitaria
9	J	Prosecución de estudios

Fuente: Elaboración por el autor, 2014

Una vez identificadas, revisadas y analizadas detenidamente las categorías, se procedió a la aplicación de la codificación axial, como herramienta fundamental y valiosa para coadyuvar la claridad de las categorías, lo cual permitió determinar sus relaciones entre estas y las subcategorías. Es importante señalar que en algunos casos se abordó la supresión, así como el repensar de algunas categorías, acción fundamental para determinar las reales y definitorias, para la posterior definición operacional. Según Corbin y Strauss (2002, p. 135), el propósito de este tipo de codificación es que da inicio al proceso de reagrupar los datos que se fracturaron durante la codificación abierta.

Cuadro N° 14

Definición operacional de las categorías

Código Alfabético	Categoría	Definición	Subcategorías
A	Necesidades de formación	Comportamiento técnico académico docente, estudiantil y disciplinar e interdisciplinar para fortalecer desempeño y satisfacer las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> Actuación del docente Actuación estudiantil
B	Visión del perfil	Desempeño interno y externo de procesos formativos	Perfil docente
C	Comprensión de los programas nacionales de formación	Juicios y opiniones de los docentes sobre la importancia de los programas	Pertinencia Académica
D	Transformación universitaria en el contexto político y educativo	Acciones, condiciones y estados de contexto educativos	<ul style="list-style-type: none"> Cambios Políticas y normas
E	Gestión de los programas nacionales de formación	Guías, formas, patrones y procedimientos académicos para direccionar el cumplimiento de una línea u orden educativa	<ul style="list-style-type: none"> Inconsistencia de gestión Control y reglas para guiar procesos Líneas de acción Procesos Visión de la operatividad de los PNF
F	Contenidos procedimentales y actitudinales	Capacidad interna y externa para resolver situaciones	Comunicacional
G	Estructura organizativa	Caminos y senderos para alcanzar los objetivos planteados	Acción estructural
H	Cultura universitaria	Manifestaciones materiales e ideológicas que permiten la identificación del individuo como parte del conjunto mayor de un grupo, para compartir funciones con ellos	<ul style="list-style-type: none"> Rumbo de la cultura Estatus de la cultura organizacional
I	Prosecución de estudios	Continuidad de estudios	<ul style="list-style-type: none"> Movilidad estudiantil y docente Inclusión y oportunidad de estudios Salidas intermedias

Fuente: Elaboración por el autor, 2014

Codificación Axial y Categorización final

En esta etapa se analizan las categorías iniciales y se aplica una cuarta reducción fenomenológica, con el objeto de presentar categorías y subcategorías con sus respectivas codificaciones finales, para luego proceder a la elaboración del análisis cualitativo de los resultados, tal y como se describe a continuación:

Categorías Finales

Código alfabético: A

Categoría: Necesidades de formación

Subcategorías: Actuación del docente

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

...yo, creo que falta todavía un camino que recorrer, hay muchas orientaciones que hacen falta y un punto básico es la formación docente, en cómo se desarrollan los programas nacionales de formación...

G3E3P1R1

...el docente no lo sabe y todavía se sigue administrando el programa a nivel de los profesores, como unidades curriculares separadas, parciales, individuales, no se gestiona con esa caracterización que se le dio a los PNF... **G3E3P1R1**

...en esta institución hay puros Magister, puros Doctores y no entienden

los PNF, una cosa que no se puede entender, una persona que se haya graduado de Doctor, y no entiende la gestión de un PNF... **G2E2P5R5**

... estamos tratando de construir un currículo desde la venezolanidad, desde el pensamiento Robinsoniano, de la concepción de Simón Rodríguez, sin embargo a mucho de nosotros los docentes nos hace falta más información de quién fue Simón Rodríguez, cuáles son sus principios o preceptos o cuáles son sus fundamentos pedagógicos, para nosotros poderlos entender y comprender e integrarnos e introducir los cambios necesario en esta materia... **G7E7P5R5**

.. los docentes tienen que conocer ese PNF tiene que saber cómo es ese proyecto, que se da desde el principio, tiene que saber que no tiene prelações... **G2E2P8R8**

... tiene que haber un primer momento, un proceso de formación de formadores, todos sentados acordando y consensuando que los programas nacionales de formación tienen una forma diferente de propuesta curricular a lo que tradicionalmente nosotros veníamos trabajando... **G7E7P8R8**

...segundo el sistema nacional de formación docente universitaria, para efectos de formación vinculados a cursos, maestrías, Postgrado, Doctorado, en todos sus ámbitos, especializaciones, que son el elemento vital, como un elemento concreto y específico también de desarrollo y aquilatamiento académico, dirigido al referente de formación de los profesores... **G8E8P8R8**

...ellos no han recibido una formación, sobre cuál es la finalidad de los programas de formación, es por ello, que yo, considero que la eficiencia y

la eficacia son medianamente buenas... **G10E10P8R8**

Subcategorías: Actuación Estudiantil

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

...lo que habría que hacer es una sinceración de las carreras reales que necesita el país, para la producción y su mayor desarrollo... **G5E5P1R1**

... algunos programas se han tenido que cerrar, porque la cantidad de egresados han sido mucho más de los puestos de trabajos que se disponen, por ejemplo los PNF en estudios jurídicos, la educación inicial, educación integral, han sido programas que se han tenido que cerrar... **G4E4P3R3**

Código alfabético: B

Categoría: Visión de perfil

Subcategorías: Perfil de Docente

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

...necesitamos un docente crítico, un docente reflexivo, pero le damos una unidad curricular para que él se encierre en el aula a dar clases, entonces no hay congruencia, no hay una correspondencia entre lo que platean en el PNF y lo que se está planteando en la práctica... **G3E3P4R4**

... es la previsión que se ha tenido de formar ese nuevo profesional que consciente de la necesidad que tiene de poner al servicio de la sociedad

sus conocimientos y contribuir a sí mismo... **G4E4P5R5**

Código alfabético: C

Categoría: Comprensión de los Programas Nacionales de Formación (PNF)

Subcategorías: Pertinencia Académica

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

...no hay un sentido de pertinencia hacia los PNF... **G2E2P3R3**

...no han internalizado lo que son los programas de formación, debo de recordar que los programas de formación, fuero una cuestión, no sé si esta es la palabra algo así como impuesto y no se han dado a la tarea de una buena digestión, de lo que consisten los programas de formación; cuál es su finalidad de interiorizarlo con las políticas de gobierno...eso ha sido cuesta arriba... cambiar de mentalidad ha sido difícil, o sea eso ha tenido que ser como un bombardeo de idea o hacer propaganda, para poder lograr la consecución o la comprensión de los programas de formación... **G10E10P3R3**

Código alfabético: D

Categoría: Transformación universitaria en el contexto político y educativo

Subcategorías: Cambios

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

...me parece que los programas nacionales de formación son como herramienta del proceso de transformación de la educación universitaria, es muy interesante, es un cambio total de lo que se venía haciendo en la carrera... **G6E6P1R1**

...esto ha ocasionado cambios dentro de la estructura de lo que es la gestión curricular de los programas, y estos cambios tiene que ver: con los actores, los estudiantes, los docentes y sobre todo las comunidades, La incorporación de las comunidades a esa gestión de los programas, ha permitido cambios en cada uno de los actores, en lo relativo a sus actitudes; hacia el aprendizaje; hacia las relaciones interpersonales y hacia una visión más emancipadora de la educación, en lo concerniente a el intercambio universidad-sociedad, hemos tenidos algunos... **G9E9P1R1**

...pero el cubrir la expectativa que tiene el programa como desarrollo social, no se han hecho viables por la carencia quizás de recurso, para lograr y maximizar los programas nacionales, los cuales son por competencias (aprender a haciendo), entonces si están consolidados en esta base y hay carencias de laboratorios... **G10E10P1R1**

...en algunas áreas de conocimiento en particular no se han tomado las previsiones necesarias, aún podemos hablar de los espacios áulicos donde se puede evidenciar algunas deficiencias en concreto bastante deficiente... **G4E4P2R2**

...las instituciones están intentando adecuarse a una estructura nueva, de verdad que todavía esa estructura no ha entrado en funcionamiento, o sea se cambió el nombre de coordinación de una carrera por el de coordinación de un PNF... **G7E7P3R3**

...justamente el componente de estructuración o reestructuración de los órganos administrativos de las instituciones de educación universitaria, nosotros tenemos tres ámbito de institucionalidad por decirlo de una manera, los institutos y colegios universitarios, clásicos ya en la historia de la educación universitaria venezolana; las Universidades Politécnica Territoriales y Experimentales, que son las tres que hasta ahora manejan programas nacionales de formación y están autorizadas para gestionar programas nacionales de formación... **G8E8P3R3**

...pienso que esa ha sido una de las debilidades que ha presentado en este momento la transformación universitaria, realmente no ha habido cambio, son muy débiles los cambios, las estructuras siguen atadas a un modelo de universidad... **G9E9P3R3**

...los PNF, son propuestas innovadoras, propuestas que realmente determinan un cambio, esto es histórico, esto no se está dando, la concepción de formación integral de un ciudadano profesional... **G3E3P5R5**

...No veo que han cambiado, siguen siendo las mismas estructuras organizativas y enredadas con los PNF... en un pregrado mucha gente cree que un PNF va a eliminar la carrera, no la va a eliminar, es una oferta de pregrado más... **G2E2P4R4**

... en cuanto a participación protagónica que tienen nuestros estudiantes en la comunidades ha traído cambios sustanciales porque han enseñado a nuestras comunidades a trabajar con proyectos, hasta de cómo trabajar y realizar proyectos... los estudiantes facilitan enseñen a la comunidad de cómo se elabora y cómo se trabaja con proyectos, de cuáles son las

necesidades, que aprendan y vean sus necesidades, cual es la potencialidad que puede en este caso tener una comunidad... en la gran caracas, también, porque tenemos un caso en particular, tenemos unos estudiantes que tienen en la comunidad el proyecto que la comunidad quería montar, un proyecto socio productivo, el cual era la producción de cachamas, lo montamos y se dio, allí en la vega , donde la producción de cachamas. En vez de tener unos tanques de cemento, teníamos unos tanques de los azules, esos plásticos y se hizo entonces, y se enseñó a la comunidad como trabajar con la producción de cachamas, cómo mantenerlos, cómo alimentarlos y fue un proceso que la misma comunidad con el tiempo fueron trabajando con ellos a una producción, más grande como una pescadería, hasta generar nuevos empleos que fueron para y por la misma producción social que tiene la comunidad...**G1E1P5R5**

... en la transformación de un nuevo ciudadano, con ética, con moral, desde el punto de vista profesional decimos que una formación integral en un principio...

G4E4P5R5

...la reducción del tiempo de grado, de graduación de un estudiante es menor en correspondencia a lo que se aplicaba anteriormente y eso permite por su inserción en el campo laboral en la masa reproductiva y el desarrollo de la nación... **G5E5P5R5**

...es el hecho contundente de que ahora los institutos y colegios pueden graduar licenciados e ingenieros con un título tradicional que es el de TSU, para mí creo que es el logro principal y adicionalmente a eso lo que es el eje transversal que es el proyecto socio crítico, trayecto I, hasta el V trayecto... **G6E6P5R5**

...el primer cambio que podemos ver allí es la pertinencia de la formación, de los contenidos de los programas en vinculación con la sociedad...

G9E9P5R5

...Cambios sustanciales como tal, no los veo, en principio los programas de formación se hicieron para una transformación en lo que era el perfil de la calidad humana, sustentado en la parte de profesional y en lo que es la transformación humana o ese perfil pues de calidad del ser... quizás por las misma debilidad que se presenta dentro de la institución que ha sido como ejemplo para esto participantes de que no hay una organización bien sistematizada... **G10E10P5R5**

...ya tenemos una transformación teórica, el diseño curricular, ya tenemos una transformación, ahora cómo eso lo vamos a llevar a la práctica, ahora esa parte no la hemos trabajado, cómo haces eso en la realidad, porque eso no es solamente decirlo al docente, ahora usted va estar en un proyecto, hago esto de esta manera...Eso implica una transformación a nivel del departamento, que el docente aprenda a reconocerse con sus pares, qué unidad curricular estamos dando, cual es el proyecto común en el que tenemos que trabajar, a qué línea de investigación está adscrito ese proyecto... porque el docente tiene que estar articulado, con las líneas de investigación, con los proyectos, con los docente que administren las mismas unidades curriculares que él también está administrando, es decir, se requiere la conformación de grupos de trabajos, metodológicos interdisciplinar, que no existe la interdisciplinaridad... **G3E3P7R7**

...siempre que hay un cambio solo cambian los nombres pero no los procesos, entonces esta es una parte de lo que ha llevado a que los procesos de gestión a nivel universitario a veces no sean los más idóneos... **G1E1P4R4**

...para mí esos cambios en cuanto a la gestión de las instituciones, no debería manejarse ni la gestión ni la estructura de manera distinta...
G1E1P4R4

Sub-categorías: Política y normas

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

...los programas de formación están enfocados a lo que era realmente el proyecto nacional de desarrollo social de la nación 2007-2013 pero el cubrir la expectativa que tiene el programa como desarrollo social...

G10E10P1R1

...con una dirección nueva que se ha creado de Planificación de la Formación Universitaria... es posible que la dinámica propia del desarrollo de la gestión propiamente dicha del programas nacionales de formación conlleve a otra dirección o al establecimiento de las políticas del ente rector, pero ello surgirá de los acuerdos que se hagan en las reuniones previas establecidas para este caso... **G8E8P2R2**

... es una alternativa educativa que la gente cree que ha sido algo impuesto, ha sido una alternativa mal interpretada... **G2E2P6R6**

... se debería desarrollar políticas que permitan a las instituciones para que ayuden a las comunidades en la parte de su propia formación y de desarrollo... **G5E5P6R6**

Sub-categorías: Modos de gestión

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

...el estilo de gestión se ha mantenido en el tiempo como un estilo de gestión de carácter presidencialista, nosotros creo que deberíamos avanzar a criterios y sentido de gestión totalmente distintos que generen más acompañamiento, que generen más autocrítica, que generen más trabajo en equipo, creo que aún no hemos dado el salto suficientes para promover un a gestión distinta ese es el trabajo que tenemos, promover una gestión distinta significa retomar el referente que tenemos en la constitución al propósito de una democracia participativa... **G8E8P4R4**

Los estilos de gestión, pienso que han sido insipientes, la modificación, los liderazgos, la forma de dirigir, la ausencia de carisma para acelerar los procesos de transformación han sido también débiles... no coinciden con las políticas del estado, siguen aferrados a viejo esquemas políticos y no terminan de aceptar la transformación universitaria... **G9E9P4R4**

... para que sea eficaz y eficiente en un programa nacional de formación, debemos pensar en los recursos que se dispone actualmente Venezuela, para que el aprendizaje de una formación tenga espacios significativos que nos permita evidenciar que el estudiante está adquiriendo la experticia necesaria en su área de conocimiento y que ese espacio va a garantizar que esa persona cuando verdaderamente culmine su formación va a tener todos los perfiles o los perfiles queridos con él se apropió del conocimiento... **G7E7P8R8**

... Pienso que hay una amalgama entre lo que es el estilo viejo y el nuevo, pero esa amalgama de esos dos estilos no ha dado un buen resultado, o sea no permite cuajar una idea central de lo que son los programas nacionales de formación... **G10E10P4R4**

Código alfabético: E

Categoría: Gestión de programas nacionales de formación (PNF)

Sub-categoría: Inconsistencia de gestión en los pnf.

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

...se aprueban PNF y no hay docentes, entonces los estudiantes se quejan porque no hay docentes que les de clases. **G2E2P1R1**

...pienso que no ha habido una propuesta firme, sólida, clara y precisa que oriente a las instituciones de cómo deben gestionarse los programas nacionales de formación, yo, creo que falta todavía un camino que recorrer... **G3E3P1R1**

...pero considero pertinente que se haga una evaluación de los mismos, porque se mantienen los criterios de lo que era la carrera, algunas manifestaciones sobre lo que es la administración, debido a que los programas tienen muchas fallas, siguen manteniendo la oferta académica de las carreras hacia los TSU y la licenciatura... **G6E6P1R1**

Sub-categorías: Control y reglas para guiar procesos

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

...estamos gestionando los programas de una manera irregular, es decir, faltan elementos importante que aclarar, por ejemplo las estrategias que se deben utilizar desde el punto de vista de la Didáctica; del cómo nosotros podemos implementar ciertas unidades curriculares, como los proyectos , las unidades curriculares que tiene que ver con las prácticas

en el terreno, aquellas unidades curriculares que tiene que ver con la formación socio política, socio ambiental, cómo esas actividades se pueden manejar de mejor manera.. **G7E7P1R1**

...enunciados fundamentales en lo que se refiere a la gestión de los programas nacionales de formación: primero, hay un componente de índole jurídico que está establecido en las gacetas diseñadas para tal fin; segundo, uno de los componentes de la gaceta lleva consigo el nombramiento de los Comité Interinstitucional, que en parte son corresponsables junto con el ministerio de lo que se refiere al componente propiamente de gestión en la institución a la que se autoriza y que lleve el programa; tercio, hay una relación directa entre el ministerio, como ente rector y la institución que debe velar por este referente.. **G7E7P1R1**

...yo, creo que es sumamente importante hacerle una revisión a la gestión y a todo lo que son los lineamientos y la evaluación... **G6E6P2R2**

...las instituciones de educación universitaria están gestionando actualmente los programas con criterios bastantes ortodoxos, es decir, siguen operando con el mismo sistema de control de estudios, siguen manejando los mismos criterios para las inscripciones, las cargas académicas la hacen de manera fragmentada y no anualizada que es el criterio que maneja el PNF... **G7E7P2R2**

...todavía las instituciones de educación universitaria y sus autoridades, sobre todo los coordinadores que llevan la administración académica del programa, tienen muchos rezagos en función de que mantienen los criterios del manejo de las carreras tradicionales... **G7E7P2R2**

... todavía no tenemos, cómo gestionar el programa, para que haya una

coherencia entre lo que dice el discurso de los PNF y lo que se hace en la realidad, o sea esa, dialéctica entre teoría y práctica todavía no hemos logrado que comulgue en la práctica de la cotidianidad de las instituciones... **G3E3P5R5**

... falta de claridad de la gestión del propio programa nacional de formación y todos los elemento que dio el ente rector, para crear los programas nacionales de formación, los docentes no los tienen claros y como no los tienen claros, ellos creen que en vez de ser mejor para ser mejor para la institución, para el proceso de formación, más bien ellos lo veían como algo en contra para ellos, que había la posibilidad de eliminar profesores, el hecho de tenerle amor a los programas nacionales de formación, lo ven como algo negativo que ha permitido en la institución un estancamiento... **G6E6P6R6**

... hacer o concebir, definir cómo deben ser los procesos académicos universitarios, o sea qué concebimos como formación integral, qué concebimos como gestión de conocimiento, como por ejemplo, qué concebimos como gestión del conocimiento, todos esos elementos, cómo concebimos la investigación y la innovación que todos esos elementos que forman parte de la cultura de la universidad... **G3E3P7R7**

Sub-categorías: Líneas de acción

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

...en cuanto a la administración que dictan las universidades, porque a veces el ministerio baja unas pautas, pero las universidades hacen otras o cada universidad tiene unas pautas muy distintas... porque si el ente

rector que es el ministerio dicta unas pautas, entonces todas las universidades tendrían que mantener la misma pauta y mismo esquema de trabajo y no fijar otras... **G1E1P2R2**

...Hay una contradicción en la forma como se operacionaliza un programa nacional de formación y una carrera, eso está prácticamente en incubación, esta crudo eso... **G7E7P2R2**

... pero en realidad cuales son los criterios con que se debe estructurar la organización desde la punta de la propuesta del programa nacional de formación, eso no está claro todavía... **G7E7P3R3**

... también habría que hacer una contraloría o generar un mecanismo o un método que permita eliminar los vicios que existen en todas las instituciones donde no solamente están los gremios que defienden cada una de sus reivindicaciones si no pequeños grupos, células que son, se revelan al cambio de la conciencia del PNF, al cambio de la conciencia de integración de la comunidad... **G5E5P7R7**

... podría decir que los mismos programas como tal carecen de una serie de factores institucionales de parámetros o reglas que todavía no han sido estructuradas hasta hoy 2015... **G10E10P7R7**

...el desarrollo de unos lineamiento para el desarrollo de creación, autorización y gestión de los programas nacionales de formación, el documento que está a punto de terminarse a ser presentado al ministro y solicitar su aprobación... **G8E8P8R8**

...las reuniones con los Comité interinstitucionales apropósito de conocer cuál es el componente de gestión a través de los que a ellos, le

corresponde por mandato de la Ley, que está establecido en nuestra gacetas Oficiales, para poner el intercambio y la referencia de revisar de manera permanente el diseño y tener uno programas nacionales de formación siempre mirando al presente y mirando al futuro del país, que pueden ayudar a promover una gestión y el desarrollo distinto de los programas nacionales de formación. **G8E8P8R8**

Sub-categorías: Procesos

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

...los procesos académicos universitarios, que es lo que nos interesan a nivel de la gestión de los PNF, bueno la formación integral, la creación intelectual, la vinculación con las comunidades, son procesos académicos que de alguna forma sustituyen las funciones clásicas que la ley de universidades establece, que son docencia, investigación y extensión, esa concepción de procesos no se ha dado, el docente sigue trabajando en el dar clases, metido en su aula y no se están desarrollando esos procesos académicos universitarios... **G3E3P2R2**

...en cuanto a los procesos de gestión de los PNF hay que hacer unos ajustes y una adecuación tecnológica en algunos casos, por ejemplo en el caso de las inscripciones debe haber una actualización tecnológica, debido a que en algunos casos no se relaciona el tiempo de inscripción con respecto al tiempo de vencimiento de la acreditación del estudiante...

G5E5P2R2

...Son muy débiles, yo, considero que deben ser revisados por el ente rector en casi todas las instituciones, porque tienen muchas fallas, mantienen los mismos criterios que en las carreras, y bueno están como

disfrazados de PNF... **G6E6P2R2**

...hay fundamentalmente tres procesos que son vitales: el primer como un proceso integral, es el proceso de seguimiento, el proceso de seguimiento aun cuando corresponde de hecho al ente rector... ese proceso ha sido detenido por diferentes razones, desde las razones de transformación y cambios de autoridades tanto institucionales como del ministerio...el segundo proceso va dirigido precisamente a la evaluación interna del programa nacional de formación que conlleva a dos elementos: el elemento de formación docente que en este momento está en pleno desarrollo a través de la elaboración de un plan que se inició con el ingreso por concurso de los profesores y que está en el desarrollo de un sistema nacional de formación docente para el profesorado universitario, y un segundo que está referido a la relación que tiene el diseño curricular de los programas nacionales de formación, allí se han atendido en dos direcciones, una dirección que ha colocado y vitalizado los contenidos y una dirección en el rediseño propiamente...el tercer componente aparte del seguimiento y de la evaluación es tener los síntomas de las perspectivas de lo que corresponde a la planificación en términos de futuro como otro elemento vital de nuestra gestión... **G8E8P2R2**

...considero que ha sido débil, o sea en darle el apoyo a maximizar la efectividad de los programas de formación, los programas nacionales de formación han sido llevados porque tiene una serie de pautas y reglas maximizadas por el ministerio... y los cuales vamos a decir que caminan solo, pero mirándolo desde mi perspectiva de mi institución considero que las autoridades no han maximizado lo que han sido los programas nacionales de formación... **G10E10P2R2**

Sub-categorías: Visión de la operatividad de los pnf.

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

... una eficacia y una eficiencia se proyectaría desde mi punto de vista que prácticamente lo mejor que hemos podido diseñar nosotros, porque hablamos de un todo, de una formación integral donde vinculamos todas las instituciones, nuestros docente, nuestros estudiantes, nuestros comunidades, nuestros sectores... **G1E1P8R8**

...yo, diría que la eficacia del PNF, es cuando se conozca que es el PNF, que no haya temor hacia el PNF... **G2E2P8R8**

... empezaría por cambiar, transformar la estructura organizativa, porque realmente las personas comiencen a ubicarse en el contexto en el que están trabajando, cambiaría la forma como se administra el departamento académico, cambiaría la forma como se distribuye la carga académica de los docentes... empezaría por un diagnóstico de la organización para saber cuáles son la necesidades internas en cuanto a la formación docente, cuál debe ser la estructura organizativa, en cuanto al nivel de los estudiantes, cuáles son las necesidades que existen a lo interno de la organización, pero también hacer un diagnóstico participativo en las comunidades, para ver cuáles son las necesidades del territorio y si realmente la universidad tiene como encargo social darle respuesta a esas necesidades del entorno...**G3E3P8R8**

.... la proyectaría como la única opción que tenemos o que pudiera tener cualquier otro país, para alcanzar su independencia científica, tecnológica y en aquellas área donde tenga mayor deficiencia, ya sea en las áreas, por ejemplo hay países que tiene menores recursos que nosotros, pero ellos han solucionado su problema de alimentación, que han solucionado su problema educación y han solucionado su problemas

de seguridad... **G4E4P8R8**

... que la universidad se vinculara más con las comunidades y se sincerara en primer lugar con los PNF y las carreras de acuerdo a la sectorización y la situación geográfica de la universidad... **G5E5P8R8**

.... que en los PNF, desarrollan proyectos, los cuales sean ejecutados y debería haber una vinculación de la institución de acuerdo a los proyectos que se ejecuten en el instituto, y que la universidad se encarguen de hacerle seguimiento a estos proyectos, de tal manera que no queden engavetados que se ejecuten y que tengan un grado de producción a nivel de las comunidades, no sean tan técnicos, si no que sean fáciles de ejecutar por la comunidad... **G5E5P8R8**

... los vería tal cual, para lo que fueron creados, con la oportunidad de graduar licenciados, ingenieros en todas las casa de estudios, con título intermedio de TSU, pero que las unidades de crédito sean pertinentes... para que la gestión de los programas nacionales de formación sea eficientes y eficaces, debemos mejorar su implementación, su inducción entre los jefes de departamentos, los coordinadores, nosotros como ente rector y en las instituciones involucrar al director, al académico y todo lo que es la parte ejecutiva de los institutos, con una buena formación, porque la naturaleza o la poca claridad que tienen los directivos de la gestión de los programas nacionales de formación, hacen que esto no sean efectivo.. **G6E6P8R8**

....el caso de la eficiencia y eficiencia ha sido un logro modesto creo que no podemos exagerar y decir que hemos tenido la eficiencia y la eficacia que se ha querido o que se ha podido mostrar, creo que los alcances han sido modestos con mucho esfuerzo... y tenemos gente preocupada con

eso, pero creo con bastante empeño, que nosotros hemos recibido por ejemplo papeles de trabajo de estudiantes preocupados por su programas generales de formación, que han presentado con observaciones, proyectos, ideas, bien orgánicas, bien sustentadas y dirigidos a promover componentes de la eficacia y a la eficiencia en el desarrollo de los programas nacionales de formación, tanto en su gestión como de su desarrollo de carácter académico; en segundo lugar, también hemos recibido aportes sustantivos y orgánicos, en informes presentado en corto y mediano plazo, en entrevistas, en consultas que se han ha realizado al profesorado universitarios que están vinculados con los programas nacionales de formación, cuarto; por supuesto el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, la Ciencia y la Tecnología, como el ente rector pues, también ha venido dando lo suyo, hasta donde ha sido posible en termino institucionales, en términos del órgano jurídico que les corresponde, en término de los planos, de los proyectos, dirigidos a mantener el componente de la eficacia y la eficiencia, estamos contentos con el logro de la eficacia y la eficiencia que han tenido los programas nacionales de formación **G8E8P8R8**

... lo primero sería la transformación organizacional, lo primero cambiar la estructura para fortalecernos en la territorialidad, que es él deber ser de estas instituciones nuevas, fortalecer la territorialidad social, y de allí vamos a fortalecer la formación y me imagino una organización como dicen por ahí, caórdica, que trabajan desde el caos y trabajan desde el orden... **G9E9P8R8**

... ha sido a media, medianamente buena, quiero calificarlo, en la primera he planteado que hay ciertas debilidades en lo que han sido los programas porque es por competencia, porque carecemos de una serie de cuestiones como laboratorios... **G10E10P8R8**

... falta de información, la falta de tener la claridad de la gestión de los programas nacionales de formación, tienen el mismo modelo antiguo modelo de sus posturas, de su dominio es algo que no permite a los programas nacionales de formación sea más efectivos... **G6E6P7R7**

Código alfabético: F

Categorías: Contenidos procedimentales y actitudinales

Sub-categorías: Comunicacional

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

...la estructura tiene que vincularse con las comunidades para que realmente haya una territorialización de la misma universidad y eso tampoco se está dando, o sea la estructura ahorita no lo permite, todavía seguimos con una estructura cerrada, vertical, que no permite que haya esa interacción, de la universidad con la sociedad, que haya un interacción interna con los diferentes PNF y ni si quiera en el mismo PNF que haya una interacción entre docentes/docentes, docente/ coordinación, docente/estudiante... **G3E3P3R3**

...la falta de comunicación, falta de claridad de la gestión del propio programa nacional de formación y todos los elementos que dio el ente rector... **G6E6P6R6**

Código alfabético: G

Categoría: Estructura Organizativa

Sub-categorías: Acción estructural

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las

categorías y sub-categorías:

...considero que es importante a nivel de los departamentos, los coordinadores adscritos y la noción de departamento también tiene que cambiar, con esta nueva política de los PNF, con esta nueva propuesta de los PNF, la concepción departamental tiene que cambiar... porque se sigue administrando el departamento de manera individual ... el docente no tiene como prioridad investigar, no tiene como prioridad desarrollar proyectos, entonces si el departamento sigue con esa dinámica que tienen las carreras tradicionales... **G3E3P1R1**

... se sigue trabajando con la estructura antigua.... no hay un Departamento de PNF, encargado de los PNF... **G2E2P3R3**

...como te digo tiene que cambiar, la estructura no puede ser una estructura departamental, no puede ser una estructura funcional, esas estructuras clases piramidal y vertical, ya eso no cabe acá, tiene que haber una estructura, plana, horizontal, centrada en procesos, centrada en proyectos... **G3E3P3R3**

...creo que en el ámbito propiamente de carácter organizativo pudiéramos pensar en la necesidad de este proceso de articulación, de revisión orgánica de las estructuras funcionales de los organismos de las instituciones de formación, sería conveniente tener un responsable institucional estrictamente dirigido al manejo de la gestión de los programas nacionales de formación... **G8E8P3R3**

...Si se mantuviese su estructura, la estructura organizativa cambiaría, fuera menos burocrática, permitiría que los docentes tuvieran un mismo nivel, erogaría lo que es la parte de departamentalización y se aplicarían

más hacia los centro de estudios, hacia los procesos de investigación, los institutos en este momento se mantienen igualito... **G6E6P7R7**

Código alfabético: H

Categoría: Cultura universitaria

Sub-categorías: Rumbo de la cultural

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

...que gire en un 100%, donde todo las instituciones hablaran el mismo lenguaje o trabajaran con una misma estructura de gestión o una estructura organizacional... **G1E1P6R6**

... que el PNF esté adscrito a esa estructura organizativa, que tenga un jefe de los PNF, que haya a quien preguntarle, porque existe un Comité Interinstitucional, a honorem, que no tiene sueldo, que lo hacen por vocación, porque está identificado con el proceso, con la institución. A la hora de la verdad, no hay una responsabilidad, en una estructura quien es aquí el encargado... no hay, no existe en las instituciones, esto trae como consecuencia la divagación, los estudiantes, se desmoralizan, los docentes no entienden las cosas, en control de estudios no le hacen caso a los estudiantes, las inscripciones son un problema no tienen como cargar las notas, por falta de un sistema adecuado... **G2E2P6R6**

... la implementación de los PNF, implica, primero una nueva cultura universitaria, un cambio de lo que es la cultura universitaria, hay que cambiar por ejemplo, las creencias que el docente tienes acerca de cómo es la formación integral de un ciudadano... **G3E3P6R6**

...sí se requiere un cambio de cultura, un cambio, cambiar esa tradición,

porque la cultura refleja la tradiciones, las creencias, las formas, los estilos de pensar, los estilos de vida que tienen las organizaciones, se requiere un cambio total, yo, diría que los departamentos académicos que son los que gestionan los PNF, tienen que hacerse así como un borrón y empezar de nuevo, con estructura más horizontales, con estructuras más abiertas, más participativas, donde el docente tenga la oportunidad de hacer equipos de trabajo y procesos de reflexión que le permitan a él un crítica constructiva y poder crear sobre la base de esas reflexiones que se hagan... **G3E3P6R6**

... la institución en primer lugar debería ser una institución que vaya de la mano con las comunidades, debería girar en ese sentido de manera que se sincere, de que haya una articulación con las comunidades y que la institución no esté alejada, o sea un núcleo de la universidad dentro de una comunidad pero que no esté desvinculada con la comunidad... **G5E5P6R6**

... creo que puede girar hacia una cultura organizacional, mira de verdad, dinámica, vanguardista, siempre y cuando tenga los elementos claros de lo que se está persiguiendo a través de los programas nacionales de formación... **G6E6P6R6**

...bueno desmontar un poco esa cultura vertical e incorporar real y eficazmente todo el entorno que rodea a estas instituciones... **G7E7P6R6**

... el componente de una visión distinta de la organización y una visión distinta de la gestión, una visión distinta incluso de la gerencia en nuestro caso que tiene un componente de orden jurídico y de orden estructural bien definido, el referente de democracia participativa y protagónica debe ser de ese mismo calibre, una nueva gestión, un nuevo diseño gerencial,

una nueva perspectiva que nombre una visión distinta de gestión, de gerencia, implica necesariamente esos tres componentes, el componente democrático en el primer lugar; el componente de acompañamiento de transformación y el acompañamiento del aporte por la vía de acompañamiento que es vital, esos tres referentes marcaría la posibilidad de un nuevo modelo gerencial, se trataría de un modelo gerencial para Venezuela... **G8E8P6R6**

... vamos a decir que hay deliberadamente que hay como una especie de anarquía en lo que ha sido el desarrollo del programa, internamente no hay una organización estructurada quizás producto de que no hay un proceso de concientización o no se haya digerido bien lo que es la idea de los programas de formación... **G10E10P6R6**

Sub-categorías: Estatus de la cultura organizacional

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

La considero buena, pero mucha resistencia al cambio, las prelaiones, esa es otra resistencia al cambio...la carga horaria, las formas de clase, las prelaiones, esa es otra resistencia al cambio... **G2E2P7R7**

... se le ofrecen muchas cosas y se le cumple poco, ese es el problema con los PNF... **G2E2P7R7**

.... la que se desarrolla actualmente que es la que no se necesita, no es la que debe ir en correspondencia con los PNF, es esa cultura tradicional, esa cultura piramidal, esa cultura donde no hay la creatividad, donde no hay la participación, donde no hay esa interactividad entre el docente, el

estudiante, yo, diría que, que mira ahí en la cultura organizativa, los procesos académico, parte de lo que es la cultura, hacer cambios en la cultura organizativa... **G3E3P7R7**

... es la cultura organizacional en la actualidad, la estructura misma, no está, a pesar de que el estudiante tiene mayor participación en la toma de decisiones departamentales, en la toma de decisiones global el estudiante no tiene participación, en lo que sería por ejemplo en los institutos tecnológicos debería existir una mayor participación de los estudiantes en los Consejos Directivos, lo cual permita que el estudiante tenga mayor decisión y tener una perspectiva, que el Consejo Directivo como tal, tenga un perspectiva del estudiante y no solamente del docente que lo ven desde una ángulo académico netamente, sino también tienen que ver la realidad institucional, cómo evoluciona el pensamiento del estudiante, adecuar la universidad para hacer más atractiva la universidad lo cual permita que el estudiante permanezca más en la institución... **G5E5P7R7**

...la cultura actual, es una cultura eclética, es una cultura que conlleva a semillas, por ejemplo de las universidades europeas, tiene un poco de las universidades norteamericanas que incluso tiene una adaptación de ambas concepciones culturales de la universidad y que entonces se construye como una especie de híbrido en función a las particularidades de nuestro... **G7E7P7R7**

... creo que ese es uno de los elementos que aún queda pendiente porque cuando se nombran nuevas autoridades, las autoridades quizás son nuevas como autoridades pero lo que en ellas reposa y se mantiene como cultura gerencia, era el reposo y la cultura gerencial que tenían en la institución donde estaban anteriormente, entonces lo que hay es un traslado de cambio en las autoridades pero el diseño de la cultura gerencia ha seguido siendo la misma ese es un elemento que tenemos

que seguir implementando... **G8E8P7R7**

... algunas muestran desarrollo y cambio en su cultura organizacional, otras están paralizadas, citando a Zimmerman, están con una hemiplejía organizacional, hemiplejía epistemológica, entonces hay una hemiplejía, una parálisis organizacional donde la gente se resiste después de tantos años continúa resistiéndose al cambio de la transformación universitaria... Considero **G9E9P7R7**

...a nivel cultura bajo y no por menos preciar lo que han sido los programas de formación... **G10E10P7R7**

Código alfabético: I

Categoría: Prosecución de estudios

Sub-categorías: Movilidad estudiantil y docente

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

... si un estudiante está en Maturín y el en Maturín, está estudiando el PNF en Informática, pero entonces el viene para Caracas en unos carnavales y se enamora aquí de una muchacha y se quiere mudar, bueno eso tienen que entenderlo en las instituciones, entonces a reclamar que no me quieren dar el cambio, que no sé qué más, que en el PNF si se puede o también puede pasar con el docente, si este está en Maracaibo y se quiere mudar para los Teques... **G2E2P8R8**

Sub-categorías: Inclusión y oportunidad de estudios

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

...el PNF, ha mejorado la inclusión... se mejoró la inclusión; otra innovación ha sido el proyecto, que se hace visible... **G2E2P5R5**

...es la mayor inclusión de estudiantes... **G5E5P5R5**

Sub-categorías: Salida intermedia

Frases, oraciones y párrafos vinculadas y relacionadas con las categorías y sub-categorías:

...certificados, allí yo, le soy sincero, no estoy de acuerdo a que se le entregue un certificado a los estudiantes, porque todo es un desastre, porque se desanima para el TSU y su licenciatura o de Ingeniero, pero en los PNF, se dice que al año se le dé un certificado, eso descontrola al estudiante, entonces el estudiante se la pasa pidiendo un certificado, cuando debería estar estudiando...el estudiante no se concentra bien en sus estudios, pendiente que le van a entregar un certificado **G2E2P7R7**

Contrastación de la producción de la información

En esta etapa, el proceso de contratación consistirá en identificar las relaciones existentes y contrastar sus resultados con todas aquellas investigaciones indicadas y desarrolladas en el marco teórico referencial, es decir, independientemente del método y el enfoque, plasmado en estos. Lo que aquí se trata es de verificar el rumbo que debe tomar la investigación en conjunto con su fundamentación. Todo va a depender del requerimiento que tienda a vincular el autor, en función de su objetivo u objeto de estudio, que en este caso en particular se centra en el desarrollo de un modelo de gestión que permita la eficacia, eficiencia y operatividad de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria, tal como se presenta en el cuadro de contrastación que sigue.

Cuadro N° 15
Contrastación constante

FENÓMENO		GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS NACIONALES DE FORMACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS			
		Importancia fundamental de la cultura de gestión			
Aspectos	Investigaciones	Documento oficiales	Literatura	Decisión	
CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO DEL FENÓMENO	<p>La adopción del enfoque de competencias exige nuevas formas de gestión en las instituciones, que conlleven a desarrollar mecanismos de administración abiertos, que incorporen la cultura del cambio y el mejoramiento continuo. El diseño y puesta en práctica de programas de desarrollo de competencias gerenciales, en los cuadros directivos universitarios, es una necesidad latente en las instituciones de educación superior, a objeto de garantizar la calidad de los servicios prestados por estas instituciones.</p> <p>Las características propias de la universidad, como su organización, su cultura y problemas, que puedan surgir al realizar una gestión produciendo cambios en la organización, explican su propio escenario y define además, qué importancia pretende darse a la calidad en la universidad, en sus distintas fases: la calidad académica, la calidad de su personal y el uso y aplicación de los indicadores universitarios.</p> <p>La conformación de un modelo idealizado establece sus particularidades y características como un control de gestión propio y un sistema que funcione en forma integrada para la gestión del personal académico.</p> <p>La alta gerencia universitaria tiene limitaciones para llevar a la práctica la difusión de la política comunicacional a todos los niveles de la comunidad universitaria, 2. Los principios básicos contemplados en la filosofía de gestión son desconocidos por la mayoría del personal administrativo al no divulgarlos a todos los niveles y por ende estos no se identifican con la institución.</p> <p>Esta investigación suma aportes extraordinarios, tanto para el marco teórico como para el análisis de los procesos comunicacionales de gestión, para la investigación, puesto que la misma sirve como herramienta para fortalecer la gestión organizacional y la propuesta propiamente dicha.</p>	<p>Se requieren lineamientos que fortalezcan los ya existentes, que sean más claros, flexibles y pertinentes, donde se retomen los aspectos y fundamentos iniciales de estos.</p> <p>Los programas analíticos deberían estar en monitoreo, adaptándolos a los cambios y construcción que puedan surgir en los procesos que se generan, durante su desarrollo.</p> <p>Los programas nacionales de formación fueron creados para avanzar en la transformación de la educación universitaria.</p> <p>Existe una dispersión en el desarrollo del diseño curricular en cuanto a la fundamentación de los lineamientos, por cuanto estos se fundamentaron en una educación de principios humanistas, ambientalistas, socio críticos y transformadores, estructurados en ejes de formación, entre ellos: epistemológicos, ético-político, socio-ambiental, estético-lúdico, trabajo socio-productivo (proyecto).</p> <p>Se evidencia inconsistencia durante el desarrollo de los programas nacionales de formación, tales como: prelación existentes que condicionan el avance de los estudiantes a los trayectos; eliminación en algunos casos de los ejes de formación, lo cual resta credibilidad a los programas; debilidad y vinculación tanto a los perfiles como a la malla curricular; carencia de normativas que regulen los procesos de gestión; falta de formación docente; requerimiento de jefe o responsables de programas, al igual que su correspondiente evaluación.</p>	<p>El control de gestión es el proceso por el cual los gerentes influyen en otros miembros de la organización para implementar las estrategias de esta. Un sistema formal con un ciclo recurrente de actividades facilita el control administrativo, el cual es una de las tres funciones de planeación y control que están presentes en casi cualquiera organización. Las otras dos son la formulación de estrategias, que es el proceso básicamente asistemático de identificar peligros y oportunidades y determinar estrategias para responder a estos, y el control de las tareas, que es el proceso de verificar que las tareas concretas se realizan de manera eficaz y eficiente.</p> <p>Los sistemas de control de gestión son herramientas para implementar. Las estrategias difieren en cada organización y los controles deben adaptarse a sus requerimientos específicos. Las estrategias asignan diferentes prioridades a los trabajos, tienen distintos factores fundamentales de éxito y requieren diversas habilidades, puntos y comportamientos. Las estrategias son planes para alcanzar las metas de una organización. Las metas corporativas las determina el director ejecutivo de la corporación, con el consejo de otros de administración. Existe consenso en que una estrategia marca la dirección en la que la organización planea avanzar para alcanzar sus metas.</p>	<p>Mayormente en la triangulación existen modos de verificar hacia dónde va o qué curso tomará un proceso investigativo, bien sea por los datos o por observaciones, teóricas o metodológicas. Lo que prevalece aquí es la comparación de elementos sustanciales que encierran el contraste de lo que se dice acerca de los procesos de gestión en diferentes contextos que al final debe concluir en el fortalecimiento de una acción, es decir, en la guía de un proceso que conlleve a la resolución o conducción de una problemática</p> <p>Si centramos la atención en las investigaciones realizadas, los documentos y la literatura, que de alguna u otra manera guardan estrecha relación con la problemática que nos ocupa, encontramos que estamos por buen camino, puesto que andamos indagando cuál sería el principio o los elementos básicos para guiar la gestión en las instituciones de educación universitaria, para con ello, tratar de visualizar las estrategias conducentes a la resolución de la situación que enfrentan estas instituciones, que son el objeto que nos ocupa, determinar su dispersión en cuanto al rumbo que debería seguir, con el consenso de todos los miembros de la organización, o en este caso, con el de todos los que convergen en las instituciones de educación universitaria. Desde este punto de vista podemos decir que la orientación teórica, hasta el momento que hemos direccionado para abordar y fundamentar el fenómeno, está sujeta a regular los principios de gestión de estas instituciones y a fortalecer su gestión. Hasta ahora, el camino que hemos recorrido se ajusta a las necesidades y requerimientos del estudio.</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Cuadro N° 16
Contrastación constante

FENÓMENO		GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS NACIONALES DE FORMACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS			
		Importancia fundamental de la cultura de gestión			
Aspectos	Investigaciones	Documentos oficiales	Literatura	Decisión	
EL ENFOQUE	<p>Dentro de las investigaciones que permiten contrastar el enfoque o la direccionalidad de nuestro estudio, encontramos: las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior, esta investigación se inscribió en el enfoque cualitativo, para conocer en detalle una realidad social. Para ello se realizó una entrevista a profundidad a cinco docentes que conforman el grupo de autoridades universitarias; a partir de allí, se realizó un análisis hermenéutico; en el mismo orden, se presenta la propuesta para la gestión académica, aspectos involucrados en la gestión del personal académico, esto permitió determinar las características propias de la universidad, como su organización, su cultura y problemas, que puedan surgir al realizar una gestión produciendo cambios en la organización, explican su propio escenario y define, además, qué importancia pretende darse a la calidad en la universidad, en torno a la calidad académica, la calidad de su personal y el uso y aplicación de los indicadores universitarios; por otro lado, se expone el modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/grupo Santander, la referida investigación se inscribe en un estudio no experimental, descriptivo, ya que su preocupación radica en describir los elementos que conforman el modelo que aquí se presenta, al igual que las características presentes en la gestión de comunicación organizacional; en el mismo orden se presenta la comunicación como herramienta de gestión organizacional, con el objetivo de analizar la gestión comunicacional adelantada por la alta gerencia universitaria, dicho estudio se centró en una investigación de campo y documental, puesto que se requirió efectuar una investigación a través de libros, revistas, documentos de la Universidad del Zulia, la alta gerencia universitaria tiene limitaciones para llevar a la práctica la difusión de la política comunicacional a todos los niveles de la comunidad universitaria. Los principios básicos contemplados en la filosofía de gestión son desconocidos por la mayoría del personal administrativo al no ser divulgados a todos los niveles y por ende estos no se identifican con la institución; en otro orden se exponen las políticas públicas en Venezuela (2000-2009), su objetivo es diseñar políticas eficaces en torno a la educación, salud, seguridad, que solucionen las dificultades existentes en el país. En lo que respecta a la metodología, en la misma se aplicó un diseño de investigación documental en su modalidad descriptivo.</p>	<p>En lo que respecta a los documentos oficiales, los cuales se componen de: informes, escritos, propuestas y papeles de trabajo, referidos a la gestión de los programas nacionales de formación, estos están centrados mayormente, en un enfoque cualitativo y descriptivo, puesto que desde su perspectiva en ellos se persigue a profundidad estudiar y detallar tanto los elementos como las características y análisis de manera descriptiva, el comportamiento del fenómeno social y educativo de la gestión fundamental de sus programas de formación, las cuales se vincula y relaciona con su realidad social se afianza y se proyecta la importancia y de la investigación propuesta.</p>	<p>Aunque el método cualitativo mayormente tiende por naturaleza a la benevolencia y a la interpretación de hechos y vivencias de las personas, el cual es aplicable a análisis generales de situaciones y casos específicos, no se descarta en este la posibilidad del análisis descriptivo a través de las manifestaciones hechas en él, a través de expresiones o manifestaciones reales de una persona o grupos de personas o sociedad, a fin de valorar su potencial descriptivo de expresar la realidad. Tal como se evidencia en el trabajo realizado por Juan Carlos Aguirre-García y Luis Guillermo Jaramillo-Echeverri, sobre Aportes del método Fenomenológico a la investigación educativa, cuando afirma que "la fenomenología y su método contribuyen, de modo privilegiado, al conocimiento de las realidades escolares, especialmente, a las vivencias de los actores en el proceso formativo, además este es una propuesta iluminadora en la indagación en ciencias sociales y, específicamente, en educación, el método fenomenológico puede servir como modo de indagar las realidades escolares; igualmente, tanto la conceptualización de la fenomenología como su aplicación en investigaciones educativas, permite que los docentes se hagan cada vez más conscientes de su función como educadores, de modo que el proceso formativo tenga en cuenta situaciones que se afincan en el mundo de la vida escolar.</p>	<p>En nuestro caso, el nivel de la investigación fue descriptivo, ya que se describieron las características que identifican los diferentes elementos de estudio y su interrelación, como es el caso de las políticas públicas. Las fuentes utilizadas fueron bibliográficas e internet; y la técnica de recolección fue el análisis documental, ya que la investigación se basó en el examen exhaustivo de documentos, relacionados con el tema destacando los elementos más resaltantes de la investigación. Se requiere sentar las bases y los principios ético-políticos para el diseño e implementación de políticas públicas, asumiendo que todos los sectores de la sociedad van a tener un papel protagónico y van a ser beneficiados. De esta manera se garantizará que los diferentes programas públicos obtendrán los resultados esperados y lo relevante es que el proceso se produzca de forma lógica. El estudio del proceso para la aplicación de las políticas públicas, debe analizarse exhaustivamente, para que de esta forma se evalúen las debilidades, y a partir de allí se formulen acciones verdaderas que identifiquen la causa del problema y las distintas soluciones. Lo importante es que se disminuyan la existencia de obstáculos y así mismo se logren definir los elementos básicos que permitan hacer la selección de alternativas claras para comparar la acción del gobierno. Esta investigación, con el apoyo de las anteriores, permite afirmar la importancia y significatividad de la real gestión en las instituciones de educación universitaria, puesto que desde aquí se puede proponer la gestión organizativa para los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, objeto de la investigación que se propone, independientemente que en la misma se destaque el diseño de políticas eficaces en torno a la salud y la seguridad, que solucionen las dificultades existentes en el país.</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Con la contrastación de la producción de la información, se ha culminado el proceso que responde al resultado del registro, estructuración, codificación y categorización de un estudio que pretende determinar el proceso de gestión de los programas creados, autorizados y gestionados en las instituciones oficiales de educación universitaria, para luego realizar un análisis cualitativo de estos resultados y proponer soluciones a la situación planteada por los generadores de información, desde la perspectiva de sus opiniones.

Capítulo IV

Juicio cualitativo de los resultados

Indudablemente que al culminar todo el proceso de la recogida de los datos a través de la herramienta a bien utilizar, se inicia lo que aquí llamamos un momento crucial y determinante para la investigación, debido a que se deben tomar decisiones en cuanto a lo que se ha evidenciado, puesto que un juicio cualitativo, es una fase decisiva del proceso de recolección de datos y su fundamentación teórica, el cual viene como resultado conclusivo de las acciones e interacciones de los entes intervinientes en dicho proceso situacional y conceptual, los cuales son regidos por una serie de principios cualitativos, entre ellos: la estructuración, la codificación, la categorización y la contratación de la información, es decir, como plantea: Corbin y Strauss, (2002; p.65), en una de sus dos consideraciones en el examen microscópico que además de las “interpretaciones de los observadores y los actores de esos acontecimientos, objetos, sucesos y acciones...también hay que tener un tercer elemento: la interacción que tiene lugar entre los datos y el investigador en el proceso de recolección y análisis de los mismos”.

En este sentido y de manera ilustrativa consideraremos algunas interrogantes para la aproximación de nuestro análisis, lo decantamos como aproximación, puesto que en todo proceso investigativo nada concluye, todo lo contrario, se abren espacios que confluyen en nuevas situaciones objeto de estudio, entre ellas: ¿En realidad qué es lo que ocurre en la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas? ¿Qué situaciones se están suscitando durante la gestión de los programas nacionales de formación? ¿Qué se está haciendo para abordar esas situaciones de gestión? ¿Por qué

sucedan estos desplazamientos o situaciones en la gestión de los programas nacionales de formación? ¿Cómo y por qué suceden estas situaciones? ¿Qué consecuencia trae consigo estas situaciones? ¿Cómo son abordadas esa consecuencia? ¿Cuál es el desempeño de estas situaciones en el desarrollo de la gestión de los programas nacionales de formación?

En virtud de ello y considerando la relevancia de la investigación, asumiremos para este proceso de análisis de los datos brutos suministrados por los productores de información, el cual da lugar a los juicios siguientes:

Efectividad al desarrollo actual de gestión

El alcance de una sugerencia de gestión converge en la resolución de problemas, sin embargo esta cobra mayor fuerza y potencialidad cuando se mide su alcance. Se trata entonces de un grito de esperanza para abordar situaciones que conllevan a resultados inmediatos de procesos académicos, vinculados al entorno social, político cultural y en especial educativo, que se diluyen en una comunidad. Es lo esperado de un nacimiento, donde se deben revisar continuamente las fases de crecimiento, para visualizar su proyección, su valoración, su rendimiento y su función, según el contexto lógico de su existencia o razón de ser. La falta de valoración, contribuye a la deformación de las cualidades de la materia de la sugerencia actual de gestión en los programas nacionales de formación, es decir, su génesis. Por consiguiente, la dispersión de la luz, la cual consiste en la separación de diversos colores, no se ajusta a la realidad de la gestión en los programas nacionales de formación, debido

que esta composición tiene que estar junta con todos sus componentes para que pueda funcionar o visualizar su razón de ser, de manera funcional y operativa, porque de no ser así, esta, estaría direccionando flechas fuera del blanco o diana, (caos del diseño curricular) a diferencia de flechas dando en la diana o blanco (flecha= a programas nacionales de formación, diana o blanco=formación integral y de calidad).

Ahora bien, cabe entonces la interrogante siguiente ¿Quiénes están en un orfanato, las instituciones, los docentes o los programas nacionales de formación?, la respuesta es muy sencilla, las instituciones de educación universitaria que gestionan programas nacionales de formación, están dentro de otra institución, que es el ente rector, el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología; los docentes están dentro de las instituciones que gestionan los programas nacionales de formación, y a su vez dentro del ente rector; los programas nacionales de formación, están dentro de las instituciones autorizadas para su gestión, pero su gestión va a depender no sólo de las que las gestionan y de sus docentes, sino también de las directrices que emane el ente rector, por consiguiente, tanto las instituciones, como los docentes y los programas nacionales de formación son huérfanos depositados en una institución.

Los entrevistados se pasean por los caminos aún temblorosos encontrados en la sugerencia de gestión de los programas nacionales de formación, durante ese largo recorrido, sienten que han caminado y caminado sin rumbo, no encuentra la señal o guía que les permita visualizar o concretar ese encuentro académico, pareciera que no leyó las instrucciones o no se las suministraron a tiempo para recorrer esos nuevos caminos y poder abrir la puerta de gestión. Ahora bien, a medida que ellos empiezan a formar parte de este proceso educativo, se

encuentran que no están dadas las condiciones para lograr el objetivo común (la gestión de los programas), debido a que desconocen las líneas, el desarrollo y sus componentes, en algunos casos para enfrentar esas sugerencia, el docente no se ha dado cuenta que el camino ha sido transformado por el temblor, que ahora debe caminar de manera diferente para mantenerse de pie.

En este orden y de manera metafórica, la herramienta es visualizada como un instrumento para reparar algo, pero en el ámbito académico el término “herramienta” es el referido al conjunto de instrumentos utilizados para propiciar o construir el conocimiento, en función de una determinada formación, por ende, dichas herramientas propician en el individuo cambios de tipo conductual, de crecimiento y de aprendizaje a lo largo de su existencia, pero estos a su vez deben ser valorados para verificar en qué medida se están produciendo o cumpliendo los objetivos o fines del proceso que dieron lugar a su aplicación.

Este proceso se asemeja a las etapas de crecimiento, en especial al de la adolescencia, etapa que tiene una aproximación entre los 12 a 14 años y los 18 ó 20 año, puesto que a esta edad el individuo se desprende de una etapa o momento para entrar en otra, en los cuales influyen factores de tipo social, económico y cultural. Estos cambios son bruscos y determinantes porque confluyen en modificaciones psicológicas, que viven constantemente de manera directa en los actores involucrados en el proceso de gestión de los programas, entre ellas en el docente: Genera incertidumbre por la falta de conocimiento, Actúa como un agente desmotivador por sus carencias, Propicia la dispersión académica, Mantiene y fortalece su mismos esquemas ante el cambio, No propicia cambios, Se mantiene independiente ante el cambio; en el estudiante:

Descubre lo que quiere en la vida, Inicia el crecimiento de la desmotivación por la falta de atención académica, Se profundiza la preocupación por lo que quiere ser en un futuro, Asienta los valores o ideales, Se proyecta metas, Busca la independencia y desierta.

Los programas nacionales de formación son como carreteras y autopistas que funcionan mientras se mantienen en perfectas condiciones, es decir, se realizan estrategias y proyectos para que éstas respondan a su fin último u objetivo que les dio la razón de ser y vigencia, para ello, es necesario que hayan medidas de prevención y concientización para evitar o confrontar situaciones adversas que produzcan accidentes de tránsito, para el caso vehicular y accidentes académico y administrativos, para el caso de la gestión de los programas nacionales de formación, porque cuando no se cumplen las normas y enunciados fundamentales contemplados en su diseño, la gestión y las definidas en la ley, a través de las gacetas diseñadas para tal fin, en las reglas o a lo que se debería esperar de sus conductores (docentes, miembros del Comité Interinstitucional y el ente rector, se hace presente entonces, lo que el entrevistado denomina “Irregularidades” (carencias de estrategias, habilidades y destrezas didácticas para guiar la ejecución de las unidades curriculares y los proyectos, entre otros) en su funcionamiento. Así como existe un manual del conductor, también debería existir un manual para el docente, para poder conducir tanto los programas nacionales de formación, como la gestión de estos.

Los procesos de gestión que se viene desarrollando en los Programas Nacionales de Formación

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, representa para las instituciones de Educación Universitaria, el cerebro en materia de políticas educativas, y los programas nacionales de formación, su espina dorsal o columna de huesos, debido a que esta al igual que los programas nacionales de formación, de manera metafórica, se expande desde el cerebro, siguiendo todo el camino de la espalda y sostiene las células nerviosas que se encargan de transmitir mensajes hacia el cerebro, es decir, para el caso de los programas, se expanden a nivel nacional. Sus vertebras, componentes o partes, están constituidas “de manera tal que la columna goza de flexibilidad, estabilidad y amortiguación de impactos durante la moción normal del organismo”, pero muchas veces las instituciones de educación universitaria, actúan como la médula espinal, debido a que toman decisiones constantemente sin “consultar” en lo absoluto con el ente rector (MPPEUCT), trayendo como consecuencia la dispersión en cuanto a la manera en que se están conduciendo los programas de formación en las instituciones de educación universitaria oficiales, esas son unas de las razones que responden a lo que se ha venido haciendo y como se ha venido haciendo en lo que respecta a la gestión de estos programas.

Por esta razón a los programas nacionales de formación hay que darle un tratamiento o atención muy especial, similar al que se les aplica a los automóviles y a aquellas grandes maquinarias generadoras de productos o materia prima cuando empiezan a presentar fallas en sus procesos o funcionamiento, porque no tienes que esperar que un vehículo

te deje en medio de una vía pública (autopista o carretera) porque en cualquiera de las vías usted y su familia y gran parte de la sociedad corre grandes peligros al no estar protegido por ningún canal de seguridad privado u oficial. Para el caso del vehículo, usted como jefe de cabeza de familia o conductor de ese transporte, porque debes revisar las luces de su vehículo, girando las manillas correspondiente cuando gires el encendedor o interruptor de las diversas luces, para ello revisa el tablero de tu vehículo, ya que este actúa como monitor de advertencia sobre el funcionamiento de este, debes revisar el aire de los neumáticos ; la batería, de cómo está la carga de la misma; estar atento al modo de aceleración, jamás debe ser ni muy acentuado o dejar de funcionar de manera repentina; cuando lo enciendas o vas manejando el mismo no debe presentar extraños olores, es decir, olores relativo a cables quemados; si evidencias que de tu vehículo se desprende humo, verificar el tipo de color, detén de inmediato el vehículo, y procedes a revisar las fallas, así sucede con las grandes maquinarias, falta de lubricantes, desgastes de piezas fundamentales, las cuales deben ser sustituidas si queremos mantener la productividad y vigencia de estas, caso similar sucede con los la operatividad y vigencia de los programas nacionales de formación, puesto desde que sale de la planta, es decir, desde su diseño y creación, estos han presentado fallas según los entrevistado, y que hasta la fecha no han sido corregidos, puesto que a cada uno de los carros, que salieron de planta algo le falla y si entran al taller, no se ponen de acuerdo los técnicos para determinar que le falla y terminan con fuertes debilidades de funcionamiento, puesto que el motor sigue fallando a causa mantenimiento en sus partes, (inyectores, en las bujías, cadena de los tiempos, calentamiento del motor,) que vendría siendo el diseño del programa, pero dentro de este, están sus componentes: unidades curriculares, que son sufren modificaciones, y muchas veces de forma desfavorable; los ejes formación, los ejes transversales, que son de suma

importancia para los procesos formativo en esto programas; las prácticas profesionales, los proyectos Socioproductivos, la carga académica, entre otros aspectos.

Al igual que los altos funcionarios públicos, los programas nacionales de formación, también tiene anillos de seguridad, representados en los Comités Interinstitucionales, las Mesas Técnicas, los especialistas evaluadores, cumpliendo funciones muy específicas, entre las que se encuentran: articulación y la promoción del trabajo cooperativo, convocar a reuniones a todos los miembros que los constituyen, evaluar la gestión de los programas nacionales de formación, presentar informes sobre su operatividad y desarrollo, a través de seguimiento, para darle continuidad y operatividad a estos, entre otras funciones, pero en algunos casos pareciera que su actuación es fallida, debido a las oficinas administradas de control de estudios, operan de manera deficiente, no entregan notas ni los profesores ni los responsables de los departamentos en su debido tiempo, se realizan cambios curriculares sin la debida autorización y muchas veces sin consenso académico, lo cual hace pensar al entrevistado que estamos obviando las características e intenciones fundamentales de la creación de los PNF., puesto que se mantienen los mismos criterios con que administran las carreras en los la gestión de los PNF, debe ajustarse a su razón de ser, se debería entonces actualizar tanto la malla curricular como los lineamientos de creación, autorización y gestión de estos.

Es evidente que existe un conjunto de acciones o actividades lógicas que conllevan a un orden sistematizado para organizar o predeterminar un fin específico, es así como la gestión de los programas nacionales de formación es conducido por tres grandes procesos fundamentales: uno integral que confluye en el seguimiento, del cómo se

están llevando las acciones, y corresponde generalmente al Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, y esta a su vez es delegada en los Comités Interinstitucionales; otro está dirigido a la evaluación interna de los programas de formación, constituido por la evaluación docente y la relación del diseño, la cual permite revalorizar los contenidos de este diseño propiamente dicho, y por último es la planificación, el cual está en proceso proyectivo, los cuales requieren de suma atención para poder emplazar las deficiencias en la gestión de estos programas de formación.

Cambios en la estructura organizativa de las instituciones de educación universitaria

Algunos entendidos del “mantenimiento” podrían pensar que este es un tema que solamente es aplicable para mantener, vías, estructuras metálicas o estructuras de concreto, existen estructuras que son diseñadas y construidas y más nunca volteamos a tras a ver como se encuentran, así como estas estructuras requieren de una cuidados preventivos, es decir, de un debido y continuo mantenimiento de punta, actualizado, para que se mantenga, también las estructuras académica lo requieren, para nadie es un secreto que existen estructuras de concreto o metálicas, que debido a su estado de abandono, dejan mucho que desear, por la carencia de mantenimiento, también, nuestras organizaciones educativas son blanco de la desidia y la carencia de este vital elemento, porque de nada vale, construirlas, diseñarlas y después no mantener su vitalidad, actualización o modernización en el tiempo, estas al igual requieren de cambios estructurales, y esos cambios se les atribuyen a la transformación universitaria, a través de los avances tecnológicos, los cuales permiten ir incluyendo elementos sustantivos y

modernos para que esta opere. La exclusión de los programas nacionales de formación dentro de las estructuras de las instituciones de educación universitaria de educación oficial, se evidencia la inclusión de los programas nacionales de formación, ni siquiera como una coordinación, se evidencia que no existe un sentido de pertinencia, dando lugar al viejo esquema de las viejas estructuras, trayendo como consecuencia continuas divisiones laborales, incongruencia en las relaciones comunicacionales, ambiente de trabajo hostiles que contribuyen a un clima organizacional poco eficaz y eficiente y en particular al no cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales deseados, no se trata de cambiar o colocarle un mantel a una mesa, para que se vea bien, cuando se habla de cambios, no se trata de una simple definición conceptual, se trata es de una transformación total e integral de objeto. Sujeto o estructura, en este caso de la organización propiamente dicha. El cambio debe iniciarse a partir de su estructura, para que haya comunicación y articulación con todos sus componentes y en correspondencia con sus metas, objetivos y la razón de ser de esta, de lo contrario estaríamos caminando en el aire.

Así como la sociedad en su conjunto, requiere de cambios significativos para mantener su cultura de manera organizada, también las estructuras organizativas que se viene dibujando en las instituciones oficiales de educación universitarias, requieren de un proceso transformador activos que sean veloces, para combatir de manera eficaz, el funcionamiento de estas organizaciones y en especial el de la gestión de los programas nacionales de formación, así como la integración de sus procesos, encaminados con los principios, reglas, normas y patrones que el estado diseñe o la propia organización, para asegurar tanto la gestión institucional como la de los programas que administra, la cual implica el rompimiento definitivo con los esquemas tradicionales.

En líneas generales, ha habido nacimientos significativos que de alguna otra manera han permitido echar una mirada al nuevo esquema de formación, imaginemos que se gerencia una importantísima organización pastelera, con una trayectoria significativa, pero al cabo de los años surgen otras organizaciones, ofreciendo el mismo producto, y requerimos realizar cambios para mantenernos y superar la producción sobre la otra organización, para ello, decidimos cambiar nuestros productos, y lanzamos al mercado un producto que sólo le cambiamos la cara, pero por dentro todo sigue siendo igual, ¿qué cree usted que sucedería, el producto sigue siendo clásico, sin cambios significativo, la gente se dará cuenta que sólo hemos cambiado la imagen del producto, más no su composición, porque lo ha visto con el ojo clínico, y ha evidenciado que todo sigue igual o peor, que el producto contiene los mismos elementos de composición. Desde esta visión y traducido al asunto que nos atañe, se deben cambiar de manera radical los ámbitos educativos, y con ellos sus autoridades, estructuras, procedimientos, laboratorios, entre otros, para que haya un verdadero cambio organizacional y desaparezcan las debilidades institucionales y gerenciales, para propiciar otras formas y maneras de gestión a través del desarrollo de modelos de gestión organizativa más inteligentes.

Cómo considera usted, que han cambiado los estilos de gestión

Mayormente cuando nos preguntamos qué es lo que cambia o que debería cambiar en la organización, es obvio que las respuestas serían muchas, puesto que en algunos casos, estas pueden girar en torno al corte conductual, estructural o tecnológico, es evidente y trascendental,

que lo que plantean los entrevistados conducen a que en las instituciones de educación universitaria, no claridad al respecto, puesto que no se enuncia lo que se quiere cambiar en estas, de manera tal que permita ser más efectiva al menos en su transición de cambio o transformación estructural ante los retos educativos que requiere el subsistema de educación universitarias venezolano, puesto que existe atraso en los procesos de gestión, sólo se realizan cambios de autoridades que paralizan la gestión de los programas nacionales formación, las instituciones siguen operando con los viejos esquemas estructurales de las carreras, no propician nuevos esquemas de gestión, no se potencian los espacios geográficos para la articulación de la gestión de Programas Nacionales Formación, en las instituciones se opera con estilos de gestión personalistas, autocráticos que no conducen a la autocrítica.

Es notorio entonces que cuando no se tienen claros los procesos de cambio, sucede lo que se podría llamar el “tsunami gerencial e institucional” el cual consiste en un evento sustancial que involucra a un gran grupo de personas o miembros de una institución, el cual es tomado al azar para dirigirla, y este se produce o tiene lugar cuando los procesos y funciones organizacionales de ésta, no están en sus momentos óptimos de producción. Este tipo de evento actúa removiendo todos lo que encuentra a su paso, es decir, todos los componentes de la organización, sin la previa valoración o atribución de su existencia funcional (negativa o positiva) que le permitan visualizar su proyección en el tiempo y el espacio organizacional, muchas veces pueden alcanzar tanto impacto que esta termina cambiando o devastando los aspectos positivos que se han alcanzado en la institución u organización, su rango de acción va a depender de la energía o poder que le sea dado, inyectado o concedido por los responsables generadores de los cambios para realizar

transformaciones que haya lugar en una institución, bien sea gubernamental o privada.

La gestión actual de los Programas Nacionales de Formación, ha traídos cambios sustanciales para la educación universitaria

Vertiginosamente predecir el futuro es sumamente difícil puesto que nunca sabemos lo que este no repara, pero cuando lo propiciamos de manera organizada y sistemáticamente muchas veces de alguna u otra forma podemos visualizar las transformaciones que este le ofrece a la sociedad o en el caso particular que plantea el entrevistado se puede apreciar, como es el caso de la participación que tienen en la actualidad los estudiantes de los programas nacionales formación, y los propios de la comunidad en lo referente al desarrollo de proyectos, en los cuales ésta es eje fundamental para la ejecución de los mismo, puesto que ellos son los que deciden qué, cómo, dónde y cuándo se van llevar a la práctica, tanto es así que a través de cambios en la elaboración y ejecución de proyectos, ellos han podido detectar cuáles son sus necesidades básicas y potencialidades, y cómo abordarlas al igual que en el campo como en la ciudad, se evidencia en la nueva forma de conducir lo proyectos lo cual ha contribuido a que en la gran caracas, una comunidad específicamente la parroquia la vega, desarrolla el proyecto socioproductivo relativo a la producción de cachamas con pocos recursos, sustituyendo tanques de cemento por tanques de plástico, claro está, instruyendo a la comunidad cómo trabajar con la producción de cachamas, cómo mantenerlos, cómo alimentarlos, siendo esto un proceso propio de la comunidad, que fueron

trabajando con ellos, llevando los resultados de producción a las comunidades, con miras a una producción que permitiera surtir a pescadería.

En las instituciones de educación universitaria con la avenencia de los programas nacionales de formación, los procesos de enseñanza han venido sufriendo cambios significativos, tanto en el diseño curricular como en el desarrollo de estos, trayendo consigo la inclusión en la educación universitaria, mayores oportunidades de estudios, la movilidad estudiantil y docente, pertinencia social y académica, nueva visión a la educación universitaria, el otorgamiento de certificaciones a nivel de Licenciatura o Ingeniería, en los institutos y colegios universitarios, entre otras, para que estas acciones se consoliden deben estar bien sustentadas y dirigidas por autoridades y en especial por el docente responsables fundamental en esta acción. Esto significa que debe ser eficiente y eficaz, en cuanto a la realización y ejecución del diseño curricular, para poder resolver los posibles problemas que se le presenten durante su desarrollo, cumpliendo con sus obligaciones académicas, manteniendo los lazos comunicacionales óptimo con su entorno, de modo que pueda cumplir con lo que se planteó en su planificación académica para cumplir con sus metas, objetivos y atender los requerimientos de sus estudiantes, colegas y autoridades de la institución donde presta servicio.

Cuando se requiere lograr un objetivo, llegar a una meta, alcanzar un fin, o llegar al otro extremo del río, debemos remar en dirección a ella, debemos seguir, las flechas que de alguna u otra forma conducen a la proximidad de lo que se requiere, pero por ninguna circunstancias debemos realizar todo lo contrario, o quedarnos sin hacer nada al respecto, porque corremos el riesgo a perdernos en los hilos del telar, debemos buscar la relación lógica, es decir, buscar las ideas o principios

que rigen esas acciones, de modo que permita el logros de lo que se requiere y no hayan contradicciones, donde el docente vaya por un lado y el desarrollo del programa por otro, y sin mencionar las acciones autoritarias de autoridades que no permiten darle respiración al pulmón de estos programas, todos desprenderse de reminiscencia, de los hechos o imágenes del pasado que se acentúa en la memoria de estos.

Hacia dónde cree usted que puede girar la cultura organizacional de la gestión en las instituciones de Educación Universitaria

Cada organización debe girar en torno a la necesidades regionales y locales, las instituciones han mantenido a largo de su historia ideas, tradiciones y costumbres que no le han permitido realizar cambios estructurales dentro de la organización, estas en algunos casos se sustentan en principios inspirados en la improvisación o en esquemas sustraídos de otras experiencias ortodoxas que no les permita responder a los requerimientos, sociales, políticos, económico, educativos y culturales de la región donde funcionan, esquemas estos que no les permite trabajar por un fin común. Imagínense a un equipo de Fútbol, si todos sus miembros jugaran con estrategias y acciones totalmente desvinculadas a los principios y filosofía del equipo, y no se concretarán en el fin último para lograr el objetivo de meter goles y ganar el juego, sería todo un desastre, independientemente que cada jugador aplique o utilice técnicas o estrategias distintas para jugar, todo ello debe girar en torno a la realidad de meter goles y ganar el juego, porque de lo contrario

perdería y de nada valiera el esfuerzo de todos sus jugadores mientras la mayoría estuviera en otro orden.

Desde esta perspectiva, se debería mantener un tronco común que permita a todos los miembros de la institución universitaria, trabajar por una sola razón u objetivo, el de responder a una realidad última ganar el juego de la avenencia de los PNF, y realizar los cambios que haya lugar, para responder a una realidad única, donde exista un cúmulo de acciones educativas que permitan el fortalecimiento de los valores instituciones, donde cada realidad educativa sea atendida de acuerdo a sus necesidades, para que no persista una inflexión herrada de la formación en las regiones y localidades donde de gestionan estos programas y esta responda a los valores y principios institucionales.

Cuando se realizan acciones desvinculadas a la organización, se pierde la claridad y el rumbo de la cultura de la organización que hay que seguir para que los procesos organizacionales respondas a realidades o a políticas de estado, donde no hay motivación se pierde la interacción vocacional hacia el buen funcionamiento de la institución, no existe corresponsabilidad de los atores que intervienen en los procesos, esto trae como consecuencia, la desmotivación de los que convergen en la institución, estudiantes, docentes, jefes de departamentos.

Pero además de motivación debe existir un orden jerárquico que permita guiar los buenos desenvolvimientos de esos procesos, donde haya corresponsabilidad, control, seguimiento de todo lo que se hace, donde exista una actuación que motive a cada uno de los miembros de la institución, se requiere que haya un responsable que atienda a los requerimiento y necesidades de la comunidad universitaria donde se

gestionan los PNF, en el que se evidencie que ha habido el consenso y no la imposición de estos programas en la instituciones.

Cuando se implementaron los PNF, no se pensó en la reacción de toda la comunidad universitaria, no se consideraron las ideas y costumbres de esta, frente a la nueva política de formación universitaria, mucho menos en una cultura universitaria de gestión hacia la formación por programas, es decir, no se consideró ni un diagnóstico del comportamiento de los miembros de la comunidad universitaria (autoridades, docentes, estudiantes, obreros y comunidad) y por ende de sus patrones de comportamientos, sus esquemas mentales que venían aplicando en los procesos de formación por carrera, los cuales trajo como consecuencia la carencia de estrategias, metodologías y herramientas para el abordaje de este nuevo proceso de formación, en otras palabras, no se dibujó la nueva cultura universitaria, para la formación de un ciudadano integral, acción esta que el docente no ha podido manejar con eficacia y eficiencia, puesto que mantiene sus viejos esquemas y esto se complica cuando va al aula y evidencia que el estudiante no es un ser vacío, que el docente con sus conocimientos los va llenando, por el contrario es un ciudadano que viene con aprendizajes, con saberes, con experiencias con muchas experiencias previas y que es un ser pensante y que la formación ya no contempla como un enfoque unidireccional, la formación es bidireccional, multidimensionales e integral, es la interacción del docente con el grupo (estudiantes, comunidad, miembros del comité responsable de la gestión del PNF).

Desde el punto de vista del entrevistado la cultura organizacional en las instituciones de educación universitaria viene a representar una contraparte a las culturas organizacionales de las universidades tradicionales que obedece a una formación que está sujeta a una sola

línea de acción que corresponde a una necesidad en particular, o sea que existe una sola forma de visualizar el conocimiento que limita al docente, que no le permite la transformación de sus procesos formativos, medio ambiente o espacios de trabajo, razón por la cual esta cultura debería permitir un cambio general e integral de mayor flexibilidad, que este acompañada de las comunidades y articulada con éstas que conlleve al dinamismo con elementos claros de lo que se persigue, donde los procesos comunicacionales sean efectivos, y los procesos de gestión de los PNF; sea claros puesto que sin ella, no se podría desmotar la cultura vertical por una más plana, para que haya una visión distinta de gestión a la cual están adheridos, un nuevo diseño gerencial, una nueva perspectivas que implique el componente sin ataduras radicales de correspondencia a una sola visión de gestión; el componente de acompañamiento de transformación y el las transformación de la cultura universitaria actual hacia una enmarcada a lo pedagógico y lo social.

Cómo considera usted la cultura organizacional que se desarrolla en las instituciones de educación universitaria

La experiencia que se viene viviendo en las instituciones de educación universitaria oficial a causa de la implementación de los Programas Nacionales de Formación, ha generado grandes resistencias al cambio y en especial hacia los nuevos enfoques de gestión de los procesos académicos, (cambios de horarios, carga horaria, nuevos métodos y estrategia de formación, la acreditación, entre otro aspectos) pareciera que la comunidad universitaria no ha entendido la definición de los nuevos procesos de formación, porque muchos docentes y especialistas involucrados en ellos no asimilan los principios de

pertinencia, menos el de identidad nacional, para con el nuevo diseño curricular que demarcan los programas nacionales de formación, los lineamientos y las resoluciones explícitas en los decretos. Los cambios a los cuales plantea este enfoque de formación son entendidos de manera superficial, puesto que en algunos casos sus miembros no se sienten comprometidos.

Ahora bien, no es fácil motivar los cambios en las organizaciones, puestos que estos cuando se activan, mueven plataformas de comodidad en algunos de sus miembros, son riesgosos, mayormente es más práctico que cambien los demás, lo cual dificulta el alcance de la metas y objetivos de la organización.

Desde el punto de vista gerencial, la cultura de las instituciones de educación universitaria oficial donde se gestionan los programas nacionales de formación, no se han asumido con equilibrio de cambio, no ha existido una reducción de resistencia de sus miembros, para efectuar de manera efectiva los cambios de direccionalidad de la organizacional como tal, lo cual sólo ha hecho un traslado de las situaciones adversas o negativas de los procesos de gestión, de conductas y valores que han influido en los procesos comunicacionales, no se evidencia el apoyo para resolver situaciones, dándole mayor fuerza a la carencia de participación grupal, con énfasis a la individualidad, lo cual genera más dispersión y crecimiento a los problemas.

Eminentemente que la gestión que se ha generado hasta ahora es en realidad la que no se requiere, puesto que no se corresponde con la realidad de los PNF, puesto que no hay corresponsabilidad, creatividad, ni interactividad entre el docente, el estudiante y la comunidad. El docente debe estar vinculado hacia la integración curricular, donde el elemento común sea el bienestar de todos los que convergen en él, el estudiante, el docente, la comunidad y la universidad y articulado con eje proyecto, de manera que sean tangibles y con la participación de equipos

interdisciplinarios donde la participación estudiantil y comunal sea efectiva.

Para que los cambios sean efectivos desde la perspectiva de la gestión de los programas, se deben fortalecer los procesos comunicacionales, debe existir la motivación como eje fundamental para propiciar los cambios organizacionales en las instituciones de educación universitaria, deben desprenderse de los viejos esquemas de gestión, puesto que en muchos de ellos solo han cambiado los nombres más no su estructura y su gestión. Su cultura es híbrida, no existe una cultura progresistas, alineada a las costumbres, necesidades y requerimiento del nuestro país, se mantienen los viejos esquemas europeo y norteamericanos. La realidad es que se ha conjugado la primera fase de un nuevo proceso de formación, la creación de los Programas Nacionales de Formación, pero no se ha terminado de develar la esencia, significatividad e importancia de estos en la academia para cambiar o crear una cultura organizacional que responda a su razón de ser.

Proyección de la operatividad de los Programas Nacionales de Formación en el contexto de la eficacia y la eficiencia.

La proyección en concebida como un sistema de formación integral vinculado a todas las instituciones de educación universitaria, con miras a fortalecer el aparato Socioproductivos de las comunidades, con docentes debidamente formados en cuanto a nuevo enfoque de formación, que estos conozcan, el significado real y verdadero de este proceso, sus objetivos, características, fines.

Donde las instituciones fortalezcan el acompañamiento de la gestión de estos programas de formación, con políticas definidas y bien direccionadas.

Que se evidencie el cambio o transformación real de las estructuras organizativas, para que todos los que en ella convergen se ubiquen en el tiempo y espacio del contexto donde se desenvuelven, para fortalecer los procesos de gestión de los programas, fortaleciendo los procesos de formación docente, realizar los diagnósticos situacionales de los procesos de gestión en las instituciones educación universitaria oficial, para determinar cuáles son sus necesidades y requerimientos territoriales, con miras a determinar sus capacidades de respuesta a su entorno social, crear equipos de investigación para que investiguen sobre su propia práctica y determinen cómo hacer para redimensionarla, para realmente crear esa la universidad que se necesita, para buscar la independencia científica y tecnológica. Puesto que hay países que tiene menores recursos que el nuestro y han solucionado situaciones tales como alimentarias, de seguridad, entre otros. Donde las instituciones se vinculen más con las comunidades y se sincere la gestión de los Programas Nacionales de Formación y las carreras de acuerdo ubicación y situación geográfica de la región, donde se desarrollen proyectos ejecutables que la comunidad los pueda desarrollar, acompañados del debido seguimiento.

En este orden es necesario conceptualizar la porcentualidad tanto de las unidades de créditos como de los componentes de formación, es la pertinencias de estos elementos, visualizar hasta que puntos son tanto pertinentes como significativas dentro del diseño curricular, para mejorar la implementación de los programas nacionales de formación, para que los responsables de su ejecución tengan una visión clara de su

importancia y pertinencias dentro del contexto educativo, para fortalecer las políticas públicas y los espacio de aprendizaje, que propicie la experticia necesaria de los estudiantes en cada una su áreas de conocimiento, con perfiles de formación requeridos, como elemento fundamental de la vinculación social y productiva de cada región.

Finalmente es necesario revisar de manera permanente el diseño y tener uno programas nacionales de formación siempre mirando al presente y mirando al futuro del país, para con ello se promover una gestión y un desarrollo distinto de los programas nacionales de formación.

Hasta aquí hemos culminado el informe de investigación que responde al resultado de un estudio que pretende determinar el proceso de gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas. En este informe se recogió la opinión de los actores involucrados en el proceso, analizamos sus manifestaciones y características, con el fin de identificar y definir sus apreciaciones al respecto, y finalizar centrándonos en la respuesta al problema, que confluye en el desarrollo de una modelo de gestión para fortalecer los programas anteriormente descritos.

Capítulo V

El modelo

Modelo de Jumartín para la gestión de los programas nacionales de formación autorizados en instituciones oficiales de educación universitaria, en el contexto de las políticas públicas

En este capítulo se desarrolla y expone el modelo de investigación. En consecuencia, se presenta una síntesis de los fundamentos teóricos que se asumen, en el cual se explican los componentes y relaciones del modelo propuesto, y finalmente los resultados, con el fin de centrar la atención y visualizar la composición conceptual y gráfica que constituye su estructura.

Consideraciones teóricas que sustentan el modelo

El modelo que se propone tiene como punto inicial los fundamentos teóricos referidos, entre otros, a los elementos de la comunicación en la organización, teoría organizacional, políticas públicas, la gestión curricular en educación superior y la planificación, las cuales se sintetizan a continuación:

Elementos de la comunicación en la organización: desde la perspectiva de la organización y como elemento clave para la fundamentación del modelo, se abordan los elementos de la comunicación: el emisor, el codificador, el mensaje, la elección de un medio, el decodificador, la creación de un significado, el feedback y el ruido, propuesto por Kinicki (1997), debido a que no basta con conocerlos y describirlos, sino que también hay que entenderlos, para su correcta aplicación en los procesos de articulación y vinculación comunicacional, de acuerdo a las decisiones de gestión y las políticas de la organización.

Para Melinkoff (2008:70-72), la comunicación es entendida como “el proceso mediante el cual un agente comunicador imparte, transmite o intercambia órdenes, ideas, informaciones, hechos, consejos, trabajo o actitudes a un grupo receptor, valiéndose de todos los medios disponibles para ello”.

Teoría organizacional: es otro aspecto fundamental y decisivo que sustenta el modelo, puesto que a través de ella se visualiza la operatividad de la organización, y también en qué medida esta es afectada por su contexto, en especial el caso que nos ocupa sobre la realidad de la gestión de los programas nacionales de formación, la cual según Gareth (2008), es “el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan”.

Políticas públicas: siguiendo el hilo conductor de la sustentación del modelo que se propone, se ilustran también las políticas públicas, debido a que estas representan la relación del abordaje y solución a los problemas públicos. De acuerdo con Salazar (2012:47), las “políticas públicas son las sucesivas respuestas del Estado (del “régimen político” o del “gobierno de turno”) frente a situaciones socialmente problemáticas”.

Bañón y Castillo (1997:8) las definen como un “conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritario”.

Gestión curricular en educación superior: se asume como fundamento del modelo para visualizar la gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas dentro de las instituciones oficiales de educación universitaria, y con ello, determinar la vinculación de lo que afecta la gestión propiamente dicha de estos programas, en función del ser y el deber ser de la calidad de su gestión. Lepeley (2003:6) define la gestión de calidad como un “sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien....pero asume que para hacer las cosas bien, la integridad de las personas que participan en el proceso productivo es tan importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización, centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios consumidores o clientes”.

Planificación: es otro aspecto significativo que se asume como fundamento del modelo, puesto que a partir del desarrollo de sus procesos permite fortalecer la gestión de los programas nacionales de formación, con el fin de lograr la toma de decisiones acertadas, al igual que el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la organización, en función del bien común para prever situaciones futuras adversas a estas. En este orden, Corredor (2001: 19) define la planificación como un proceso “científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado”.

Para Goodsteinr, Nolan y Pfeiffer (1998: 5), es “un proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”.

Considerando tanto los fundamentos antes descritos como los procesos propios de la gestión, al igual que el principio de transformación y aspiración de la educación universitaria y la necesidad de gestión de los programas nacionales de formación y las carencias de orientaciones para fortalecer la gestión de estos programas, se propone un modelo de gestión para los programas nacionales de formación autorizados en las instituciones oficiales de educación universitaria, en el contexto de las políticas públicas.

En consecuencia, resultó de gran importancia profundizar, en el contexto teórico, lo relativo a los modelos de gestión, no sin antes definir lo concerniente a la palabra modelo, la cual, para Ander-Egg (2012), etimológicamente:

proviene del italiano *modello* y éste del latín *modulus* (molde, módulo), que quiere decir cantidad que sirve de medida o tipo de comparación en determinados cálculos... De modelo proviene “modelar”, palabra que sugiere una cierta idea de acción, de construcción...de ordinario, designa a la persona u objeto al que se quiere imitar o reproducir; utilizada en este sentido, tiene de algún modo una connotación normativa o idea de perfección. (p.161.162)

Esta connotación, vinculada a la definición de “modelo”, viene a representar una construcción teórica que permite las relaciones existentes entre estrategias y representaciones sociales de la realidad y su construcción.

En concordancia con lo antes descrito, el modelo se referencia en tres grandes posturas de gestión, representadas por:

El modelo de Deming (Japonés), el cual se centra en el control de calidad en la organización, constituido por criterios que parten de la producción como un sistema y fundamentado en la evaluación constante (evaluación de resultados, productos y servicios) regido por criterios, pero con pocos elementos hacia el área educativa, ya que su visión futurista esta normada hacia el control organizacional.

El modelo de Malcolm (Americano), que se presenta como una herramienta para evaluar la gestión de calidad total de la empresa, con miras a mejorar la práctica de gestión, capacidades y resultados, enfocado a evaluar la gestión de calidad, basándose en 7 categorías y valores, fundamentadas en la excelencia.

El modelo EFQM de excelencia, que perpetúa su atención sobre el cliente y a su satisfacción, no responde a la norma, aplica la autoevaluación, su estructura está compuesta por dos grandes fases: la primera corresponde a un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todos las áreas de la organización; la segunda, con un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización, constituida por dos grupos de criterios: los resultados, constituidos por los actores -clientes, empleados, sociedad e inversores, resultados- (criterios 6 al 9), y los agentes, aspectos del sistema de gestión de la organización,

causa de los resultados (criterios 1 al 5) que incluyen reglas de evaluación, “o esquema lógica REDER, compuesto por cuatro aspectos: resultados, enfoque, despliegue y evaluación y revisión; y cada una de sus iniciales representa un concepto: la “R” a Resultados, la “E” a Enfoque, la “D” a Despliegue y la “ER” a Evaluación y Revisión. Este es un modelo que realiza grandes aportes a la educación, por cuanto su estructura es adaptable al ámbito educativo, ya que establece 9 criterios básicos: 5 son agentes facilitadores, constituidos por: el liderazgo, la política y estrategia, el personal del centro educativo y los colaboradores, las alianzas y los recursos, y los procesos. Los agentes (criterio 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización, y cuatro de ellos se refieren a los resultados (resultados en los usuarios del servicio educativo, resultados en el personal, resultados en el entorno del centro educativo y resultados clave del centro educativo).

En consecuencia, se asume como referencia la concepción del modelo EFQM de Excelencia, debido a que contiene puntos convergentes con la propuesta de gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, por cuanto es un modelo que: establece un marco de referencia hacia la excelencia, debido a que tiende a fortalecer a las organizaciones de cualquier tipo en lo relativo a su funcionamiento y se basa en la orientación de resultados, enfocados hacia el cliente; promueve la autoevaluación, puesto que esta es entendida como una revisión general del comportamiento de sus actividades y resultados, lo cual es comparado con un modelo de excelencia empresarial y plantea planes de mejoras continuas; y está dirigido hacia el diagnóstico, debido a que implementa acciones o medidas correctivas surgidas del trabajo realizado por los grupos de mejoras constituidas en la organización.

Presentación del modelo Jumartín

El modelo de gestión que se presenta en este capítulo, como representación conceptual de las características contentivas en el fortalecimiento de los programas de formación, implica las relaciones fundamentales para la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria, las cuales se estructuran para propiciar su implementación y evaluación.

Tomando como referencia los planteamientos expuestos anteriormente, se desarrolla el modelo Jumartín.

El modelo Jumartín, surge en principio de la necesidad de fortalecer la creación, gestión y autorización de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas y a los requerimientos de las autoridades, jefes de departamentos, profesores, Comités interinstitucionales y Mesas Técnicas de las instituciones oficiales de la educación universitaria, responsables de velar por la gestión de éstos programas; en segundo lugar, por las opiniones, inquietudes e interrogantes expresadas por los actores suministrados de información durante la recolección de la información y en tercer lugar; por los resultados arrojados durante el análisis de la información, que a modo de ver es de suma importancia que se le dé el tratamiento metodológico, didáctico y estratégico solventar a problemática encontrada que recae principalmente por el desconocimiento de la concepción, objetivo, fin, filosofía, naturaleza, intencionalidad y desarrollo de los procesos de gestión de estos programas de formación.

El modelo Jumartín, representa una estrategia dinámica y cíclica que permite evaluar de manera integral y permanente los procesos de gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas como un todo, es un modelo basado en la integralidad del bienestar social y educativo de los actores que hacen vida en la institución educativa, parte del eje comunicacional, cultural y la valoración organizacional, para el logro de los objetivos tanto internos como externo de esta.

Tomando como referencia los planteamientos expuestos, el modelo Jumartín como estrategia dinámica y cíclica para evaluar de manera integral, continua y permanente los procesos de gestión educativa, se asumen los componentes siguientes:

- Objetivos de la gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria.
- Principios del modelo gestión de los programas nacionales de formación.
- Características.
- Dimensiones.
- Gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria.
- Estrategias para la transformación de la gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria.
- Modo de implementación.

- Control administrativo cíclico de las fases del modelo de gestión de los programas nacionales de formación.

Componentes del modelo

A continuación se describen los componentes del modelo:

Objetivos del modelo

El modelo propuesto tiene como objetivos:

- Fortalecer a los actores de las instituciones oficiales de educación universitaria, desarrollando actitudes, valores y conocimientos que coadyuven con las mejoras de la gestión de los Programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas.
- Propiciar mayor participación de los actores de las instituciones oficiales de educación universitaria, durante la implementación y desarrollo de la gestión de los programas nacionales de formación, con el objeto de realizar una gestión coherente con las políticas públicas.
- Alinear la estrategia de la transformación de la gestión de los programas nacionales de formación con la estrategia de las políticas públicas, con el objeto de alcanzar los objetivos estratégicos del modelo.

Características, principios y dimensiones del modelo Jumartín

En las organizaciones, la cultura viene a representar la guía y orden institucional, ya que contribuye en gran medida al logro de los objetivos de esta, al igual que la gestión, esta vincula la necesidad que posee el actor al adquirir un bien, servicio o producto, es pues desde allí que parte el accionar del modelo como guía para satisfacer las necesidades humanas y las organizacionales, para con ello lograr los objetivos propuestos, el cual incluye la planificación, la ejecución, la evaluación y la evaluación, a fin de dar solución a situaciones a las cuales estos no escapan, desde la perspectiva educativa como organizacional.

En este sentido, se describen las características, principios y dimensiones del modelo Jumartín:

Características

- Permite establecer nuevas formas de identificar las necesidades internas y externas de los actores involucrados en el proceso de gestión de los programas nacionales de formación.
- Proporciona el intercambio de experiencias entre los miembros de la institución en torno a la implementación, ejecución y evaluación de la gestión programas nacionales de formación.
- Posibilita el direccionamiento del proceso de creación, gestión y autorización de inicio de actividades en los programas nacionales

de formación.

- Favorece la creación y gestión de los programas nacionales de formación en las instituciones oficiales de educación universitaria, enmarcadas en el contexto de la Misión Sucre y la Misión Alma Mater.
- Permite determinar las necesidades, requerimientos y pertinencia en las instituciones oficiales de educación universitaria, para crear y gestionar programas nacionales de formación.
- Proporciona el fortalecimiento, registro, control y seguimiento de programas nacionales de formación en las instituciones oficiales de educación universitaria autorizadas para gestionar los programas.

Principios

Como es sabido, los principios representan el conjunto de valores, creencias y normas que rigen, orientan y regulan la existencia de toda organización educativa; son en sí, el andamio que soporta la razón de ser, existencia, estrategias y objetivos de esta.

En este sentido, los principios del modelo se sustentan en el marco de referencia teórico, el enfoque fenomenológico y el análisis cualitativo efectuado por el autor.

Seguidamente, se presentan los principios del modelo gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria.

- **Identidad:** corresponde a la idea que el programa nacional de formación tiene una sola idea, una línea de acción, en cuanto a su gestión, por lo tanto todos los miembros de la comunidad universitaria donde se gestiona el programa, deben responder y mantener a su filosofía y razón de ser, sin diferencia alguna.
- **Reconocimiento:** los miembros de las instituciones oficiales de educación universitaria, deben reconocer en primer lugar y de manera automática la creación, la gestión y la autorización de los programas nacionales de formación, según su naturaleza, y este debe ser extendido a toda la institución, para que haya identidad y pertinencia social al respecto, como eje inspiración mutua de reconocimiento; y por el otro, el reconocimiento de la implementación de la gestión, ya que representa el sentimiento explícito de “reconocer” la existencia de una realidad o hecho; eso por un lado, y por el otro, la instalación y ejecución de un plan de acción, o en este caso en particular, la implementación del modelo de gestión Jumartín, desarrollado para los programas nacionales de formación, el cual debe ir acompañado de procedimientos estratégicos para su aceptación y ejecución en correspondencia con:
 - Sensibilización y formación a los actores que convergen en las instituciones oficiales de educación universitaria, donde se gestionan los programas.
 - Implementación del modelo de gestión de los programas nacionales de formación, en las instituciones oficiales de educación universitaria.

- Seguimiento, control y monitoreo de la implementación y desarrollo del modelo de gestión de los programas nacionales de formación, a través de visitas semestrales, a fin de verificar el desarrollo, ejecución y cumplimiento de su implementación, para realizar los correctivos según sea el caso.
- **Necesidades:** los procesos de transformación representan cambios sustanciales en cualquier sociedad, y más si estos están vinculados al área educativa. A lo largo de este estudio, se han venido ilustrando los cambios significativos que se han generado a propósito de la creación de los programas nacionales de formación a nivel universitario, los cuales permiten a los ciudadanos y ciudadanas participar dentro del contexto social, con igualdad, sin discriminación, movilidad estudiantil y docente, garantizando el ingreso a este nivel.

Pero estos cambios también han generado, para los actores que en ellos convergen, necesidades y requerimientos del entorno interno y externo que permitan su transitar de manera satisfactoria en las instituciones oficiales donde se gestionan dichos programas, entre ellos: lineamientos, criterios y principios para guiar o construir el conocimiento en las instituciones de educación universitaria; acompañamiento, tanto técnico-académico como institucional, para fortalecer los avances tecnológicos y el desarrollo científico; fortalecimiento de los procesos de gestión, socialización de los procesos de gestión; sinergia comunicacional en el contexto académico-administrativo e institucional; control y seguimiento, registro y evaluación de la operatividad de los programas nacionales de formación creados, autorizados y gestionados; estructuras eficientes y eficaces que fortalezcan la operatividad, funcionalidad y

vinculación, tanto de los programas como de la institución universitaria con las políticas públicas.

Desde esta perspectiva, se denota con urgencia que los actores requieren de la implementación de controles y seguimiento académico, estrategias y metodologías administrativas y curriculares en el desarrollo del programa nacional de formación que se gestiona en las instituciones oficiales de educación universitaria, que permitan una gestión de calidad que no cercene el derecho del estudiante a formarse de manera integral y con criterios propios.

Todo ello, con la intencionalidad de motivar e incentivar a los actores que en ellas convergen, para poder cumplir con los objetivos institucionales.

- **Experiencia:** las experiencias de los actores en la gestión de los programas nacionales de formación representan las reflexiones efectuadas de las realidades vividas; por esto, desde que se gestionan los programas en las instituciones oficiales de educación universitaria, se han presentado divergencias de criterios para el registro y control de los record estudiantiles, entre ellas: instituciones que gestionan programas con criterios ortodoxos, similares a los que se aplican a las carreras; la actuación de los miembros del Comité Interinstitucional ante el ente rector y la institución; el desarrollo curricular y gestión de los programas; la definición de los procesos académicos universitarios; ajustes en los procesos de gestión de los programas nacionales de formación, entre otros. A partir de estas experiencias y la identidad con estos programas a lo largo de su desarrollo, aciertos y limitaciones, se debe concretar a la brevedad posible un plan

general de formación a nivel, regional, local y nacional sobre la gestión de estos programas y con ello, cumplir con las metas y objetivos institucionales.

- **Dominio del modelo:** es la actitud, postura o disposición de todos los actores involucrados en la creación y gestión de los programas nacionales de formación, en cuanto al conocimientos, bondades, filosofía de estos, para concebir de ahora en adelante dicha gestión y fortalecerlos con los nuevos método y estrategias.
- **Apoyo:** es el respaldo interno y externo (rectoral, institucional, académico, comunidad) incondicional que deben recibir todos los actores involucrados en el proceso de gestión de los programas nacionales de formación, para desarrollar su concepción, características, filosofía y sus procesos, de manera que permita la calidad de gestión, y con ello, cumplir con la sostenibilidad y cumplimiento de los objetivos institucionales, entre otros.
- **Compromiso:** Debe existir un compromiso integral y total del personal que hace vida en las instituciones oficiales de educación universitaria que gestionan programas nacionales de formación, de manera tal que sus ideas, experiencias y conocimientos sean considerados para fortalecer los procesos de gestión de dichos programas y los propios de la organización.

Dimensiones

- **Organizacional:** los directivos, los profesores, así como los miembros de la comunidad universitaria, involucrados en los

procesos de gestión de los programas nacionales de formación, deben desarrollar sus actividades académicas en función del logro de los objetivos de la organización, cumpliendo las normas y lineamientos creados para tal fin. Esta dimensión ofrece una nueva forma para el análisis de la gestión de dichos programas.

Por otra parte, permite valorar el desarrollo de las capacidades para la toma de decisiones y direccionar las actividades, tareas y facilitar las condiciones para que la organización pueda decidir de manera directa y autónoma, con miras a mantener su razón de ser, permitiendo esto identificar, caracterizar y jerarquizar la problemática existente y darle solución, según su naturaleza.

- **Liderazgo:** esta dimensión abarca todo lo concerniente a la personalidad que deben tener los directivos, los miembros del comité interinstitucional y las mesas técnicas, los responsables del programa nacional de formación y profesores como actores principales de la ejecución de dichos programas, en pocas palabras, son los valores, habilidades, capacidades intelectuales y personales que estos deben crear y mantener tanto dentro como fuera de la organización, de manera que estos sean factores predominantes (motivante) para que todos se puedan integrar en el proceso de gestión y comprender las necesidades actuales y futuras para el cumplimiento de los objetivos tanto del programa como los propios de la institución.
- **Administrativa:** es concebida como eje fundamental de funcionamiento y operatividad del programa nacional de formación en la institución, por cuanto esta dimensión, representa el punto de partida para que el programa tenga razón de ser, es decir, de ella, se deben considerar la optimalización de la planta física,

laboratorios, pool docente, equipamiento, recursos humanos y financieros, condiciones de los ambientes educativos, recursos para la formación y equipos, entre otros, ya que a través de ella, logramos saber dónde estamos y hacia dónde vamos como institución educativa autorizada para gestionar los referidos programas.

- **Comunicacional:** es una dimensión de vital importancia para el desarrollo del programa nacional de formación, esta dimensión está concebida principalmente para fortalecer el clima organizacional dentro y fuera de la institución, tanto en la creación como en la gestión del programa, puesto que permite plantear la revisión de los factores comunicacionales, identificar la importancia de la comunicación y del clima organizacional, con la finalidad de lograr una formación de calidad y con pertinencia social en las instituciones oficiales de educación universitaria.

Gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria

Es el deber ser de la gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria. El deber ser representa en este sentido el orden lógico entre el hecho y la consecuencia, es decir, el hecho real de la acción esperada, lo deseado por estado, el desarrollo institucional, el acceso, la permanencia, prosecución y culminación de estudios, con el objeto de garantizar la universalización del derecho a la

educación, todo ello, para propulsar el proyecto de gestión deseado y su transformación, según las políticas que este defina para el logro de los objetivos en materia universitaria, tal como se contempla en la Ley Orgánica de Educación, que en su artículo 45 expresa que “los órganos con competencia en materia de educación básica y educación universitaria, realizarán evaluaciones institucionales a través de sus instancias nacionales, regionales, municipales y locales, en las instituciones, centros y servicios educativos, en los lapsos y períodos que se establezcan en el Reglamento de la presente Ley” (LOE, 2009:44)

En consecuencia, el deber ser se proyecta a:

- Que todos los actores adscritos a las instituciones oficiales de educación universitaria sean informados sobre la implementación del modelo de gestión en los programas nacionales de formación.
- Que todos los actores sean dotados de guías e instrumentos que les permitan visualizar el modelo de gestión de los programas nacionales de formación y con ello, cumplir con los objetivos y principios del modelo de gestión.
- Que se creen en todas las regiones, estados y municipios, coordinaciones académicas, para monitorear y evaluar la gestión de los programas nacionales de formación.
- Que todos los actores que hacen vida en las instituciones oficiales de educación universitaria sean motivados para que haya conocimiento de la conceptualización, caracterización, fines, alcances y objetivos de los programas nacionales de formación.

- Que se evalúe trimestralmente la gestión de los programas nacionales de formación, a fin de determinar y profundizar las debilidades y amenazas expuestas por los actores durante su implementación y convertirlas en oportunidades y fortalezas.
- Que todos los actores intervengan en la implementación y desarrollo del modelo gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas.
- Que se propicien canales comunicacionales entre los actores y las autoridades de las instituciones oficiales de educación universitaria, a fin de fortalecer la implementación y desarrollo del modelo de gestión.

En consecuencia lo que se pretende es que se asuma con sentido identidad, pertenencia y responsabilidad la conducción de la implementación y desarrollo del modelo de gestión en los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas.

Atendiendo a lo antes expuesto, desde la perspectiva de la caracterización del deber ser de la gestión, en conjunto con los objetivos, características, principios, dimensiones, el modo de implementación y el control administrativo cíclico de gestión del modelo, constituyen la guía para el proceso de transformación de la situación real a la situación deseada de la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas.

Finalmente, es de suma importancia destacar que este proceso requiere ser organizado de manera permanente y conducido a motivar y

propiciar la transformación tanto individual como colectiva de lo que se aspira lograr.

Estrategia para la transformación de la gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria

Como es sabido, las estrategias representan un plan general de acciones que especifican o dirigen los pasos a seguir en una organización o institución de corte social, político, cultural, económico o educativo para coordinar, tomar decisiones y lograr la meta, el fin común u objetivo determinado por esta.

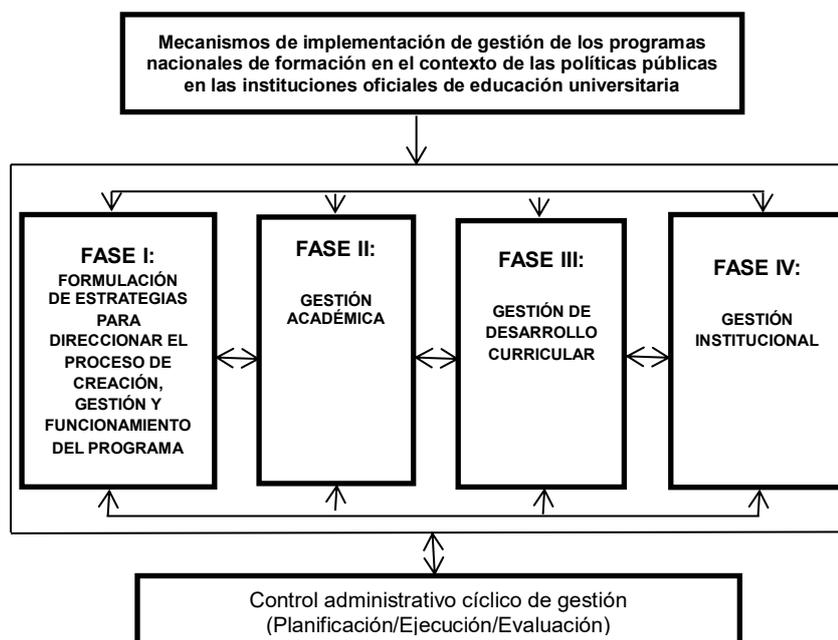
Para Ander-Egg, la estrategia es el “arte de combinar, coordinar, distribuir y aplicar acciones o medidas adecuadas y pertinentes para el contexto en el que se instrumentarán los lineamientos de la política educativa, reconociendo las circunstancias (previsibles o no) que se presentan al pretender alcanzar determinados objetivos educativos”. (2012:109).

Según Robert A. y Vijay G., las estrategias “son planes grandes e importantes. Declaran en forma general la dirección en la cual los directores quieren que se mueva la organización...un nuevo director ejecutivo, sobre todo si viene de fuera, percibe los peligros y oportunidades de manera distinta que su predecesor. Así, cuando asume un nuevo director ejecutivo el cargo ocurre cambios de estrategias”. (2008:9).

En este sentido, la estrategia para la transformación de la gestión, como componente del modelo, se sustenta en la necesidad de lograr una gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas, por un lado, y por el otro, transformar el control administrativo que se viene aplicando en las instituciones oficiales de educación universitaria venezolana, en materia de gestión.

En virtud de lo descrito, se presenta a continuación la esquematización y descripción del proceso de implementación del modelo de gestión.

Modo de implementación



En concordancia con lo anteriormente descrito, el modelo contempla los ciclos presentados en las fases siguientes:

Fase I: formulación de estrategias para direccionar el proceso de creación, gestión y funcionamiento del programa nacional de formación

En esta fase se examinan y definen las estrategias que permitirán determinar el objetivo de creación, gestión y funcionamiento de los programas nacionales de formación, para dar cumplimiento a las políticas de estado, contempladas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y el Plan de Desarrollo 2013-2019 para satisfacer necesidades y requerimientos de la localidad, el municipio y los propios de la región, las cuales estarán a cargo del personal adscrito a la institución universitaria con el apoyo (si así lo requiere), en principio, del personal técnico y profesional del Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.

Para dar cumplimiento a esta acción estratégica, se procede de la forma siguiente:

Se define en primer lugar la meta o metas de la organización, en lo relativo al proceso de:

- Creación de programas nacionales de formación

La creación del programa nacional de formación es un proceso técnico académico-administrativo que abarca desde la instalación de la mesa técnica, coordinación de currículum, coordinación de iniciación y prosecución de estudios, hasta la culminación del diseño curricular del programa, el cual finaliza con la valoración del personal especialista del

Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, a través de un informe técnico, que incluye desde la portada hasta la referencias bibliográficas que dieron lugar al diseño, el cual permite la concreción de creación del mismo.

- **Gestión de programas nacionales de formación**

La gestión de los programas nacionales de formación es un proceso técnico académico-administrativo que abarca desde la participación del comité interinstitucional hasta la participación de la coordinación de regional de currículum, pasando por la coordinación de iniciación y prosecución de estudios, la cual finaliza con la valoración del personal especialista del Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, a través de un informe técnico, que incluye los elementos correspondientes al desarrollo curricular, constituidos por: pertinencia del programa nacional de formación con la vocación socio productiva del territorio, las necesidades o problemáticas a ser atendidas, la idoneidad de la estructura académica y del cuerpo docente de la institución, disponibilidad de los espacios de aprendizaje, la dotación para los recursos de formación, la definición de estrategias para el desarrollo profesional y formación académica del personal docente que participará en la gestión del programa, la formulación de políticas de investigación, desarrollo e innovación, y las formas de vinculación social y comunitaria, los cuales permiten la concreción de la gestión del mismo.

- **Solvencia operativa**

Capacidad que tienen los solicitantes, autoridades o directivos de una institución oficial de educación universitaria para cumplir, solventar,

solucionar compromisos éticos, morales, legales, estructurales, académicos, pedagógicos, planta física, espacios académicos, ambientes para el aprendizaje, laboratorios, equipamiento y dotación, recursos financieros y presupuestarios, disponibilidad de personal docente, académico, administrativo y obrero, requeridos para el inicio de actividades académicas en la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas.

- Autorización de funcionamiento e inicio de actividades

La autorización de funcionamiento e inicio de actividades en las instituciones donde se gestionará el o los programas nacionales de formación, es el proceso técnico-administrativo que se inicia cuando los requerimientos presentados por la institución interesada en gestionar el o los programas, son valorados por los especialistas del Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, previa a la comprobación *in situ* de todo lo allí valorado, el cual culmina con la emisión de un oficio autorizando dicho proceso de iniciación de actividades, claro está, de comprobarse el cumplimiento del mismo.

En segundo lugar se formulan las estrategias en función de la necesidad o el requerimiento, bien sea interno o externo. Es importante destacar que las referidas estrategias son formuladas tanto por la institución solicitante como por el Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, según sea el caso, en lo concerniente a:

- Diseño de guía instruccional para la construcción del proceso de creación, gestión y funcionamiento de los programas nacionales de

formación.

- Solicitud (OFICIO) de creación del programa nacional de formación (PNF).
- Solicitud (OFICIO) de gestión del programa nacional de formación (PNF).
- Solicitud (OFICIO) de presentación de gestión del programa nacional de formación (PNF).
- Publicación en Gaceta Oficial de creación del programa nacional de formación (PNF).
- Publicación en Gaceta Oficial de autorización de gestión del programa nacional de formación (PNF) en las instituciones oficiales de educación universitaria.
- Autorización (OFICIO) de inicio de actividades para el funcionamiento de gestión del programa nacional de formación (PNF).
- Solvencia académico-administrativa de funcionamiento institucional para gestionar el programa nacional de formación (PNF).
- Diseño curricular del programa nacional de formación (PNF).
- Procesos administrativos académicos.
- Desarrollo curricular.
- Requerimientos de ejecución de gestión del programa nacional de formación (PNF).
- Gestión institucional.
- Responsabilidad social, cultural e institucional.

Y en tercer lugar se evalúan las metas establecidas a través de ópticas internas, externas, técnicas académicas que permitan llevar a cabo dicha evaluación en torno a las potencialidades actuales y futuras que posee las regiones e instituciones para operar de manera eficaz,

efectiva y responsable para crear mejoras y oportunidades.

Todo ello para poder dar cumplimiento al logro de la meta o las metas propuestas por los miembros de la organización, las cuales requieren de la aprobación de la alta gerencia.

Control administrativo cíclico

El control administrativo cíclico viene a representar un proceso sistemático que permite a la institución, desde la perspectiva de la previsión, prepararse y proyectarse en un momento determinado para alcanzar los objetivos o metas. Es la intervención y ejecución de la estrategia, propiamente dicha, en función del desarrollo y comportamiento de la organización para llevar a cabo el proceso de creación, gestión y funcionamiento del programa nacional de formación en el contexto de las políticas públicas, que parte de la adaptación de las ideas expuestas por Zimmerman (1989) en su modelo cíclico de autorregulación, como proceso multidimensional que involucra tres componentes básicos que son de suma importancia para la gestión, entre ellos: el personal, el conductual y el contextual; puesto que dicha gestión es también vista como un proceso abierto que requiere del cumplimiento de ciertas actividades o fases cíclicas que deben cubrir los miembros de la institución educativa para cumplir de manera satisfactoria sus fines y objetivos dentro y fuera de su contexto organizacional.

Desde el ámbito contextual que nos ocupa, el proceso de control administrativo cíclico se estructura y acciona en tres grandes componentes: el primero corresponde a la planificación, la cual permite a los coordinadores, especialistas evaluadores del Ministerio del Poder Popular para Educación universitaria, Ciencia y Tecnología, valorar si en

las instituciones oficiales de educación universitaria se está cumpliendo con los requisitos y criterios establecidos para lograr la labor de creación, gestión y autorización de funcionamiento de los programas nacionales de formación; el segundo corresponde a la ejecución, la cual describe la aplicación de las estrategias diseñadas para el logro de la labor de creación, gestión y autorización de funcionamiento del programa nacional de formación; y el tercero y último se refiere a la valoración y vinculación que realizan los coordinadores y especialistas evaluadores del Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, entre los resultados obtenidos durante el proceso y el logro de la labor de creación, gestión y autorización de funcionamiento del programa nacional de formación.

Finalmente, la acción estratégica de control administrativo cíclico, debe aplicarse a todo el proceso de creación, gestión y autorización de funcionamiento de los programas nacionales de formación, para que sea efectivo y eficaz el cumplimiento y logro de las metas y objetivos de la institución.

Fase II: gestión académica

En este apartado, se valora cómo lo establecido en el proceso de direccionamiento estratégico de creación, gestión y funcionamiento del programa nacional de formación, se ilustra en el documento rector del programa nacional de formación; es decir, sus componentes, medios, recursos, entre otros, para que se logre el proceso de formación.

En este sentido, la gestión académica estará constituida por los

elementos siguientes:

- **Procesos académicos-administrativos**

Los procesos académicos-administrativos vienen a representar una serie de acciones y actividades íntimamente vinculadas a la gestión, tanto del programa nacional de formación, como las propias de la institución educativa que lo administra, las cuales permiten como mecanismos o herramientas de acción, activar la transformación de todo el proceso académico y administrativo dentro del desarrollo gerencial de cualquier departamento o dependencia educativa, de acuerdo a su naturaleza para cumplir las metas y objetivos que se propuso.

Es importante destacar que los referidos procesos deben ser identificados dentro de la gestión académica para que sean conocidos y tener una visión clara de la meta y los objetivos propuestos por la institución.

- **El diseño curricular**

El diseño curricular es el documento que rige el proceso formativo de una comunidad universitaria. Su nacimiento responde a un proceso de necesidades y requerimientos de una localidad, municipio o región en particular y a políticas educativas. Dentro de su objetivo fundamental implica y expresa sus componentes, la vinculación con los contenidos teóricos, epistemológicos, científicos y pedagógicos de enseñanza aprendizaje, los cuales contribuyen a mejorar la calidad, la equidad y pertinencia de los procesos vinculados a la docencia y su entorno, tanto interno como externo.

- El acompañamiento técnico, académico y pedagógico

El acompañamiento técnico, académico y pedagógico, es el conjunto de acciones armónicas, técnicas, metodológicas, académicas y pedagógicas, que permiten asesorar paulatinamente a los miembros y autoridades de las instituciones oficiales de educación universitaria, en la solicitud de creación, gestión y autorización de funcionamiento e iniciación de actividades académicas de los programas nacionales de formación y en la construcción del diseño curricular de los programas, así como en materia de registro, evaluación, análisis de proyectos, transformación curricular, acreditación, reconocimiento de saberes y prosecución de estudios, con el objeto de monitorear el desarrollo y cumplimiento de la Constitución de la República de Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación, la Ley de Universidades, los lineamientos académicos para la creación, autorización y gestión de los programas nacionales de formación en el marco de la Misión Sucre y la Misión Alma Mater.

En este sentido el acompañamiento técnico, académico y pedagógico viene a representar un recurso estratégico para el fortalecimiento profesional de los actores que interviene en el desarrollo de la creación, gestión, autorización de los programas, puesto que este acompañamiento permite entre otros aspectos, disociar la cultura organizativa administrativa de gestión de los referidos programas, de la cultura administrativa de las carreras, a través del intercambio de experiencias de los actores que hacen vida en las instituciones oficiales de educación universitaria, sin menoscabar las bases y niveles jerárquicos profesionales de estos, debido que acciona de forma integral y cíclica, que parte de las experiencias, las vivencias, la reflexión y la observación de la práctica de estos actores en la gestión institucional, ya

que permite evaluar los procesos intervinientes en el mismo, mejora la comunicación gerencial, fortalece el liderazgo de sus actores, la pertinencia y la identidad institucional, revirtiendo los enfoques tradicionales tanto de la enseñanza como los propios de la gestión, por nuevos métodos, criterios y estrategias, los cuales propician la innovación, porque parte del principio de reconocimiento del uno con el otro sobre las situaciones que se están viviendo en los referidos procesos, para que se resuelvan los conflictos y se realicen transformaciones en el entorno educativo.

- **La valoración técnica-académica**

La valoración técnica-académica es el procedimiento técnico, académico, metodológico y pedagógico que permite determinar el buen desarrollo de los componentes del diseño y rediseño curricular del programa nacional de formación según su naturaleza, al igual que las posibles debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, a fin de fortalecerlo a través de lineamientos, estrategias y políticas para lograr una formación de calidad, de equidad y pertinencia social.

Control administrativo cíclico

Retomando la aplicación del control administrativo cíclico, se procede con:

La planificación

Aquí se diseñan y analizan todas las tareas o actividades relativas

a:

- Los procesos académicos-administrativos.
- La construcción del diseño curricular del programa nacional de formación.
- El acompañamiento de la construcción del diseño.
- La evaluación del diseño del programa propuesto.

Ejecución

Se ponen en práctica todas las tareas o actividades planificadas y analizadas en la planificación de los procesos anteriores, las cuales permiten alcanzar la meta o los objetivos propuestos.

Evaluación

Luego de ejecutadas las tareas y estrategias, en este apartado se analizan y relacionan entre el producto o resultado y la meta propuesta, tanto por la institución requirente como por el ente rector, y se realizarán los correctivos según sea el caso.

Fase III: gestión del desarrollo curricular

En esta sección se experticia el cumplimiento que tiene la institución en la presentación y justificación de los requisitos exigidos por el ente rector y los agregados por el autor para la valoración interna, para gestionar un programa nacional de formación, entre ellos:

- Pertinencia del programa nacional de formación con la vocación socio-productiva del territorio con las necesidades o problemáticas a ser atendidas

Dentro de ella, valoraremos los aspectos concernientes a:

1. Justificación de la gestión del programa nacional de formación (PNF) en esa región (político, económico, social, cultural y educativo).
2. Indicar el área de influencia con respecto a la caracterización del territorio y la municipalidad.
3. Indicar la realidad social del territorio.
4. Indicar las potencialidades del territorio.
5. Modos de articulación con las instituciones de educación universitaria, el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, las empresas básicas del Estado venezolano, las micro-misiones, y el entorno externo de la institución.
6. Indicar las estrategias socio-productivas.
7. Indicar las áreas de acción para la justificación de la gestión del programa nacional de formación.

8. Indicar la contribución con la universalización de la educación universitaria y su vinculación con la Misión Sucre y la Misión Alma Mater.

9. Indicar los modos de articulación con el poder popular y la comunidad universitaria.

- La idoneidad de la estructura académica y del cuerpo docente de la institución

La cual contempla:

1. La visión, valores institucionales en función de las necesidades de formación y desarrollo de la comunidad.

2. La caracterización de la idoneidad del cuerpo docente responsable en la gestión del PNF.

3. La caracterización de la idoneidad de los componentes que conforman la organización institucional (miembros).

- La disponibilidad de los espacios de aprendizaje

Dentro de ella, contempla:

1. La caracterización de la planta física para el nivel que requiere la formación o el programa nacional de formación.

- La dotación para los recursos de formación

La cual contempla:

1. Caracterización de la disponibilidad y condiciones de los laboratorios, según sea la gestión del PNF.
 2. Caracterización del uso de las tecnologías y comunicación.
 3. Caracterización de las condiciones de la biblioteca, entre ellos: disponibilidad de horario para su uso, servicio de reproducción, disponibilidad de bibliografía especializada.
 4. Disponibilidad de instrumentos de audiovisuales, extensivo a las instalaciones.
- La definición de estrategias para el desarrollo profesional y formación académica del personal docente que participará en la gestión del programa

En la que se debe:

1. Indicar las estrategias para el desarrollo profesional y formación académica.
 2. Indicar las estrategias de formación docente.
- La formulación de políticas de investigación, desarrollo e innovación

En la que se debe:

1. Indicar las políticas vinculadas a la investigación de acuerdo a la Constitución, Plan de la Patria, Ley Orgánica de Educación y los propios de la institución para la gestión, según el programa nacional de formación.
- Las formas de vinculación social y comunitaria, tal como se establece en el artículo 5 publicado en Gaceta Oficial N° 39.876 de fecha 05-03-2012, para su estudio y consideración

Donde se debe indicar:

1. Las estrategias que permiten la vinculación social y comunitaria.
- La valoración

En este apartado se procede a evaluar los requisitos presentados en la acción estratégica de gestión del desarrollo curricular, todo ello con la intencionalidad de revisar y analizar el cumplimiento de los mismos en el documento, en el cual se fijará constancia de la valoración a través del informe técnico académico que será elaborado por el especialista del Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.

Control administrativo cíclico

Retomando la aplicación del control administrativo cíclico, se procede a la aplicación de sus elementos, a los componentes de la acción de gestión del desarrollo curricular, con el fin de verificar su efectividad en

el contexto de gestión propiamente dicho.

La planificación

Para dar respuesta a este elemento, se deben diseñar y analizar todas las tareas o actividades relativas a:

- Pertinencia del programa nacional de formación.
- La idoneidad de la estructura académica y del cuerpo docente.
- La disponibilidad de los espacios de aprendizaje.
- La dotación para los recursos de formación.
- La definición de estrategias para el desarrollo profesional y formación académica del personal docente.
- La formulación de políticas de investigación, desarrollo e innovación.
- Las formas de vinculación social y comunitaria.

Ejecución

Se ponen en práctica todas las tareas o actividades planificadas y analizadas en la planificación de los procesos anteriores, las cuales permiten alcanzar la meta o los objetivos propuestos.

Evaluación

Luego de ejecutadas las tareas y estrategias en este apartado, estas se analizan y se relacionan entre el producto o resultado y la meta propuesta por la institución requirente y se realizan los correctivos según sea el caso.

Fase IV: gestión institucional

En este apartado se evaluará el grado de potencialidad en que la institución ha desarrollado su gestión en beneficio del desarrollo de la comunidad universitaria, de su directiva, su entorno y los propios del ente rector, en función de fortalecer los procesos de enseñanza y la formación académica, a través del reordenamiento institucional, el cual incluye toda la estructura organizativa de gestión.

En virtud de ello, la gestión institucional estará compuesta, en principio, por los elementos siguientes:

- **Cultura institucional**

Este apartado tiene como intencionalidad, además de la definición de la cultura institucional, también determinar la visión y misión, los valores, normas y creencias institucionales que esta implica, así como sus metas, reglas, estrategias o metodología de socialización y valoración de la importancia que tiene la institución en el contexto de la formación universitaria.

- **Estrategias institucionales**

Este apartado corresponde con la acción y efecto estratégico para promover e incentivar en cada uno de sus miembros la importancia que tiene la cultura institucional, a través de sus componentes, tales como: los valores, las normas, creencias y principios, utilizando líneas y metodologías, para con ello, socializarlos y lograr las metas y objetivos institucionales.

- **Proyección institucional**

Es el plan estratégico de actividades propuestas en la organización con el fin de proyectar, tanto interna como externamente, todo lo relacionado con sus logros, alcances, proyectos, experiencias académicas y administrativas de todos los que en ella convergen, para darse a conocer, de manera de contribuir con el desarrollo de la gestión institucional, local, municipal y regional.

- **La comunicación institucional**

Es la herramienta que utiliza la institución de educación universitaria de modo sistemático y organizado para comunicarse con sus miembros y grupos sociales, la cual trabaja constantemente para desarrollarla y cuidar las vinculaciones interinstitucionales, con el fin de establecer las relaciones de calidad institucional y proyectar su imagen, así como también enterar a sus miembros de su desarrollo, cambios y de su proyección institucional.

- **Implementación de la cultura institucional**

En vista de que muchas veces poseemos o carecemos de una cultura institucional, donde sus valores, creencia, normas y principios se encuentran desarticulados de la razón de ser de la organización propiamente dicha, o en su defecto no se tiene claridad sobre si en verdad contamos con una cultura fuerte que responda a las metas y objetivos de acuerdo a su naturaleza. Lo más conveniente es crearla si no existe, o fortalecerla a través del diseño y desarrollo de estrategias y técnicas para que respondan a la razón de ser de esta.

- Valoración de los logros

En este apartado se examinarán todos los logros obtenidos durante la gestión institucional, los cuales contribuyen al fortalecimiento institucional. Entre ellos:

1. La formación docente.
2. El desarrollo y gestión de programas nacionales de formación.
3. La resolución de problemas académicos, administrativos, de infraestructura y dotación.
4. La socialización y aceptación de cambios organizacionales, académicos y administrativos.
5. La creación y ejecución de proyectos socio-productivos a nivel institucional, local, municipal y regional.

- Efectividad del acompañamiento

En este cuerpo se examina el desarrollo, la conducción y la metodología utilizada durante el acompañamiento técnico y académico, realizado por los especialistas del ente rector en materia de educación universitaria, el cual permitirá orientar a los miembros de la institución acompañada sobre los correctivos que haya lugar según sea el caso a lo examinado en la creación y gestión de los programas nacionales de formación.

Impacto generado en las comunidades y entornos internos y externos

Es el proceso técnico académico del proyecto educativo sobre la realidad comunitaria y el entorno institucional, bien sea en lo político, económico, educativo, social o cultural, así como en qué medida este contribuyó a la docencia, a la investigación, a los gobiernos locales, municipales y regionales.

- Valoración institucional en cuanto a la efectividad de la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas

En este apartado se examinarán de manera global e integral la gestión institucional, lo cual incluirá desde la cultura organizacional hasta el producto final que es el egresado, lo que permitirá, según sea el caso, definir en el mejor de los términos:

1. La autorización de creación del programa nacional de formación.
2. La autorización de gestión del programa nacional de formación.
3. Solvencia académica-administrativa de funcionamiento institucional para gestionar programas nacionales de formación (PNF).
4. Solvencia operativa.
5. Autorización de funcionamiento e inicio de actividades.

Requerimientos fundamentales y principales que dan fe del cumplimiento de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Educación, lineamientos académicos para la creación, autorización y gestión de los programas nacionales de formación, en el marco de la Misión Sucre, la Misión Alma Mater y el Plan

de Desarrollo 2013-2019.

Control administrativo cíclico

Retomando la aplicación del control administrativo cíclico, se procede a la aplicación de sus elementos a los componentes de la acción estratégica de gestión institucional, con el fin de verificar su efectividad en el contexto de gestión propiamente dicho.

La planificación

Para dar respuesta a este elemento, se deben diseñar y analizar todas las tareas o actividades relativas a:

- Cultura institucional.
- Estrategias institucionales.
- Proyección institucional.
- La comunicación.
- Implementación de la cultura institucional.
- Valoración de los logros.
- Efectividad del acompañamiento.
- Impacto generado en las comunidades y entornos internos y externos.
- Valoración institucional en cuanto a la efectividad de la gestión de los programas nacionales de formación de su gestión en el contexto de las políticas públicas.

Ejecución

En este componente se ponen en práctica todas las tareas o actividades planificadas y analizadas en la planificación de los procesos anteriores, las cuales permiten alcanzar la meta o los objetivos propuestos.

Evaluación

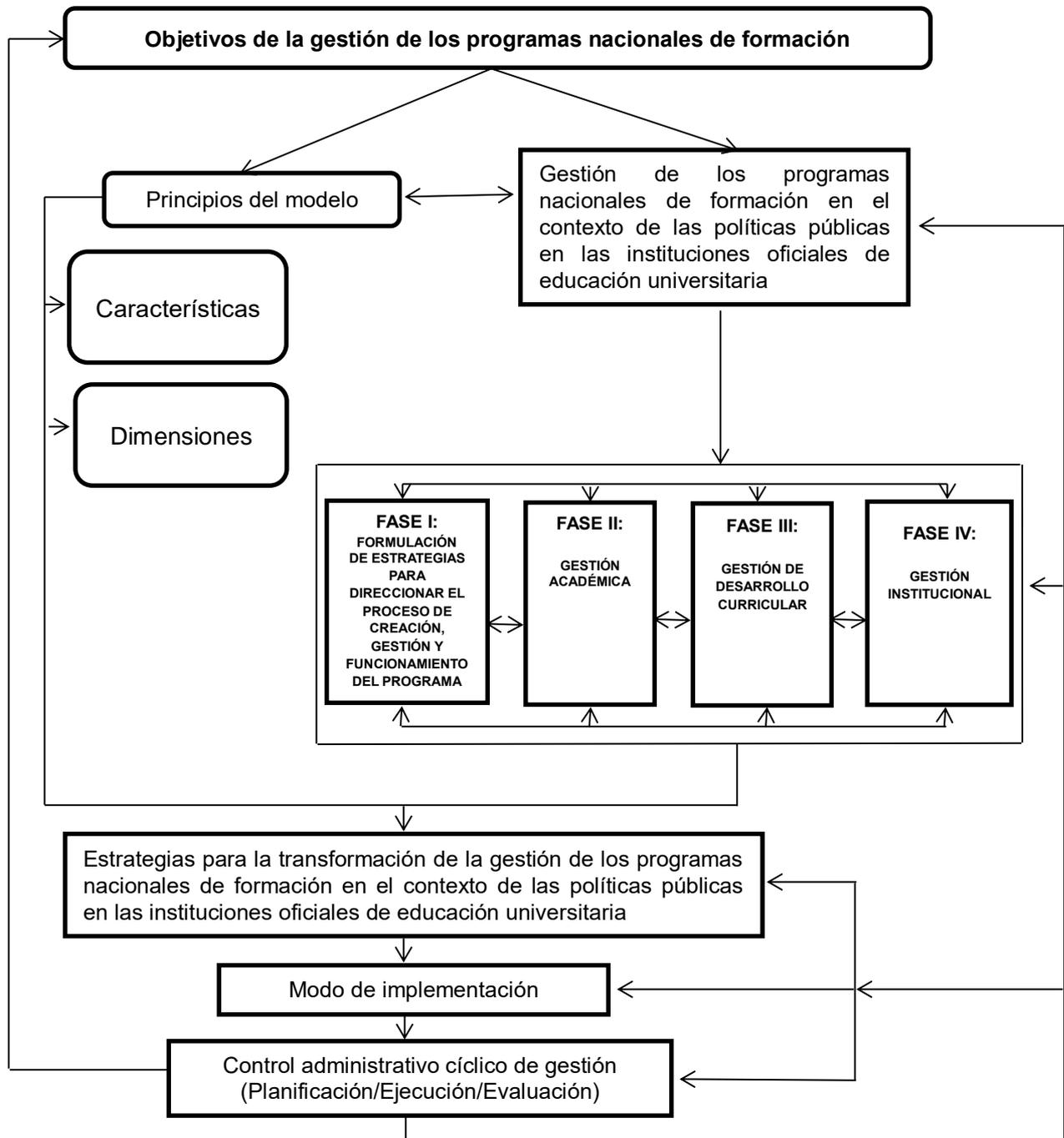
Luego de ejecutadas las tareas y estrategias, estas se analizan y se relacionan entre el producto o resultado y la meta propuesta por la institución requirente, y se cierra el ciclo de evaluación cíclica aplicado a lo largo de toda la propuesta, con el objeto de fortalecer el proceso en función de los objetivos y las metas para inferir una gestión de calidad, con eficiencia y eficacia, en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria que gestionan los programas nacionales de formación, tal como se presenta en la graficación del modelo de estructura de gestión, el cual va acompañado de una guía básica que permitirá fortalecer o guiar el proceso de creación, autorización y gestión de los mismos, como aporte adicional a la investigación.

El modelo propuesto tiene con fin último proporcionar una herramienta que permita el fortalecimiento de la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, puesto que su ejecución se inicia con la formulación de las estrategias para vislumbrar el desarrollo y evaluación de las fases que lo componen, acompañada del control administrativo cíclico (planificación, ejecución evaluación).

Vinculación entre los componentes del modelo

Los objetivos, características, dimensiones y el modo de implementación viene a representar la acción y el efecto de vinculación del comportamiento del proceso jerárquico que guiará el complemento de los componentes del modelo propiamente dicho, los cuales se vinculan en principio con el objeto, con el deber ser de la gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria, y finalmente con las estrategias para la transformación de la gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria, el modo de implementación y el control administrativo cíclico de las fases del modelo de gestión de los programas nacionales de formación (Planificación, ejecución y evaluación).

En relación a lo antes expuesto, se muestra a continuación la representación gráfica del modelo Jumartín:



Fuente: Elaboración propia, 2016

Evaluación del modelo

La evaluación como instrumento didáctico constituye un alto valor de acción para valorar, estimar y señalar el significado y valoración tanto de sujetos como objetos; es decir, evidencia de qué tanto valor disponen estos para cumplir metas y objetivos, educativos como organizacionales, de acuerdo a su naturaleza.

En este sentido para los efectos de las formas de evaluación del desarrollo del modelo Jumartín, se diseñó un instrumento de valoración cualitativa, contentivo de catorce (14) interrogantes referidas a los objetivos del modelo la gestión; la gestión de los programas con sus respectivas fases; las estrategias para la transformación de la gestión; el modo de implementación y el control administrativo cíclico de las fases del modelo de gestión de estos programas.

En consecuencia, la evaluación del modelo Jumartín de gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas desarrollado, conlleva a la aplicación de una prueba piloto a un pequeño grupo al azar de miembros de la comunidad universitaria, equivalente en cuanto a las características de la población, con la intención de establecer la validez tanto del modelo como del instrumento para corregir las fallas y desarrollar la versión definitiva del mismo, el cual se llevó a cabo a través del procedimiento siguiente:

Fase I: Preliminar:

1. Se analizaron las observaciones efectuadas al instrumento por parte de los jueces.
2. Se determinó la validez del instrumento.

3. Se seleccionó de una muestra intencional homogénea, al azar cinco (5) evaluadores: (Docentes (02), especialistas evaluadores de diseños curriculares (02) y miembro del comité interinstitucional (01) de los programas nacionales de formación).
4. Se codificaron las preguntas y respuestas, asignándoles un código alfanumérico, con el objeto de llevar un orden cronológico tanto en las preguntas como de las respuestas, y con ello facilitar la interpretación y el análisis de los resultados, según el componente considerado.

Fase II: Análisis e interpretación de los aportes suministrados por los evaluadores del modelo, según sus componentes.

Objetivos del modelo de gestión

Al abordar lo que manifiestan los docentes, especialistas y miembros de los comité interinstitucional, con respecto a que los objetivos del modelo permiten el desarrollo de actitudes, de valores y conocimientos que coadyuvan con las mejoras de la gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas, evidenciamos manifestaciones como las que siguen a continuación:

“Sí” C1E1P1R1

“Los objetivos están perfectamente en consonancia para la mejora de la gestión de los PNF”. C2E2P1R1

“Sí porque permite fortalecer a los actores de las instituciones oficiales de educación universitaria, para desarrollar actitudes, valores y conocimientos que coadyuven con las mejoras de la

gestión de los programas nacionales de formación”. C3E3P1R1

“Los objetivos del modelo permitirán dicho desarrollo, siempre que se le dé cumplimiento al mismo”C4E4P1R1.

“No. Considero que los modelos de gestión deben tener objetivos concretos y vinculados con las necesidades más apremiantes. En este sentido, considero que los PNF enfrentan problemas que están más relacionados con malas gestiones administrativas que incluyen: presupuestos deficientes, incapacidad de realizar un verdadero seguimiento y control a la gestión y la presencia de normativas insuficientes, con vacíos legales y académicos. Adicionalmente la creación y gestión de los mismos en muchas oportunidades se realiza sin tomar en cuenta aspectos de planeación, algunos de ellos aparecen en la política, tales como: recursos institucionales, infraestructura, recursos educacionales, presencia de docentes especializados, campo laboral, estadísticas de seguimiento a egresados en carreras afines, entre otros. En todo caso haría falta agregar otros objetivos y reformular otros”C5E5P1R1

Se aprecia también en los evaluadores y docentes que están ganados al abordaje de los cambios, en especial a la transformación universitaria, y consideran que este paso se puede dar a partir de la implementación del modelo de gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas.

En cuanto a lo descrito por el evaluador N° 5, referente a los objetivos, se denota dificultad para el entendimiento del modelo propuesto, desconociendo el objetivo fundamental de este, que representa el fortalecimiento de la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas.

Atendiendo a la efectividad de los objetivos, en cuanto a que sí propician la alineación de experiencias y la transformación de la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, se evidencia una contundente manifestación motivacional dado a que estos contribuyen a la transformación de la gestión, puesto que se consideran elementos resaltantes durante la experiencia académica de los entrevistado, los cuales les permiten reafirmar dicho proceso cuando expresan que:

“Sí” C1E1P2R2

“El objetivo efectivamente busca articulación de las experiencias”.

C2E2P2R2

“Por supuesto, ya que con estas estrategias de la transformación de la gestión de los programas nacionales de formación con la estrategia de las políticas públicas, se puede lograr todos los objetivos estratégicos del modelo”. C3E3P2R2

“Los objetivos del modelo toman en cuenta la experiencia y esta es muy importante para la transformación de la gestión”C4E4P2R2

“No. Considero que los modelos de gestión deben tener objetivos concretos y vinculados con las necesidades más apremiantes. En este sentido, considero que los PNF enfrentan problemas que están más relacionados con malas gestiones administrativas que incluyen: presupuestos deficientes, incapacidad de realizar un verdadero seguimiento y control a la gestión y la presencia de normativas insuficientes, con vacíos legales y académicos. Adicionalmente la creación y gestión de los mismos en muchas oportunidades se realiza sin tomar en cuenta aspectos de planeación, algunos de ellos aparecen en la política, tales como: Recursos institucionales, infraestructura, recursos educacionales, presencia de docentes especializados, campo laboral, estadísticas

de seguimiento a egresados en carreras afines, entre otros. En todo caso haría falta agregar otros objetivos y reformular otros”C5E5P2R2

Además de ello, estos objetivos contribuyen a la mayor participación de los miembros de la comunidad universitaria, durante la implementación y desarrollo de la gestión de los programas, las cuales evidenciamos en las apreciaciones de los evaluadores cuando expresan que:

“Sí” C1E1P3R3

“Se puede evidenciar la necesidad de un grado mayor en la participación de los miembros”. C2E2P3R3

“Sí, porque al lograr la participación de los actores de las instituciones, para su implementación y desarrollo, la gestión de los programas nacionales de formación logra realizar la gestión coherente con las políticas públicas”. C3E3P3R3

“La transformación de la gestión implica la participación y por ende permite la misma”C4E4P3R3

“No. Considero que los modelos de gestión deben tener objetivos concretos y vinculados con las necesidades más apremiantes. En este sentido, considero que los PNF enfrentan problemas que están más relacionados con malas gestiones administrativas que incluyen: presupuestos deficientes, incapacidad de realizar un verdadero seguimiento y control a la gestión y la presencia de normativas insuficientes, con vacíos legales y académicos. Adicionalmente la creación y gestión de los mismos en muchas oportunidades se realiza sin tomar en cuenta aspectos de planeación, algunos de ellos aparecen en la política, tales como: Recursos institucionales, infraestructura, recursos educacionales, presencia de docentes especializados, campo laboral, estadísticas de seguimiento a egresados en carreras afines, entre otros. En todo caso haría falta agregar otros objetivos y reformular otros”

C5E5P3R3

Por otro lado, se percibe un marcado desconocimiento del tema por algunos evaluadores del modelo, sobre la gestión de los programas nacionales de formación, lo que resulta sumamente preocupante y de cuidado a la hora de considerar el desarrollo del programa.

Principios del modelo de gestión

La forma de llevar la identidad de los principios en correspondencia con los objetivos del modelo y la gestión de los programas conducen a indicadores de solución a situaciones adversas a la gestión propiamente dicha, por cuanto permitirán a los miembros de la comunidad participar tanto directa como indirectamente en la gestión de los programas, tal como es evidenciado por los actores en el proceso de evaluación del modelo, cuando afirman que:

“Sí” C1E1P4R4

“Los principios están bastante consustanciados con el propósito que busca”. C2E2P4R4

“Es una buena oportunidad para normalizar las relaciones entre las comunidades y las instituciones para hallar solución a sus problemas y así poder cumplir con las metas y objetivos”. C3E3P4R4

“No veo muy claro estos principios, es decir, cuáles son. Doy un ejemplo:

- trabajo en equipo
- Flexibilidad
- Interdisciplinariedad
- Pertenencia

“Calidad Educativa”C4E4P4R4

“Sí. Encuentro en estos principios más coherencia con las necesidades existentes cuando se describen en el texto en qué consisten. Sin embargo

la forma como están enunciados no me sugieren principios de modelo de gestión. Entiendo por principios algo más resumido y general (en el enunciado), por ejemplo: reconocimiento social de la labor de los programas, formación, atención a necesidades y requerimientos, etc.”

C5E5P4R4

Se detecta la influencia de viejos esquemas de trabajar la gestión de los programas, sin la debida metodología de planificación para llevar cabo su desarrollo, a sabiendas de que cada programa requiere de atención de acuerdo a su naturaleza y razón de ser.

A voz del evaluador, hay carencia de principios orientadores en el modelo de gestión.

Por otra parte, el modelo propicia la disposición entre los miembros de la comunidad universitaria a participar en actividades de gestión de los programas, debido a que permite la integración de los miembros de la comunidad, suministra herramientas metodológicas para su implementación, tal como lo expresan los evaluadores:

“Sí” C1E1P5R5

“El modelo propone la incorporación plena de los miembros de la comunidad universitaria”. C2E2P5R5

“Sí. El modelo involucra a la comunidad universitaria ya que serán informados sobre la implementación del modelo, por medio de guías e instrumentos”. C3E3P5R5

“Sí lo Propicia” C4E4P5R5

“Sí lo hace” C5E5P5R5

“Sí lo hace” C1E1P5R5

“El modelo permite cierto grado de espontaneidad de la comunidad universitaria”. C2E2P6R6

“Sí, ya que tienen que intervenir todos los actores para la implementación y desarrollo del modelo de gestión”. C3E3P6R6

“Sí permite la espontaneidad”C4E4P6R6

“Sí lo hace” C5E5P6R6

Desde el punto de vista de la estructuración metodológica del modelo, se destaca aquí por los evaluadores la promoción a la formación de los miembros de la comunidad universitaria en materia de creación, gestión y autorización de funcionamiento de los programas, debido a que: “El modelo abre la posibilidad que los miembros de la comunidad universitaria se formen en materia de la creación, autorización y gestión de los PNF”. C2E2P7R7

“Sí, porque promueve que todos los actores adscritos a las instituciones oficiales sean informados sobre la implementación del modelo de gestión en los programas nacionales de formación”. C3E3P7R7

Los evaluadores reclaman una formación en cuanto a la gestión de los programas nacionales de formación y la cultura institucional de sus miembros.

Existen aspiraciones de poseer talleres que permitan considerar la apropiación de estrategias y metodologías que les permitan gestionar programas de formación y cumplir con los objetivos institucionales.

A excepción de un evaluador que no evidencia en la estructura del modelo la formación de los miembros de la comunidad:

“No lo veo en la formación de los miembros de la comunidad, sugiero revisar este punto”C4E4P7R7

“Sí” C5E5P7R7

Por otra parte, se detecta en voz de los evaluadores una opinión

dividida en cuanto a que el modelo determina el conocimiento de los miembros de la comunidad universitaria, sobre el desarrollo de la misión, visión, valores, políticas y cultura institucional, debido a que tanto el primero como el tercer evaluador manifiestan que sí, mientras que el segundo y el cuarto no:

“Sí” C1E1P8R8

No se puede determinar exactamente si esa propuesta puede ser respondida adecuadamente. C2E2P8R8

“Sí lo determina, como ya se dijo anteriormente toda la comunidad debe estar informado sobre la gestión de los programas nacionales de formación”. C3E3P8R8

“No lo veo en la formación de los miembros de la comunidad, sugiero revisar este punto”C4E4P8R8

“Sí” C5E5P8R8

Reconocen las limitaciones de algunos docentes en cuanto a la gestión de los programas nacionales de formación en las instituciones oficiales de educación universitaria.

Estrategia para la transformación de la gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria

Dentro de las pautas sugeridas por los evaluadores, parámetros administrativos, requerimientos de control determina el modelo el control administrativo para fortalecer la transformación de la gestión de los programas nacionales de formación, tal como se aprecia en las afirmaciones efectuadas por los evaluadores.

“Sí” C1E1P9R9

“Efectivamente el modelo puede establecer los parámetros administrativos y con ella la mejora de la gestión de los PNF”. C2E2P9R9

“Sí, porque el modelo asume transformar el control administrativo que se viene aplicando en las instituciones venezolanas, en materia de gestión y porque se sustenta en la necesidad de lograr una gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas”. C3E3P9R9

“Sí lo determina”C4E4P9R9

“No. Determina el proceso administrativo, pero no las formas de control y seguimiento” C9E9P9R9

La aplicación del modelo permite determinar la satisfacción de las necesidades de control y seguimiento de los miembros de la comunidad universitaria, para fortalecer la gestión de los programas nacionales de formación.

Entre las pautas sugeridas por los evaluadores, la mayoría de estos manifestaron que sí, a excepción del último que manifestó dudas en cuanto a la posición y función de la comunidad, frente a este proceso.

“Sí” C1E1P10R10

“Efectivamente se puede hablar de control y seguimiento de los miembros basado en la propuesta del modelo”. C2E2P10R10

“Sí, porque las estrategias representan un plan general que dirigen los pasos a seguir en una organización o institución de corte social, político, cultural, económico o educativo para coordinar, tomar decisiones y lograr la meta, el fin común u objetivo donde la participación es general”

C3E3P10R10

“Aquí tengo duda, la comunidad va a realizar funciones de seguimiento”C4E4P10R10

“Considero que no se especifica bien como se logrará la transformación de la forma de control administrativo que se viene aplicando en las instituciones oficiales de educación universitaria” C5E5P10R10

Modo de implementación del modelo

El modo de implementación del modelo permite determinar los mecanismos de control y seguimiento para cumplir con los objetivos institucionales y la realización de actividades de gestión, al respecto los evaluadores manifestaron de forma unánime que sí, mientras que el segundo plantea que no le quedaba claro el modo de implementación, debido a la estructura de combinación, es decir, objetivos institucionales y actividades de gestión, tal como se evidencia en sus aseveraciones.

“Sí” C1E1P11R11

“Esta propuesta combina dos aspectos distintos: los objetivos institucionales y las actividades de gestión de los PNF no está muy claro” C2E2P11R11

“Sí porque determina las estrategias que permitirán determinar el objetivo de creación, gestión y funcionamiento de los programas nacionales de formación, además se formulan las estrategias en función de la necesidad bien sea interno o externo. Y por último se evalúan las metas establecidas tanto internas como externas, técnicas, académicas que permitan la evaluación en torno a las potencialidades actuales y futuras que posee las regiones e instituciones”. C3E3P11R11

“Sí lo determina” C4E4P11R11

“Sí los determina. Pero los encuentro insuficientes. Hacen falta operacionalizar mejor las metas de gestión académica – administrativa” C5E5P11R11

Según lo manifestado por los evaluadores, el desarrollo del instrumento permite la valoración adecuada de la gestión de los programas nacionales de formación, así como monitorear y hacer los correctivos de forma estructurada, y con ello, complementaría el establecimiento de los lineamientos de creación y autorización de gestión de los programas.

Gestión institucional

En la gestión institucional, el modelo permite evaluar el potencial y tipo de liderazgo de los miembros de la comunidad universitaria para guiar y monitorear los procesos de gestión en los programas nacionales de formación. Al respecto, los evaluadores lo consideraron de manera positiva, a excepción del segundo evaluador, que expresó que el modelo va más allá de lo propuesto, porque lo conciben como una herramienta de fortalecimiento para la gestión de los programas.

“Sí” C1E1P12R12

“Queda claro que los roles de cada miembro de la comunidad universitaria y su liderazgo en cada uno de los casos”. C2E2P12R12

Se observa con lo manifestado por algunos evaluadores, el rol de los miembros del Comité Interinstitucional, en cuanto a la evaluación de la gestión de los programas nacionales de formación.

“El modelo proporciona herramientas que permiten el fortalecimiento de la gestión de los programas nacionales de formación de las políticas públicas, ya que su ejecución se inicia con la formulación de las estrategias para el desarrollo y evaluación de las fases que lo componen, acompañada del control administrativo cíclico donde la comunidad puede guiar y supervisar los procesos”. C3E3P12R12

“Aquí tengo duda el modelo va a evaluar a los miembros de la

comunidad”C4E4P12R12

“Sí” C5E5P12R12

Se ha considerado que, con la implantación del modelo, se minimiza el número de trámites necesarios para realizar actividades de gestión, en el contexto de las políticas públicas, según lo manifestado por los evaluadores:

“Sí” C1E1P13R13

“Con el modelo se acortan algunos procedimientos innecesarios”
C2E2P13R13

“Sí porque el grado de potencialidad en que la institución se desarrolla su gestión en beneficio de la comunidad universitaria, la directiva, su entorno y los propios del ente rector, en fortalecer los procesos de enseñanza y la formación académica a través del reordenamiento institucional, permite que la estructura organizativa de gestión funcione organizada y así poder evitar retrasos en los trámites para realizar actividades de gestión”.

C3E3P13R13

“Sí lo considero”C4E4P13R13

“Sí” C5E5P13R13

Formas de evaluación del modelo

Los evaluadores, en su totalidad, coincidieron que las formas de evaluación descritas en el modelo permiten monitorear el desarrollo de la gestión de los programas nacionales de formación para realizar las correcciones, el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, de acuerdo a lo descrito:

“Sí” C1E1P14R14

“En un grado importante se cubre con criterios para la evaluación en cada una de los elementos para mejoramiento del desarrollo de la gestión de

los PNF". C2E2P14R14

"Sí porque se centra en el control administrativo que involucra la planificación, ejecución y evaluación y que consta tres componentes básicos que son de suma importancia para la gestión, los cual están: el personal, el conductual y el contextual, puesto que dicha gestión es también vista como un proceso abierto que requiere del cumplimiento de ciertas actividades o fases cíclicas que deben cubrir los miembros de la institución educativa para cumplir de manera satisfactoria con los procesos de creación, gestión y funcionamiento de los programas nacionales". C3E3P14R14

"Sí, la forma de evaluación se ve idónea" C4E4P14R14

"Pienso que hacen falta medidas adicionales. En algunos momentos se hace caso omiso a las recomendaciones y requerimientos de los actores involucrados dentro de las IEU. Yo agregaría un riguroso control a las autoridades involucradas, de manera que se sientan forzados a responder por la calidad de su gestión" C5E5P14R14

Entre las manifestaciones se evidencia la efectividad del modelo, siempre y cuando haya cumplimiento en su implementación y el respectivo control y monitoreo.

Se evidencia también la desmotivación y el desinterés en cuanto al éxito de gestión de los programas nacionales de formación, fortaleciendo el descontento ante la comunidad universitaria con respecto a los programas.

Existen aspiraciones de poseer el fortalecimiento de lineamientos estratégicos que permitan el cumplimiento de las normativas de gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, para cumplir los objetivos institucionales y consolidar la cultura

institucional en las instituciones oficiales de educación universitaria.

Fase III: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La aplicación del modelo de gestión mejoraría en un cien por ciento la creación, aplicación y ejecución de los programas nacionales de formación en las instituciones universitarias.

El modelo de gestión propuesto vincula los procesos de gestión en las instituciones oficiales de educación universitaria con las políticas públicas, este contexto lo hace un trabajo muy auténtico e interesante.

De acuerdo a las opiniones de los evaluadores, se evidencia que están ganados a abordar innovaciones, cambios institucionales en pro del fortalecimiento de la cultura institucional, en beneficio de la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas.

Los evaluadores reclaman una formación en cuanto a la gestión de los programas nacionales de formación y la cultura institucional de sus miembros.

Recomendaciones

Implementar el modelo de gestión en las instituciones de oficiales de educación universitaria, el cual contribuirá con el mejorar de la eficiencia y efectividad de la gestión de los programas, la cultura

institucional y la satisfacción y formación de nuestros estudiantes en educación universitaria.

Diseñar una guía metodológica para la construcción de los procesos de creación, gestión y autorización de programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas.

Realizar talleres sobre gestión, cultura y cambio organizacional, con el objeto de desarrollar en los miembros de la comunidad universitaria, herramientas para comprender los procesos de gestión de los programas nacionales de formación, la cultura organizacional y los procesos de cambio en el contexto de las políticas públicas, con miras a fortalecer el rol y las capacidades de los líderes de las instituciones educativas.

Validación del instrumento

La validación es el producto de la acción y efecto de valor que se le asigna a los instrumentos de recolección de información, es decir, es el nivel de medición real que se pretende o requiere medir, de acuerdo a los objetivos en concordancia con el estudio, ejercida por un grupo de expertos en materia de contenidos y estrategia metodológicos, aplicados como recursos de recolección de datos para acercarse a los fenómenos con mayor exactitud, según su intencionalidad, tipo o clasificación.

Para Arias, F. (2006:79), la validez del cuestionario “significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir”.

Según Véliz, C. (2009:23), la validación de un instrumento, “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

Por otra parte, Hurtado (2012) indica que “la validez hace referencia a la capacidad de un instrumento para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado. Es decir, que mida la característica (o evento) para el cual fue diseñado y no otra similar”.

Para fortalecer y verificar la pertinencia del instrumento construido, referido a la evaluación de la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, y en aras de validar la profundidad de medición del mismo, se asumió la metodología planteada por Hurtado (2012), la validación por juicios de expertos, la cual permite calcular el índice de validez de constructo, sustentada en la correspondencia que existe entre la teoría y los ítems de los instrumentos y conceptos del evento. En este sentido, dicha técnica lo que persigue es corroborar el consenso entre el investigador y los expertos, para ello se siguió la metodología planteada por Hurtado (2012; 792), la cual consistió de los pasos siguientes:

- Se desarrolló la tabla de especificaciones.
- Se seleccionaron los jueces o expertos.
- Se seleccionó el juego de documentos para el experto, el cual contenía: carta explicativa con la solicitud de apoyo a la validación, contentiva de la información sobre la investigación, el evento a estudiar con su respectiva definición, sinergia que compone el evento, copia del instrumento a validar, instrucciones para el registro de las respuestas, el instrumento donde las alternativas

son la sinergias del evento para cada ítem y constancia de validación con los datos personales y profesionales del experto, apreciación general y firma.

Seguido el procedimiento antes indicado se obtuvieron los resultados siguientes:

Cuadro N° 17
Validación por jueces

Ítem	Juez 1	Juez 2	Juez 3	investigador	Acuerdo
1	B	A	A	A	1
2	B	A	A	A	1
3	B	A	C	B	0
4	B	A	B	A	1
5	A	A	B	A	1
6	A	A	B	A	1
7	A	A	C	A	1
8	C	C	D	A	1
9	C	A	D	A	0
10	A	A	B	A	1
11	C	C	C	C	1
12	A	A	B	A	1
13	A	A	B	A	1
14	A	A	A	A	1
Total acuerdos					12
Índice de validez					0,85

Fuente: Contreras, 2015

Cálculo de Índice de validez

$$\acute{I}V = \frac{\text{TotaldeAcuerdos}}{\text{Total de ítems}}$$

$$\acute{I}V = \frac{12}{14}$$

$$\acute{I}V = 0,85$$

Criterios para obtener el índice de validez, según la sinergia

1. Cuando los tres jueces coincidan en la sinergia a la cual pertenece el ítem, se considera que el ítem estaba bien formulado y se registra como un acuerdo (valor: 1).
2. Cuando dos jueces coincidan en la sinergia, se registra como un acuerdo (valor: 1).
3. Cuando sólo un juez coincida en la sinergia a la cual pertenece el ítem, se considera un desacuerdo (valor: 0).
4. Cuando ningún juez coincida en la sinergia a la cual pertenece el ítem, se considera un desacuerdo (valor 0).

Luego, se obtiene un índice de validez, mediante la técnica de proporción de acuerdos. Este se calcula al contar todos los acuerdos y dividir el resultado entre el total de ítems. Hurtado (ob. cit.) indica que para instrumentos que miden eventos de las ciencias sociales, el índice obtenido debe ser superior a 0,70.

En virtud de lo antes expuesto en el cuadro correspondiente a la validación realizada por los jueces, y en concordancia con los criterios para obtener el índice de validez, según la sinergia, se aprecia que el instrumento correspondiente a la evaluación del modelo de gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, tiene una validez de 0,85.

En consecuencia, se presenta el instrumento de evaluación del modelo de gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, de acuerdo a las observaciones efectuadas por los jueces evaluadores, en las interrogantes, N° 8, 9 y 11.

Capítulo VI

Comentarios conclusivos y sugeridos

El objetivo central de este trabajo ha sido caracterizar cómo se ha efectuado el proceso de gestión de los programas nacionales de formación en las instituciones oficiales de educación universitaria a través de las vivencias de los directores, profesores, miembros del comité interinstitucionales, miembros de las mesas técnicas, jefes de departamentos, especialistas en currículo y estudiantes.

En este trabajo, nos preocupaba analizar este proceso en particular, desde la perspectiva vivencial de cada uno de sus actores.

En este apartado presentamos los comentarios conclusivos y sugeridos de este trabajo. En consecuencia, expondremos las ideas significativas que realzan este estudio y deshilaremos cada una de las ideas proponiendo al mismo tiempo las propuestas para la mejora de los mismos.

Comentarios conclusivos

Los programas nacionales de formación, en el contexto de la educación venezolana, se pueden definir como un método o estrategia de formación centrada en la integración del valor humano, creados con el fin de prever y proponer acciones académicas para fortalecer el subsistema de educación universitaria y responder a necesidades sociales, locales, municipales y regionales.

Los programas nacionales de formación vienen a representar un bastión para la educación universitaria, puesto que su estructura se sustenta, en principio, en los ejes de formación: epistemológico, ético-político, de proyecto, estético-lúdico, socio-crítico, socio-ambiental, socio-productivo, técnico y el de seguridad integral, que los hacen florecer hacia una formación de calidad, sin exclusión y con pertinencia social.

Razón por la cual la educación universitaria debe seguir fortaleciéndose y transformándose, creando estrategias de formación, diseñando mejores espacios académicos cónsonos con la formación que se requiere y aspira el Ejecutivo Nacional, adecuándolos a sus comunidades, localidades, municipios y regiones, diseñando e innovando programas de formación docente, diseñando estrategias que propicien el intercambio y las relaciones comunicacionales e institucionales entre el docente, el estudiante y la comunidad.

En consecuencia, se mencionan algunos comentarios conclusivos que se consideran relevantes y significativos con base en el estudio efectuado. Entre ellos tenemos:

- Considerando el basamento teórico que compone la presente investigación, en lo referente a la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, se infiere que todos sus componentes, de forma explícita, permiten realizar la ilación y los enlaces para visualizar de manera sistemática y ordenada el comportamiento del fenómeno, sus causas y consecuencias, su razón de ser y su campo de acción, para con ellos ir respondiendo a las interrogantes que dan lugar al contexto y al desarrollo de la solución de la problemática descrita, independientemente de que estemos en acuerdo o desacuerdo con las posturas o enfoques en ellas expuestas.
- Los hallazgos encontrados en las bases teóricas, específicamente en el capítulo III, sobre la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, han sentado las bases teóricas para disociar la cultura organizativa de gestión de los programas nacionales de formación de la cultura administrativa de las carreras. Nuestro primer logro ha sido, por un lado, analizarlos factores que influyen en el proceso de gestión de los programas, su situación actual, caracterizar la situación actual de los procesos de gestión; y por el otro, identificar los componentes y procesos académico-administrativos que fundamentan la gestión.
- La metodología propuesta en este estudio se fundamenta en la investigación cualitativa, la cual indaga a profundidad sobre las características y cualidades presentadas por el fenómeno estudiado, debido a que parte de lo general a lo particular, con un carácter holístico. Además, este proceso se fortalece con la

aplicación del enfoque fenomenológico, que permite estudiar el fenómeno desde su propia realidad tal y como se presenta. En el mismo orden, el proceso contó con la acción del método de la teoría fundamentada, ya que esta contribuye al estudio de las conductas, dando lugar al análisis, el cual conlleva a la construcción de teorías fundamentadas, a través de las descripciones y observaciones hechas a los sujetos, conducidas por el proceso fenomenológico.

- La gestión de los programas nacionales de formación se encuentra desasistida, por cuanto no cuentan con la revisión periódica de su desarrollo, tanto académico como administrativo, por parte del ente rector.
- Los programas nacionales de formación requieren de la actualización de mecanismos que permitan corregir las deficiencias en cuanto a su desarrollo y efectividad académica.
- Los entrevistados carecen de guías, líneas, instrumentos que les permitan visualizar la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas.
- Los programas nacionales de formación carecen de procesos de control para determinar en qué medida se están cumpliendo los objetivos y fines del proceso de gestión.
- Los programas nacionales de formación poseen estructuras organizativas que no se corresponden con las características, fines y objetivos de los programas.

- El desconocimiento de la conceptualización, caracterización, fines, alcances y objetivos de los programas nacionales de formación por parte del personal docente, administrativo y obrero, ha profundizado la proyección de la incertidumbre, la desmotivación, la dispersión académica y no propicia cambios en los procesos de gestión.
- La falta de evaluación académica en los programas nacionales de formación fortalece y profundiza las debilidades y amenazas expuestas por los entrevistados (fallas en control de estudios, prosecución de estudios, movilidad docente y estudiantil, horarios de clases, cambios de modalidades de estudios, prácticas profesionales, los proyectos, identidad y pertinencia académica e institucional).
- Carencias de lineamientos de evaluación para gestionar los programas nacionales de formación.
- Se debe incorporar el eje de formación de identidad académica a la estructura de la malla curricular de los programas nacionales de formación, a fin de desarrollar procesos formativos vinculados a la idoneidad e identidad profesional.
- No se realizan estudios de pertinencia y prospectiva local, municipal, regional y territorial, que permitan determinar las necesidades y potencialidades reales de formación para crear o gestionar los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas.

- Repensar el desempeño de las mesas técnicas y los comités interinstitucionales de los programas nacionales de formación, a fin de fortalecer su operatividad y funcionamiento a través del monitoreo, seguimiento, evaluación y control.
- Aplicar a los programas nacionales de formación la reingeniería de procesos académicos, que consiste en rediseñar todos los componentes de los programas, a fin de cambiar lo que sea necesario para lograr mejoras y calidad de servicio de formación en la gestión de estos.
- No existen en las regiones, estados y municipios, coordinaciones regionales que atiendan los requerimientos estatales, regionales y municipales de programas nacionales de formación, que permitan monitorear y evaluar la gestión de los programas de formación.
- No se aplican evaluaciones periódicas al desarrollo de la gestión de los programas nacionales de formación para determinar logros, avances, alcances y objetivos, tanto de estos como los institucionales.
- Se está perdiendo el interés, la motivación y la identidad, tanto en los docentes como en los estudiantes, por los programas nacionales de formación.
- Hasta ahora, los cambios realizados en las instituciones universitarias oficiales donde se gestionan los programas nacionales de formación han sido pírricos, puesto que solo se han visto en los diseños de estos y en la masificación de la educación, debido a que se mantienen los viejos esquemas de administración

de las carreras.

- Los docentes adscritos a las instituciones oficiales de educación universitaria que gestionan los programas nacionales de formación, carecen de un sistema de formación docente que les permitan, a groso modo, fortalecer su formación académica y profesional, así como enfrentar los procesos de transición, bien sea por cambios organizacionales, de gestión o de estructura, a fin de poder cumplir con las metas y objetivos para lo cual fueron creados.
- La afluencia de los programas nacionales de formación ha traído cambios significativos en la formación universitaria que conducen a nuevas formas de construir el conocimiento: estudiantes más críticos, flexibilidad y cambios en los diseños curriculares, oportunidades de estudios, masificación de la educación universitaria, inclusión social, pertinencia social y académica, movilidad estudiantil y docente. Pero no se previó el desarrollo de su gestión cuando se crearon los diez (10) primeros programas. Ahora son sesenta y seis (66), y se evidencian fuertes debilidades académicas y estructurales en estos.
- Los programas nacionales de formación carecen de lineamientos para evaluar el proceso de creación, gestión y autorización de funcionamiento en las instituciones oficiales de educación universitaria.
- Existe incongruencia comunicacional entre el docente, los estudiantes y su práctica; el docente del comité interinstitucional y las autoridades; las autoridades-docentes y los estudiantes; las autoridades, el docente, los estudiantes, la comunidad y el ente

rector.

- En las instituciones oficiales de educación universitaria donde se gestionan los programas nacionales de formación, prevalece más la cultura de poder que la académica e institucional.
- Existen instituciones de educación universitaria donde se autorizó la gestión de los programas nacionales de formación, que se resisten al cambio, y en algunos casos, solo se han transferido situaciones adversas a los procesos de gestión, puesto que no hay corresponsabilidad, creatividad, interactividad ni control y seguimiento del cómo se desarrollan los programas.
- Los docentes de los institutos universitarios oficiales autorizados para gestionar los programas nacionales de formación, deben estar motivados, articulados y vinculados con la integración curricular e institucional, donde el elemento común debe ser el bienestar de todos los que en él convergen (estudiante, docente, universidad y comunidad).
- La motivación y la comunicación gerencial son factores clave para el desarrollo de la gestión de los programas nacionales de formación en las instituciones oficiales de educación universitaria.
- Se deben realizar diagnósticos situacionales de los procesos de gestión en las instituciones de educación universitaria donde se autorizaron los programas nacionales de formación, para determinar cuáles son sus necesidades y requerimientos territoriales.

- El Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, debe diseñar y proponer estrategias para fortalecer la creación, gestión y autorización de funcionamiento de los programas nacionales de formación, que abarque el desarrollo docente, la creación intelectual, el desarrollo curricular, la creación y acreditación de programas enmarcadas dentro de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y el Plan de Desarrollo de la Nación, en el contexto de las políticas públicas.
- Se deben evaluar los diseños curriculares de los programas nacionales de formación de manera permanente, a fin de mejorar su implementación y desarrollo.
- Las estructuras organizativas que se vienen dibujando en las instituciones oficiales de educación universitaria, requieren de un proceso transformador del desarrollo de la gestión de los programas nacionales de formación, para combatir de manera eficaz y eficiente los esquemas tradicionales, los cuales carecen de procesos concretos de una planificación activa, dinámica, motivadora e integradora de los actores que en ella convergen.
- El trabajo que aquí se ha generado, converge en un nuevo enfoque de acciones metodológicas de planificación, de gestión académica para generar procesos de desarrollo totalmente distintos a los métodos clásicos existentes en las instituciones oficiales de educación universitaria que gestionan programas nacionales de formación.

Comentarios sugeridos

Es evidente y notorio que con los resultados arrojados en el análisis de los datos y los comentarios conclusivos y recomendativos, solo pretendemos que sirvan para hacer un llamado de atención, en principio a las autoridades, docentes, estudiantes, y al poder popular de las instituciones autorizadas para gestionar los programas nacionales de formación en el marco de la Misión Sucre y la Misión Alma Mater, a los miembros de las mesas técnicas responsables del diseño del documento rector del programa nacional de formación y a los miembros del comité interinstitucional, cuya función es la evaluación, integración, vinculación y seguimiento de la gestión de estos programas, y principalmente al Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, responsable generador de las políticas públicas para fortalecer el subsistema de educación universitaria, como ente rector. Todo ello, con el objeto de que tomen conciencia de esta realidad que se presenta a nivel nacional en las instituciones de educación universitaria, puesto que al asumir o abordar de manera integral la problemática anteriormente descrita, se evidenciaron grandes debilidades y amenazas para gestionar los programas antes mencionados.

Es evidente e importante destacar, que de ninguna manera se pretende con esta investigación disgregar la situación problemática aquí descrita. Todo lo contrario, con nuestra propuesta de estructura organizativa de procesos se busca orientar, situar y ordenar el proceso para que la gestión y operatividad de los programas nacionales de formación, para que sea eficaz, eficiente y operativa. Todo ello, en el contexto de las políticas públicas, contribuyendo con las sugerencias siguientes:

- En virtud de que los programas nacionales de formación son de suma importancia y relevancia para la educación universitaria, y su estructurarse sustenta, en principio, en los ejes de formación, se recomienda revisar los diseños y rediseños curriculares de estos programas, por cuanto se ha evidenciado en algunos casos la omisión y eliminación de los mismos, al igual que los sinópticos.
- En vista de que los programas nacionales de formación son un conjunto de acciones académicas, creadas con el objeto de proponer una visión de formación con métodos, estrategias y enfoques distintos a los ya tradicionales, y a sabiendas de la importancia que ameritan la formación de nuestros jóvenes en estos tiempos de cambio, se recomienda con carácter de urgencia la incorporación de teorías y enfoques de enseñanza a los programas creados y los que están por crearse, porque de los sesenta y seis (66) que existen, solo catorce (14) presentan estos componentes.
- La educación universitaria debe seguir fortaleciéndose y transformándose, creando estrategias de formación, diseñando infraestructuras cónsonas con la naturaleza, tanto del programa como de la región y localidad donde este se va a gestionar.
- Diseñar un sistema de formación docente en el cual se fortalezcan los conocimientos, destrezas y habilidades, de manera que propicien el intercambio y las relaciones comunicacionales e institucionales entre el docente, el estudiante y el poder popular.
- Realizar un diagnóstico situacional de los procesos de gestión de los programas nacionales de formación, a fin de diseñar estrategias

que permitan planificar su desarrollo, tanto académico como administrativo, por parte del ente rector.

- Formular mecanismos y estrategias de evaluación que permitan corregir las deficiencias en cuanto al desarrollo y efectividad académica de los programas nacionales de formación.
- Diseñar estrategias curriculares para el proceso de creación, gestión y autorización de funcionamiento de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas.
- Diseñar e implementar estrategias para desarrollar los procesos de gestión y el cumplimiento de estos en las instituciones autorizadas para la creación, gestión y autorización de funcionamiento.
- Fortalecer el proceso de transformación universitaria a través del diseño y creación de estructuras organizativas que no se corresponden con las características, fines y objetivos de los programas.
- Diseñar e implementar talleres de formación docente vinculados a la conceptualización, caracterización, fines, alcances y objetivos de los programas nacionales de formación.
- Diseñar campañas divulgativas para dar a conocer la importancia por parte del personal docente, administrativo, estudiante y obrero, sobre la importancia de los programas nacionales de formación.
- Diseñar e implementar un plan de evaluación de los diseños curriculares de los programas nacionales de formación.

- Diseñar e implementar estrategias que garanticen la prosecución de estudios, la movilidad docente y estudiantil, el cumplimiento de los horarios de clases, los cambios de modalidades de estudios, prácticas profesionales, los proyectos, identidad y pertinencia académica e institucional.
- Incorporar el eje de formación de identidad académica, a la estructura de la malla curricular de los programas nacionales de formación, a fin de desarrollar procesos formativos vinculados a la idoneidad e identidad profesional y académica.
- Desarrollar estrategias que permitan determinar los estudios de pertinencia en función de la prospectiva local, municipal, regional y territorial, que permita determinar las necesidades y potencialidades reales de formación para crear o gestionar los programas nacionales de formación.
- Diseñar e implementar estrategias que permitan evaluar el desempeño de las mesas técnicas y los comités interinstitucionales de los programas nacionales de formación, con miras a fortalecer su operatividad y funcionamiento.
- Diseñar y aplicar a los programas nacionales de formación un plan de reingeniería de procesos académicos, que consiste en rediseñar todos los componentes de los programas, a fin de mejorar la calidad y aplicabilidad de estos programas.
- Crear y activar las coordinaciones curriculares (por región o estado), que atienda los requerimientos estatales, regionales y municipales de programas nacionales de formación, con la

intención de monitorear y evaluar la gestión de los programas de formación.

- Diseñar y proponer estrategias de evaluación para el desarrollo de la gestión de los programas nacionales de formación para determinar logros, avances, alcances y objetivos tanto de estos como institucionales.
- Diseñar y proponer estrategias para fortalecer la motivación, pertinencia y la identidad institucional y académica de todos los miembros que convergen en las instituciones autorizadas para gestionar programas nacionales de formación.
- Crear la coordinación de iniciación y prosecución de estudios en las instituciones donde se gestionan los programas nacionales de formación, a fin han coadyuvar a atender y resolver las situaciones que se presentan antes, durante y después del desarrollo de procesos de gestión (proceso de ingreso a un PNF, iniciación, valoración del perfil de ingreso, inscripción, carnetización estudiantil, malla curricular, reglamentos, servicios que atiende la institución, desempeño y evaluación estudiantil, movilidad estudiantil y docente, la prosecución de estudios propiamente dicha, valoración del servicio comunitario, las prácticas profesionales, valoración del proyecto universitario, lineamientos, evaluaciones, trayectos de formación, certificaciones) de los programas.
- Desarrollar y proponer lineamientos para evaluar el proceso de creación, gestión y autorización del funcionamiento en las instituciones oficiales de educación universitaria.

- Solicitar a las instituciones interesadas en gestionar programas nacionales de formación la solvencia académica, con el objeto de evaluar la pertinencia y alcance que posea la institución para requerir dicho programa de formación.
- Diseñar e implementar un sistema de formación docentes para fortalecer su formación académica y profesional, así como enfrentar los procesos de transición, bien sea por cambios, organizacionales de gestión o de estructura, a fin de poder cumplir con las metas y objetivos para lo cual fueron creadas y dar vida a sus programas.
- Diseñar y proponer estrategias para fortalecer la creación, gestión y autorización de funcionamiento de los programas nacionales de formación, que abarque el desarrollo docente, la creación intelectual, el desarrollo curricular, la creación y acreditación de programas, enmarcadas dentro de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y el Plan de Desarrollo de la Nación, en el contexto de las políticas públicas.
- Diseñar e implementar estrategias comunicacionales que permitan fortalecer las relaciones entre el docente, los estudiantes y su práctica; el docente, el comité interinstitucional y las autoridades; las autoridades-docentes y los estudiantes; las autoridades, el docente, los estudiantes, la comunidad, las coordinaciones, las coordinaciones curriculares, regionales y el ente rector, con miras a responder a un fin común.
- Diseñar un sistema de cultura que permita la integración, participación e intervención de todos los miembros de las

instituciones oficiales de educación universitaria donde se gestionan los programas nacionales de formación, y con ello, lograr el fin común.

- Reforzar y mantener las fortalezas y oportunidades que han traído los cambios que aún se mantienen en las instituciones de educación universitaria donde se autorizó la gestión de los programas nacionales de formación, a objeto de mantener la integración de sus miembros, en correspondencia con los objetivos y metas institucionales.
- Diseñar y desarrollar estrategias centradas en un plan motivacional para tratar el tema del desempleo del personal docente adscrito a las instituciones autorizadas para gestionar programas nacionales de formación, con el fin de fomentar y contribuir al fortalecimiento del desempeño profesional y académico, mediante la satisfacción individual y colectiva, en función de optimizar la calidad y desarrollo del servicio educativo que prestan al estudiante, la comunidad y al poder popular, con miras a cumplir los objetivos y metas de la institución.
- Diseñar y desarrollar estrategias que permitan la transformación real de las estructuras organizativas que se vienen dibujando en las instituciones oficiales de educación universitaria, debido a que requieren con urgencia de un proceso de cambio del desarrollo de la gestión de los programas nacionales de formación, para combatir de manera eficaz y eficiente los esquemas tradicionales que vienen desarrollando, los cuales carecen de procesos concretos para una planificación activa, dinámica, motivadora e integradora de los actores que en ella convergen como de sus

procesos.

- Apoyar y divulgar la propuesta de gestión organizativa para los programas nacionales de formación, con el objeto de fortalecer la eficacia y la operatividad efectiva de las políticas públicas en las instituciones de educación universitaria oficial.
- Presentar a las autoridades del Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, el desarrollo de un modelo de gestión para los programas nacionales de formación, con el objeto de fortalecer la eficacia y la operatividad efectiva de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria.

Finalmente, ha concluido este trabajo. Pero ello, supone con certeza de nuevas investigaciones que sigan profundizando sobre la identidad profesional, la transformación de los procesos de gestión y la cultura institucional de todos los actores que hacen vida en las instituciones oficiales de educación universitaria, para que en tiempo no muy tardío, visualizar y comprender cómo ha ido evolucionando el proceso de gestión de los programas nacionales, con la implementación del modelo Jumartín, en el contexto de las políticas públicas.

Referencias

- Aguilar, C. y Lima M. (2009) ¿Qué son y para qué sirven las políticas públicas?, en contribuciones a las Ciencias Sociales, Disponible en <http://www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm>, Consultada: 2014, Abril 22.
- Aguirre, J. y Jaramillo, L. (2012). Aportes del método fenomenológico a la investigación educativa, Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. No. 2, Vol. 8, pp. 51-74. Manizales: Universidad, disponible en http://latinoamericana.ucaldas.edu.co/downloads/Latinoamericana8%282%29_4.pdf , Consultada: Mayo 23.
- Alexis G. (2002) Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, primera edición.
- Álvarez J. (2005) Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. México: Paidós.
- Ander-Egg, E. (2012) Diccionario de educación, (1ª ed.), Editorial Brujas, Argentina.
- Aristimuño, M., Guaita, W. y Rodríguez, C.(2013) Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior, Venezuela, Disponible en http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ucv.ve%2Ffileadmin%2Fuser_upload%2Ffrac%2Fdocumentos%2FCurricular_Documentos%2FEvento%2FPonencias%2Faristimulo_y_otros.pdf&ei=tGFmU8-E4-nsASEhoAw&usq=AFQjCNF2D0JqYIA9BsSKG7d1mqe8zQcTyA&bvm=bv.65788261,d.cWc ; Consultada: Marzo 26.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2014) Plan de la patria, segundo plan socialista de desarrollo económico y social de la nación, 2013-2019.Gaceta Oficial N° 6.118 Extraordinaria del 4/12/2014.
- Baca, G. (2011). Administración integral: Hacia un enfoque de procesos, (1ª ed.), Grupo Editorial Patria, México.
- Balacarte, J. (2012) Fallas del motor, Disponible en: <http://especiales.espanol.autocosmos.com/tipsyconsejos/noticias/2012/04/16/5-tips-para-detectar-fallas-en-tu-motor>, Consultada: Marzo 16.

- Becerra, A. (2002). Thesaurus de la investigación académica universitaria (2ª ed.) Universidad Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Caracas. Caracas-Venezuela.
- Becerra, A. (2002). Thesaurus de la investigación académica universitaria (2ªed.) Universidad Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Caracas. Caracas-Venezuela.
- Blancarte, J. (2012) Fallas del motor, investigación, Disponible en <http://especiales.espanol.autocosmos.com/tipsyconsejos/noticias/2012/04/16/5-tips-para-detectar-fallas-en-tu-motor>, Consultada : Enero 18.
- Blanco, I; y Quesada, V.(2010), La gestión académica, criterio clave de la calidad de la gestión de las instituciones de educación superior, II Simposio Internacional Pedagogía, Currículo y Didáctica en el Contexto de la Calidad de la Educación , Barranquilla, Disponible en https://www.google.co.ve/search?sourceid=navclient&hl=es&ie=UTF-8&rlz=1T4AVNB_esVE585VE585&q=La+gesti%C3%B3n+acad%C3%A9mica%2C+criterio+clave+de+la+calidad+de+la+gesti%C3%B3n+de+las+instituciones+de+educaci%C3%B3n+superior, Consultada: Abril 14.
- Blogspot.com (2013) La médula espinal, Disponible en <http://lasmilrespuestas.blogspot.com/2013/06/que-es-la-medula-espinal.html> Consultada: Diciembre 12.
- Blogspot.com (2009) Parte de una carretera, Disponible en <http://ingenieriacivilapuntes.blogspot.com/2009/02/cuales-son-las-partes-de-una-carretera.html> Consultada: Diciembre 8.
- Varela, H. (2012) La Resistencia al Cambio Organizacional, Disponible en: <http://www.ayl.com.ve/2012/09/la-resistencia-al-cambio-organizacional.html>, Consultada: Enero 15.
- Bonilla, M.; Morales, J. (2006) Planificación. Definiciones, Universidad Fermín Toro. Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, Barinas-Venezuela, Disponible en: <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html>, Consultada: Julio, 25.
- Campo, R. y Labarca, R, (2009) La teoría fundamentada en el estudio empírico de las representaciones sociales: un caso sobre el rol orientador del docente. *Opcion*. [Online]. dic. 2009, vol.25, no.60 [citado 02 Junio

2012], p.41-54. Disponible en la World Wide Web: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S101215872009000300004&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1012-1587.

Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (S/F) Evaluación de la gestión, Disponible en: <http://excelencia.iat.es/en/evaluacion-de-la-gestion/> Consultada: 2014, Enero 17.

Cianca, M. y Hernández, E. (2012) Aprendizaje dirigido, Aplicando el método AIDHA. 1ª.ed, editorial Trillas.

Cibal, L. (2006). Teoría de la comunicación humana, Disponible en: <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/lineamientos.pdf>, Consultada: 2013, Enero, 24.

Claret, A. (2009) Cómo hacer y defender una tesis, Editorial Texto, c.a. 15va. Edición ampliada, Caracas-Venezuela.

Constitución. (1999) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.908 (Extraordinario), Febrero 19, 2009.

Contreras, H., Tacoronte, A. (2000), Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela Grupo Santander Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, 61, [100] h.; il.; 28 cm. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/tesis/tesis.shtml>, Consultada: Abril 02.

Contreras, M. (2015) Validez de los instrumentos (ejemplos) Disponible en: <http://educapuntos.blogspot.com/2015/03/validez-y-confiabilidad-ejemplos.html>, Consultada: Julio 18.

Corbin J. y Strauss A. (2002) Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada, Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquía, (1ª ed. en español) Editorial Universidad de Antioquía, Colombia.

Corredor, J. (2014) La planificación estratégica: Bases teóricas para su aplicación, Editores Vadell Hermanos, Valencia, Caracas-Venezuela.

- Corredor, J. (2014) La planificación: Nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI, Editores Vadell Hermanos, Valencia, Caracas-Venezuela.
- Cruz, A. (2001) Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional, Universidad de las Tunas Vladimir Ilich Lenin, Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.html>, Consultada: Abril 20.
- Cuñat, R. (2007) Aplicaciones de la teoría fundamentada (Grounded Theory) al estudio del proceso de creación de empresas: Disponible en <http://etnografiayeducacion.blogspot.com/2010/04/224-analisis-e-interpretacion-de-datos.html>
- De la Fuente, J. & Justicia, F. (2007). El modelo DIDEPRO de regulación de la enseñanza y del aprendizaje: avances recientes. Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa, 5(3), 535-564.
- Definición de Comunicación(s/f), Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>, Consultada: 2003, Enero, 20.
- Deming (1951) Modelo de gestión: Disponible en <https://es.scribd.com/doc/12843869/Modelo-Deming>, Consultada: 2015, Marzo, 28.
- Efklides, A. (2011). Interactions of metacognition with motivation and affect in self-regulated learning: The MASRL Model. Educational Psychologist, 46(1), 6-25.
- Fernández, A. (2010) Universidad y currículo en Venezuela: Hacia el tercer milenio, (2ª ed.), Vicerrectorado Académico, Comisión de Estudios de Postgrado-Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Central de Venezuela, Caracas-Venezuela.
- Fernández, L. (2006) Fichas para investigadores: Cómo analizar datos cualitativos Institut de Ciències de l'Educació. Universitat de Barcelona. [[Disponible en [http:// www.](http://www.)]
- Fernández. E. (2002) Gestión de instituciones educativas inteligentes: Un manual para gestionar cualquier tipo de organización, (2ª ed.), McGraw-HILL INETERAMERICAN DE ESPAÑA, SAU. México.

- Fidias, A. (2006) El proyecto de investigación: Introducción a la introducción científica. Editorial Episteme,(5ª ed.)Venezuela.
- Flórez, R. (1999) Evaluación pedagogía y cognición, McGraw-Hill INETERAMERICAN EDITORES SA de D.C, Colombia.
- Franco, S. y Sifontes, R. (2009) Las políticas públicas en Venezuela, Trabajo de grado, Licenciatura en contaduría pública. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, Escuela de Administración, Cumaná, Venezuela.
- Franco, Y., y Sifontes R, (2009),Las políticas públicas en Venezuela (2000-2009), Tesis, Departamento de Administración, Núcleo de Sucre, Escuela de Administración, Universidad de Oriente. Disponible en:[https://www.google.co.ve/search?q=Ingrid+Blanco+Hern%C3%A1ndez+y+V%C3%ADctor+Quesada+Ibarg%C3%BCen&oq=Ingrid+Blanco+Hern%C3%A1ndez+y+V%C3%ADctor+Quesada+Ibarg%C3%BCen&aqs=chrome..69i57.5934j0j8&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8#q=+Franco%2C+Y.%2C+y++Sifontes+R%2C+\(2009\)%2C+Las+pol%C3%ADticas+p%C3%BAblicas+en+Venezuela+\(2000-2009\).](https://www.google.co.ve/search?q=Ingrid+Blanco+Hern%C3%A1ndez+y+V%C3%ADctor+Quesada+Ibarg%C3%BCen&oq=Ingrid+Blanco+Hern%C3%A1ndez+y+V%C3%ADctor+Quesada+Ibarg%C3%BCen&aqs=chrome..69i57.5934j0j8&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8#q=+Franco%2C+Y.%2C+y++Sifontes+R%2C+(2009)%2C+Las+pol%C3%ADticas+p%C3%BAblicas+en+Venezuela+(2000-2009).)
- Fred, R. David (1998) La gerencia estratégica, Serie empresarial,(9ª, ed.), Fondo Editorial LEGIS, Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Gaceta Oficial N° 39032, de fecha 7 de Octubre de 2008, Imprenta Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, Caracas.
- Gareth, R. (2008). Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones (5ª, ed.), Ediciones Universidad Católica de Chile, Pearson, Alfaomega, Prentice Hall, México.
- Garreth, R. (2008) Teoría organizacional, Diseño y cambio en las organizaciones, (5ª ed.) Pearson Educación, México, Área Administración, México.
- Goodsteinr, L; Nolan, T; y Pfeiffer, J. (1998) Planeación estratégica aplicada: cómo desarrollar un plan que realmente funcione, (1ª ed.), McGraw-Hill INETERAMERICAN DE ESPAÑA, SA. Santa Fe de Bogotá, DC, Colombia.
- Graffe, G. (2006) Teorías de la planificación educativa, Facultad de Humanidades y educación Escuela de Educación.

Gutiérrez, E y Martínez, J. (2012). Análisis del proceso de construcción de la comunidad de aprendizaje virtual de los doctorandos en educación de la Universidad Católica Andrés Bello, Vicerrectorado Académico, Dirección General de Estudios de Postgrado, Área de Humanidades y Educación, Caracas.

HERNANDEZ CABALLERO, S. Edit. (1998) Gran Enciclopedia de Venezuela. Editorial Globe, Venezuela. Volumen 4, 352 páginas.
<http://ingenieriacivilapuntos.blogspot.com/2009/02/cuales-son-las-partes-de-una-carretera.html>, Consultada: Marzo 18.

Hurtado, J. (2012). Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia (4a. ed.). Bogotá-Caracas: Ciea-Sypal y Quirón.
 ILPES. Disponible en:
http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/36341/sesion_planificacion.pdf
 fiones Unidas, Cepal, Consultada: Abril, 23.

Informe Especial (2011) Historia Contemporánea de Venezuela en Cifras Principales Indicadores para el período 1958-2010, ODH Grupo consultor: soluciones estratégicas.

Investigación cualitativa/técnicas (s/a), Disponible en:
<http://viviaangrup.galeon.com/enlaces998833.html>, Consultada: 2013, Enero,20.

Juárez, I. y Córdova, A. (2012) Autorregulación del aprendizaje, Revista Médica Mexicana, Vol. 1, N° 2, México, Disponible en:
<http://www.revistasmedicasmexicanas.com.mx/los-retos-de-la-educacion-medica/444-los-retos-de-la-educacion-medica/5028-autorregulacion-del-aprendizaje.html> Consultada: Enero, 30.

Kraft, Michael; Furlong, Scott (2006): "Public Policy: Politics, Analysis and Alternatives", 2nd ed., CQ Press, Washington, DC. Políticas públicas Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADticas_p%C3%ABlicas, Consultada: 2013, Enero, 23.

Kreitner, R. y Kinicki A. (1997) Comportamiento de las organizaciones, La adolescencia (s/f) Disponible en:
<http://vanessa27.galeon.com/ejercicio5.htm> ,Consultada: Abril 20.

Ley Orgánica de Administración Pública (2006) Decreto N° 5103 del 28-12-2006, Artículo 15, Numeral, 1 (GO. N° 5836 del 08-01-2007): sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Nacional.

Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929 (Extraordinaria), Agosto 15, 2009.

Ley de Universidades. (1970). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 1.429 (Extraordinario), Septiembre 8, 1970.

La médula espinal (2006), Disponible en: <http://lasmilrespuestas.blogspot.com/2013/06/que-es-la-medula-espinal.html>, Consultada: Enero 23.

Lepeley, M. (2003) Gestión y calidad en educación: un modelo de evaluación, (1ª ed.), McGraw-Hill INETERAMERICAN EDITORES SA de C: V: México.

López R. (2001) Modelos de gestión de calidad, Disponible en: <file:///C:/Users/Julio%20Martinez/Desktop/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>, Consultada: 2015, 10. Publicación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del año 2001, Modelo Europeo de Excelencia. Rafael López Cubino.

Malcolm, B. (1982) Modelo de gestión, Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/12843827/Modelo-Malcolm>, Consultada: 2015, Mayo; 20

Martínez, B. (2008) Calidad. ¿Qué es el modelo european foundation for quality management?, Disponible en http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?f=10&pidet_articulo=80000456&pidet_usuario=0&pcontactid=&pidet_revista=51&ty=158&accion=L&origen=apccontinuada&web=www.apcontinuada.com&lan=es&fichero=v6n5a356pdf001.pdf&anuncioPdf=ERROR_publici_pdf., Consultada: Noviembre 20.

Martínez, J. (2010). Propuesta de criterios y estrategias como alternativa para el abordaje de los factores de riesgos asociados a la transición académica de los estudiantes sexto grado de educación básica, Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez", Núcleo Regional de Postgrado Caracas.

Martínez, L. (2009) La planificación: Conceptos, evolución y funciones, Disponible en http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/36341/sesion_planificacion.pdf, Consultada: Abril 22.

- Martínez, M. (2012) Evaluación cualitativa de programas (1ª ed.), Editorial Trillas, México.
- Melinkoff, R. (1990). Los procesos administrativos, (1ª ed.), Editorial Panapo, Caracas-Venezuela.
- Melinkoff, R. (2008) Los procesos administrativos,(2ª ed.) Editorial Panapo, Caracas-Venezuela.
- Millán, A; Rivera, R; y Soledad, M. (2010) Calidad y efectividad en instituciones educativas, (1ª ed.), Editorial Trillas, México
- Ministerio de Educación y Deportes. (2004) Políticas, programas y estrategias de la educación venezolana: Informe Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas-Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular del Despacho de la Presidencia y Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información. (2009), Proyecto nacional simón Bolívar: líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la nación 2007-2013.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, (2008) Documento Oficial DOP Plan Sectorial 2008-2013, Disponible en http://www.mppeu.gob.ve/web/uploads/documentos/documentosVarios/pdf21-12-2009_08:31:06.pdf Consultada: 2012, Enero, 23.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Despacho de la Viceministra de Desarrollo Académico Dirección General de Currículo y programas nacionales de formación (2009), Lineamientos Curriculares para programas nacionales de formación, Versión 1.0, Disponible en <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/lineamientos.pdf>, Consultada: 2012, Diciembre 14.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Despacho de la Ministra Resolución N° 3072 de fecha 12-03-2002, Establecerlos lineamientos académicos para la creación, autorización y gestión de los programas nacionales de formación en el marco de la misión sucre y la misión alma mater.
- Misión Alma Mater (2009) Educación Universitaria Bolivariana y Socialista. Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior. Despacho de la Viceministra de Desarrollo Académico Oficina de Gestión Comunicacional, Caracas.

- Murcia y Jaramillo (2008) Teoría fundamentada y método continuo, Artículo: Disponible en: <http://pidepress.com/2008/06/02/teoria-fundamentada-y-metodo-comparativo-continuo>.
- Oduber, N. (2011). Modelo para la formación pedagógica del profesor universitario en contexto municipalizado, Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, Cuba.
- Olavarría, M. (2007) Conceptos básicos en el análisis de políticas públicas, Documento de trabajo, N° 11, INAP Instituto de asuntos públicos, departamento de gobierno y gestión pública, Universidad de Chile.
- Orlich, D. (2007) Técnicas de enseñanza: Modernización en el aprendizaje, México: Limusa, Noriega editores.
- Parrino, M. (2004) Propuesta para la gestión académica aspectos involucrados en la gestión del personal académico, Gestión Faces, Año N°10 N° 21, septiembre/diciembre de 2004, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-UNMDP, Centro de Documentación, Instituto de investigaciones Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional Mar de Plata, Disponible en: <http://www.ucv.ve/organizacion/vrac/gerencia-de-desarrollo/gerencia-de-planificacion-desarrollo-y-evaluacion-curricular/comision-central-de-curriculo-de-la-ucv/viii-reunion-nacional-de-curriculo-ii-congreso-internacional-de-calidad-en-innovacion-en-la-educacion-superior/ponencias.html>, Consultada: Marzo 14.
- Parte de una carretera (2009) Proyecto nacional simón Bolívar: líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la nación 2007-2013.
- Proyecto Regional “Población afrodescendiente de América Latina” (2011) Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. Políticas públicas para la inclusión de la población afrodescendiente. Ciudad de Panamá: PNUD, Disponible en http://www.afrodescendientes-undp.org/FCKeditor_files/File/cartilla_politicas.pdf políticas públicas, Consultada: 2014, Abril 24.
- Ramírez, Tulio. (1993). Como hacer un proyecto de investigación. Venezuela, editorial Cahel, c.a. 185pp.

- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 36787.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. y Álvarez, T. (2005), La comunicación como herramienta de gestión organizacional, Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Año 1 / N° 2 / 2005/ Páginas 32-48, DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593, Consultada: Abril 14.
- Rivera, A; Rojas, L; Ramírez, F. y Álvarez, T. (2005) La comunicación como herramienta de gestión organizacional. Revista Negotium, Ciencias Gerenciales, Año 1 / N° 2.
- Robert N. y Vijay G. (2008) Sistemas de control de gestión, (12ª ed.) Universidad Autónoma de México, McGraw-Hill INETERAMERICAN EDITORES SA de C.V. México.
- Rodríguez, D. (2006). Gestión organizacional: Elementos para su estudio, (4ª, ed.), Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rosario, P. (S/F)“La autorregulación implica ayudar a los alumnos a conocerse a sí mismos”, Entrevista a Pedro Rosario, Universidad de Minho, Portugal. Disponible en http://www.ucentral.cl/prontus_ucentral/site/artic/20110822/pags/20110822131239.html. Consultada: 2014, Enero 22.
- Salazar, C. (2012) La definición de políticas públicas, Dossier, Disponible en http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomun/bc209/C_Salazar.pdf, Consultada: 2014, Abril 22.
- Saldivia, G. (2008) Nacimiento y desarrollo de las políticas públicas, Disponible en <http://miradapublica.espacioblog.com/post/2008/07/08/nacimiento-y-desarrollo-las-políticas-públicas>, Consultada: Abril 20.
- Santalla, Z. (2012) Guía para la elaboración formal de reporte de investigación, Universidad católica Andrés Bello, (2ª ed.), Caracas-Venezuela.
- Santrock, John, (2006) Psicología de la educación, (2ª ed.), McGraw-Hill INETERAMERICAN EDITORES SA de C.V. México.

- Serna, H. (1997) Gerencia estratégica, Planeación y gestión estratégica: teoría, metodología, (5ª ed.) Santafé de Bogotá, Colombia.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2004) Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Tesis Doctoral, Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas-Venezuela.
- Valera, H. (2012) La resistencia al cambio organizacional, Disponible en <http://www.ayl.com.ve/2012/09/la-resistencia-al-cambio-organizacional.html>, Consultada: Julio 20.
- Vanessa2/ (s/f) La adolescencia, Disponible en <http://vanessa27.galeon.com/ejercicio5.htm>, Consultada: Enero 10.
- Valles, M. (1997) Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: síntesis s.a.
- Véliz, A. (2009) Cómo hacer y defender una tesis, (15ª ed.), editorial Texto, c.a.
- Volet, S., Marja, V. & Salone, P. (2009). Self- and Social Regulation in Learning Contexts: An Integrative Perspective. *Educational Psychologist*, 44(4), 215-226.
- Zimmerman, B. J. 1989. *Models of Self-Regulated and Academic Achievement*. Ed. Self-Regulated Learning and Academic Achievement. Springer-Verlag, Michigan, EE. UU.
- Zimmerman, B.J. & Martinez-Pons, M. (1998). Construct validation of a strategy model of student self-regulated learning. *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 284-290.
- Zimmerman, B.J. (1998a). Developing self-fulfilling cycles of academic regulation: An analysis of exemplary of instructional models. En D.H. Schunk & B.J. Zimmerman (Eds.), *Self-regulated learning: from teaching to self-reflective practice*. New York: Guilford, pp. 1-11.
- Zimmerman, B.J. (1998b). Academic studying and the development of personal skill: A self-regulatory perspective. *Educational Psychologist*, 33(2/3), 73-86.

Anexo A: Instrumento para la evaluación del modelo de gestión.

DATOS DEL EXPERTO	Nombres y Apellidos:		FORMATO "A"
	Género:	Profesión:	
	Último título obtenido:		
	Institución donde se desempeña:		
	Unidad curricular que dicta:		
	Cargo:		
	Correo electrónico:		ANO:
FASES O COMPONENTES A EVALUAR			
ASPECTOS A CONSIDERAR	INTERROGANTES	ASEVERACIONES	
<p>Objetivos del modelo de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> •Fortalecer a los actores de las instituciones oficiales de educación universitaria, desarrollando actitudes, valores y conocimientos que coadyuven con las mejoras de la gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas. •Propiciar mayor participación de los actores de las instituciones oficiales de educación universitaria, durante la implementación y desarrollo de la gestión de los programas nacionales de formación, con el objeto de realizar una gestión coherente con las políticas públicas. •Alinear la estrategia de la transformación de la gestión de los programas nacionales de formación con la estrategia de las políticas públicas, con el objeto de alcanzar los objetivos estratégicos del modelo. 	<p>1. ¿Cree usted que los objetivos del modelo permiten el desarrollo de actitudes de valores y conocimientos que coadyuven con las mejoras de la gestión de los programas nacionales de formación, en el contexto de las políticas públicas?</p> <p>2. ¿Considera usted que los objetivos del modelo propician la alineación de experiencias y la transformación de la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas?</p> <p>3. ¿Permite los objetivos del modelo la mayor participación de los miembros de la comunidad universitaria, durante la implementación y desarrollo de la gestión de los programas nacionales de formación, con las políticas públicas?</p>		
<p>Principios del modelo de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> •De las necesidades y requerimientos del entorno interno y externo institucional. •De las experiencias de los actores en la gestión de los programas nacionales de formación. •Del reconocimiento de la implementación de la gestión de los programas nacionales de formación, para la transformación. •Sensibilización y formación a los actores que convergen en las instituciones oficiales de educación universitaria, donde se gestionan los programas. 	<p>4. ¿Considera usted que los principios descritos en el modelo son una guía para orientar y motivar a los miembros de la comunidad universitarias a cumplir reglas y normas para el desarrollo de la gestión de los programas nacionales de formación?</p>		

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

FASES O COMPONENTES A EVALUAR:		
ASPECTOS A CONSIDERAR	INTERROGANTES	ASEVERACIONES
<p>Gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria.</p> <p>La gestión de los programas nacionales de formación es un proceso técnico y académico-administrativo que abarca desde la participación del comité interinstitucional hasta la participación de la coordinación regional de currículum, pasando por la coordinación de iniciación y prosecución de estudios, la cual finaliza con la valoración del personal especialista del Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, a través de un informe técnico, que incluye los elementos propios de la gestión: Pertinencia del programa, la idoneidad de la estructura académica, la disponibilidad de los espacios de aprendizaje, la dotación para los recursos de formación, la definición de estrategias para el desarrollo profesional y formación académica del personal docente, la formulación de políticas de investigación, y las formas de vinculación social y comunitaria.</p>	<p>5. ¿El modelo propicia la disposición entre los miembros de la comunidad universitaria a participar en actividades de gestión de los programas nacionales de formación?</p> <p>6. ¿El modelo permite la espontaneidad de participación y fomento de actividades de gestión de los miembros de la comunidad universitaria?</p> <p>7. ¿El modelo promueve la formación de los miembros de la comunidad universitaria en materia de creación, gestión y autorización de funcionamiento de los programas nacionales de formación?</p> <p>8. ¿Determina el modelo el conocimiento de los miembros de la comunidad universitaria, sobre el desarrollo de la misión, visión, valores, políticas y cultura institucional?</p>	
<p>Estrategia para la transformación de la gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas en las instituciones oficiales de educación universitaria.</p> <p>En este sentido, la estrategia para la transformación de la gestión, como componente del modelo, se sustenta en la necesidad de lograr una gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas, por un lado y por el otro, transformar el control administrativo que se viene aplicando en las instituciones oficiales de educación universitaria venezolana, en materia de gestión.</p>	<p>9. Determina el modelo el control administrativo para fortalecer la transformación de la gestión de los programas nacionales de formación?</p> <p>10. ¿Determina el modelo la satisfacción de las necesidades de control y seguimiento de los miembros de la comunidad universitaria para fortalecer la gestión de los programas nacionales de formación?</p>	

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

FASES O COMPONENTES A EVALUAR:		
ASPECTOS A CONSIDERAR	INTERROGANTES	ASEVERACIONES
<p>Modo de implementación</p> <p>Constituido por 4 fases: Fase 1: Formulación de estrategias para direccionar el proceso de creación, gestión y funcionamiento del programa. Fase 2: Gestión académica. Fase 3: Gestión de desarrollo curricular.</p>	<p>11. ¿Determina el modelo los mecanismos de control y seguimiento para cumplir con los objetivos institucionales y la realización de actividades de gestión?</p>	
<p>Fase 4 Gestión institucional.</p>	<p>12. ¿El modelo permite evaluar el potencial y tipo de liderazgo de los miembros de la comunidad universitaria para guiar y monitorear los procesos de gestión en los programas nacionales de formación?</p> <p>13. ¿Considera usted que con la implantación del modelo se minimiza el N° de trámites necesarios para realizar actividades de gestión, en el contexto de las políticas públicas?</p>	
<p>Formas de Evaluación del modelo</p> <p>Control administrativo cíclico de gestión (Planificación, Ejecución y la Evaluación).</p>	<p>14. ¿Cree usted que las formas de evaluación descritas en el modelo permiten monitorear el desarrollo de la gestión de los programas nacionales de formación para realizar las correcciones, para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?</p>	
<p>Observación</p>		
<p>Análisis cualitativo</p>		

Anexo B: Instructivo para el llenado de los campos del instrumento para la evaluación del modelo de gestión.

**FORMATO “A”
INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LOS CAMPOS DEL INSTRUMENTO
PARA LA EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN**

Con el fin de valorar la gestión de los programas nacionales de formación en las instituciones oficiales de educación universitaria, en el contexto de las políticas, se ha elaborado las instrucciones que permitirá a las autoridades el llenado del formato “A” correspondiente al instrumento de Evaluación del Modelo de Gestión , referidos a las dimensiones: Gestión humana; Estructura organizacional; Cultura organizacional; Infraestructura académica; Responsabilidad social; Relacionar y Cambio organizacional, las cuáles se describen a continuación:

CAMPOS A RELLENAR	DESCRIPCIÓN DEL CAMPO
INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN	CORRESPONDE AL TÍTULO DEL INSTRUMENTO.
DATOS DEL EVALUADOR	ES LA CASILLA QUE IDENTIFICA AL SUJETO A QUIEN VA DIRIGIDO EL PROCESO, EN LA CUAL SE DEBE RELLENAR TODOS LOS CAMPOS, SEGÚN SEA EL CASO.
FORMATO “A”	ES LA TITULACIÓN QUE IDENTIFICA EL ORDEN LOGICO DEL INSTRUMENTO.
AÑO	EN ESTA CASILLA DEBE COLOCAR EL PERIODO DE EVALUACIÓN.
FASE O COMPONENTE A EVALUAR	INDICA LA TITULACIÓN QUE ENCABEZA EL CUERPO DE LAS FASES O COMPONENTE QUE GUÍA LA EVALUACIÓN.
ASPECTOS A CONSIDERAR	INDICA LOS ASPECTOS QUE GUIAN LA EVALUACIÓN, ES DECIR, LOS COMPONENTES DEL MODELO.
INTERROGANTES	INDICAN EN EL PÁRRAFO U ORACIONES LA EXISTENCIA, NEGACIÓN O DUDA DE UN HECHO O ACCIÓN, DE ALGO QUE SE DICE O AFIRMA.
ASEVERACIONES	INDIQUE LAS CUALIDADES, CARACTERÍSTICAS DE LOS QUE SE DICE EN LA ORACIONES O PARRAFOS, ES DECIR, LA RESPUESTA A LAS INTERROGANTES, LAS CUALES PERMITEN MONITOREAR LA GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS NACIONALES DE FORMACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A FIN DE REALIZAR LOS CORRECTIVOS, SEGÚN SEA EL CASO.
OBSERVACIÓN	INDIQUE DE FORMA DETALLADA LAS DUDAS QUE PUDIEREN RESULTAR DURANTE LA EVALUACIÓN DEL MODELO.
ANÁLISIS CUALITATIVO	INDIQUE DE FORMA DETALLADA Y CONCLUSIVA DEL RESULTADO DE LAS ASEVERACIONES QUE PERMITEN VISUALIZAR EL ESTADO DE LO OBSERVADO.

Anexo C: Guía metodológica para la construcción del proceso de creación, gestión y autorización de programas nacionales de formación (PNF).

Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología Viceministerio de Educación Universitaria Dirección General de Desarrollo Académico Coordinación de programas de Formación de Pregrado		
	GUÍA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PROCESO DE CREACIÓN, GESTIÓN Y AUTORIZACIÓN DE PROGRAMAS NACIONALES DE FORMACIÓN (PNF) EN EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	
		Marzo 2017

**GUÍA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL
PROCESO DE CREACIÓN, GESTIÓN Y AUTORIZACIÓN DE
PROGRAMAS NACIONALES DE FORMACIÓN (PNF) EN EL
CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

Presentación

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior y el Viceministerio de para la Gestión de Educación Universitaria, a través de la Dirección General de Desarrollo Académico, en el marco de la reestructuración del Ministerio, se propone una guía metodológica para evaluar programas nacionales de formación en Educación Universitaria, como herramienta de evaluación, vinculada a una variada cantidad de actividades técnico académicas que deben contemplar los referidos programas, entre ellas, la idoneidad de la estructura académica y del cuerpo docente, disponibilidad de centros de información, laboratorios y espacios de prácticas, definición de estrategias para el desarrollo profesional y formación académica, formulación de política nacionales de investigación, innovación y desarrollo y formas de vinculación social y comunitaria, con el objeto de evaluar y monitorear tanto su creación como funcionamiento y proponer alternativas operativas y funcionales de esto programas, de acuerdo a las políticas y lineamientos establecidas por el ente rector en materia de Educación Universitaria.

Programa Nacional de Formación

El Programa Nacional de Formación, nace mediante punto de cuenta N° 4-2008 de fecha 12 de enero de 2008, en respuesta a los requerimientos y necesidades estructurales y sociales que vive el país en un proceso de transformación económica y social más incluyente, mediante acciones que permitan y garanticen el acceso al conocimiento para la

universalización de la educación superior, enmarcada en la municipalización de la educación superior, que garantice la participación de todas las comunidades, en la generación, transformación y socialización del conocimiento y a una educación permanente, comprometida con los valores de la sociedad, igualdad, justicia. Debido que la municipalización y la universalización de la educación superior son políticas necesarias para el logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación y del Sistema Nacional de Educación Superior, que exige el desarrollo de mecanismos institucionales para que la Educación Superior se constituya en el espacio abierto de formación permanente, articulado al mundo del trabajo y a la vida social, que responda a criterios de flexibilidad para el ingreso, permanencia y egreso del sistema.

Concepción del programa nacional de formación

Es el conjunto de actividades académicas, conducentes a títulos, grados o certificaciones de estudios de educación superior, creados por iniciativa del Ejecutivo Nacional, a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, diseñados con la cooperación de Instituciones de Educación Superior Nacionales, accediendo a los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, para ser administrados en distintos espacios educativos del territorio Nacional.

Los programas nacionales de formación y las misiones

La figura de los programas nacionales de formación es uno de los ejes centrales para el desarrollo de la Misión Alma Mater, dirigida a contribuir a la articulación institucional y territorial de la educación universitaria. En su definición confluye la necesidad de garantizar que la educación universitaria sea un derecho universal, el impulso de un subsistema de educación universitaria cooperativo y solidario, la articulación de la formación y la creación intelectual con el Proyecto Nacional Simón Bolívar, Primer Plan Socialista 2007-2013, y el arraigo en los territorios sociales.

El carácter nacional de los programas nacionales de formación

El carácter de los programas nacionales de formación están dirigidos a:

1. Conformar y consolidar comunidades de conocimiento y aprendizaje, dirigidas a la generación, transformación y apropiación social de conocimiento en beneficio de la Nación y de las comunidades que la integran.
2. Garantizar la articulación de las distintas instituciones para el desarrollo de los programas, vinculados a la creación intelectual, el

desarrollo tecnológico y la innovación, en función de la refundación de la República,

3. conjugar los esfuerzos de profesoras, profesores, estudiantes y trabajadores que participan en cada programa desde los distintos lugares del territorio nacional, desarrollando una cultura de trabajo compartido, basado en la cooperación solidaria y la complementariedad.
4. Facilitar la participación de entes y órganos del Estado y el Poder Popular, para garantizar que la educación universitaria sea un factor estratégico para la soberanía nacional, el desarrollo humano integral y sustentable y la unidad de los pueblos.
5. Garantizar el intercambio de saberes y experiencias, la movilidad de estudiantes, profesoras y profesores, así como el uso compartido y el desarrollo de recursos educativos, centros de información e infraestructura que puedan ser aprovechados por distintas instituciones.

En este sentido, los PNF son el elemento fundamental para la construcción de la Red Nacional Universitaria Alma Mater, cuya finalidad, es “garantizar la articulación y cooperación solidaria entre instituciones de educación universitaria para fortalecer su acción institucional de formación y creación intelectual, en estrecha vinculación con las necesidades sociales” (p.38; 2009).

Elementos fundamentales de los programas nacionales de formación

A continuación se presentan los elementos fundamentales que constituyen a los programas de formación, según la postura asumida por autores internacionales y nacionales, a fin de ir construyendo de manera consensuada y medida la visión y misión de lo que en la práctica podríamos definir como programas nacionales de formación.

Como se dijo anteriormente los programas nacionales de formación como conjunto de actividades académica, conducentes a títulos, grados o certificaciones de estudios de educación universitaria que vienen a representar una alternativa educativa innovadora, puesto que ésta permite al participante, la movilidad académica, la formación directa con el contexto organizacional, debido a que desde su ingreso al sistema, el participante, inicia la práctica académica y construye su proyecto a través del desarrollo de las prácticas profesionales hasta la culminación del programa, las cuales responden a las características propias de su creación.

Características de los programas nacionales de formación

A continuación se ilustran las características comunes fundamentales de los programas nacionales de formación, según su objeto de creación:

Cuadro N° 1
Características de los programas nacionales de formación

INTENCIÓN	CARACTERÍSTICAS
<p>La formación humanista</p>	<p>Como aspecto de vital importancia para la formación integral del futuro y la futura profesional, sustentada en la integración de contenidos y experiencias dirigidas a la formación en el ejercicio de la ciudadanía democrática, la solidaridad, la construcción colectiva y la acción profesional transformadora con responsabilidad ética y perspectiva sustentable.</p>
<p>La vinculación con las comunidades y el ejercicio profesional a lo largo de todo el trayecto formativo</p>	<p>El abordaje de la complejidad de los problemas en contextos reales con la participación de actores diversos; la consideración de la multidimensionalidad de los temas y problemas de estudio; así como el trabajo en equipos interdisciplinarios y el desarrollo de visiones de conjunto, actualizadas y orgánicas de los campos de estudio, en perspectiva histórica, y apoyadas en soportes epistemológicos coherentes y críticamente fundados.</p>
<p>La conformación de los ambientes educativos</p>	<p>como espacios comunicacionales abiertos, caracterizados por la libre expresión y el debate de las ideas, el respeto y la valoración de la diversidad, la multiplicidad de fuentes de información, la integración de todos los participantes como interlocutores y la reivindicación de la reflexión como elementos indispensables para la formación, asociados a ambientes de formación y prácticas educativas ligados a las necesidades y características de las distintas localidades que propicien el vínculo con la vida social y productiva.</p>

Fuente: Gaceta Oficial N° 39032, de fecha 7 de Octubre de 2008, Imprenta Nacional: Elaboración propia.

Cuadro N° 2
Características de los programas nacionales de formación

INTENCIÓN	CARACTERÍSTICAS
La participación activa	Comprometida de los estudiantes en los procesos de creación intelectual y vinculación social, relacionados con investigaciones e innovaciones educativas vinculadas con el perfil de desempeño profesional y conducentes a la solución de los problemas del entorno, en consideración de sus dimensiones éticas, políticas, culturales, sociales, económicas, técnicas y científicas, garantizando la independencia cognoscitiva y la creatividad de los estudiantes
Modalidades curriculares flexibles	Adaptadas a las distintas necesidades educativas, a las diferentes disponibilidades de tiempo para el estudio, a los recursos disponibles, a las características de geohistóricas y al empleo de métodos de enseñanza que activen los modos de actuación del futuro y la futura profesional.
La definición de sistemas de evaluación	Que promuevan el aprendizaje, la reflexión y el mejoramiento, considerando los distintos actores y aspectos del quehacer educativo y valorando su impacto social
La promoción, el reconocimiento	Acreditación de experiencias formativas en distintos ámbitos.

Fuente: Gaceta Oficial N° 39032, de fecha 7 de Octubre de 2008, Imprenta Nacional: Elaboración propia.

Bondades de los programas nacionales de formación

Los programas nacionales de formación como política educativa y estratégica de estado, contemplan además de las características comunes para fortalecer la educación universitaria, también plantea dentro del proyecto formación las bondades académicas relativas a fortalecer la construcción del conocimiento, entre ellas encontramos:

Gráfico N° 1

Bondades académicas en los programas nacionales de formación



Fuente: Misión Alma Mater, 2009. Adaptación propia, 2014

Momentos preliminares de creación, gestión y autorización de inicio de actividades académicas en las instituciones de educación universitaria oficial que gestionan programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas.

Creación del programa nacional de formación

El proceso de creación de programas nacionales de formación viene a representar el hilar de una serie procedimientos metodológicos y pedagógicos, los cuales permiten conjugar los aspectos constitutivos de los componentes de un diseño curricular, para responder a políticas educativa de estado y cubrir las necesidades y requerirnos de formación a nivel universitaria.

En este sentido, se crean los criterios e instrumentos de elaboración y evaluación, cuya características principales es el fortalecimiento y mejora del diseño del Programa Nacional de Formación, con la finalidad de producir información a corto plazo y realizar los correctivos académicos, según sean los casos institucionales.

A continuación se presentan unos criterios y un instrumento para evaluar los programas de nacionales de formación (PNF) de instituciones de educación universitaria. Se parte de la premisa que es escasa la práctica de la evaluación de programas de formación, de manera que el Viceministerio de Desarrollo Académico, adscrito al Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, a través de la Dirección General de Desarrollo Académico y la Coordinación de programas de Formación de Pregrado, realizará el ejercicio de evaluación de programas de formación académica de las instituciones universitarias que lo dictan como aquellas que esperan su aprobación.

Los criterios están enmarcados institucionalmente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Educación, Reglamentos de Institutos y Colegios Universitarios, Plan de Desarrollo 2013-2015, tal como se describen en los momentos siguientes:

Momento 1: DIMENSION CRITERIAL ADMINISTRATIVA DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Aspectos preliminares para la creación de un Programa Nacional de Formación.	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Solicitud de creación de programas nacionales de formación.	Oficio de exposición de motivos Regiones y localidades donde se dictará. Relaciones comunicacionales. Nº de ambientes de educativos. Lapsos de inicio y fin del programa Nº de personal docente, administrativo, obrero, planes de ejecución presupuestario
PROCEDIMIENTO	
<p>La institución interesada en crear un programa nacional de formación, procederá de la forma siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitará en principio ante la Coordinación de programas de Formación de Pregrado, la Guía metodológica para la construcción del proceso de creación, gestión y autorización de inicio de actividades académicas de programas nacionales de formación (PNF). 	

Momento 1: DIMENSION CRITERIAL ADMINISTRATIVA DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Aspectos preliminares para la creación de un Programa Nacional de Formación.	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Solicitud de creación de programas nacionales de formación.	
PROCEDIMIENTO	
<ol style="list-style-type: none"> 2. La Coordinación de programas de Formación de Pregrado, le entrega la guía al requirente y del mismo modo le indica que tiene un lapso no mayor a (15) días hábiles para presentar su propuesta, la cual debe estar dirigida al Despacho del Viceministro de Educación Universitaria 3. La institución requirente solicitará formalmente a través de oficio constituida por una exposición de motivos que justifica la solicitud del misma, ante el Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, la cual debe contemplar los aspectos siguientes: 4. Nombre de la institución que requirente del Programa Nacional de Formación. 5. Ubicación geográfica donde se desarrollarán las actividades académicas del Programa Nacional de Formación, según el requerimiento. 6. Números telefónicos y email, que permitan la ubicación de los mismos. 7. Ámbitos territoriales en que se pretende dictar. 8. Las formas de vinculación social y comunitaria. 9. Disponibilidad de espacios de prácticas que soporten las actividades académicas del Programa. 10. El tiempo previsto para la permanencia del programa, sin menoscabar los derechos a la prosecución de estudios y egreso de los y las estudiantes. 11. Potencial humano y recursos presupuestarios. 12. El Despacho del Viceministro de Educación Universitaria, direcciona a la Dirección General de Desarrollo Académico, y está a la dependencia responsable del proceso de evaluación que es la Coordinación de programas de Formación de Pregrado, quien con su grupo de especialistas examina la solicitud, elaborando un informe técnico académico sobre los resultados, emitiendo opinión sobre los resultados, bien sean favorables o no. 	

Momento 1: DIMENSION CRITERIAL ADMINISTRATIVA DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Aspectos preliminares para la creación de un Programa Nacional de Formación.	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Solicitud de creación de programas nacionales de formación.	
PROCEDIMIENTO	
<p>13. La Dirección General de Desarrollo Académico informa a través de oficio al requirente los resultados de la evaluación en los términos siguientes:</p> <p>a) Opinión desfavorable: Que debe reorientar su propuesta e iniciar nuevamente el proceso; o la negación definitiva de la propuesta por considerarla de orden no prioritaria.</p> <p>b) Opinión favorable: Autoriza la presentación del proyecto de creación del programa nacional de formación en concordancia con los requisitos exigidos para tal fin.</p> <p>14. La Coordinación de programas de Formación de Pregrado, informa además de la opinión favorable, la fecha, lugar y hora de realización del TALLER SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DEL DISEÑO CURRICULAR DE PROGRAMAS NACIONALES DE FORMACIÓN, dirigido al equipo multidisciplinario responsable de la creación del programa que contendrá la metodología técnico-didáctica, para la presentación del documento rector.</p>	

Momento 2: DIMENSION CRITERIAL ORGANIZACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL DISEÑOCURRICULAR DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Componentes del diseño curricular del programa nacional de formación	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Caracterización de los componentes	Elementos constitutivos
PROCEDIMIENTO	
<p>15. Portada, esta constituye la primera página del diseño curricular, la cual debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El logo que identifica la institución con su respectivo nombre, y la alusión al epónimo vigente para la fecha. • El título completo del documento, además deberá contener la titulación del documento (Diseño/Rediseño/Gestión) y versión (Versión, 1.1, 1.2) según sea el caso. • El nombre del autor. • Fecha de emisión. <p>16. Sobre los aspecto correspondientes a la presentación del manuscrito se procederá de la forma siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papel tipo carta. • Interlineado, el mismo debe ser sencillo o de 1.5 líneas. • Separación entre párrafo, debe ser dos. • Tipo y tamaño de letra: a) Arial; a) Times New Roman; c) Verdana; d) Tahoma, Tamaño de letra, 12 puntos, para los títulos de los capítulos y apartados usar el tamaño de letra 16 puntos, para los títulos de los capítulos 14 puntos para los apartados. Los títulos de los capítulos deben escribirse en letra mayúscula y minúscula, en negrita y centrados en la parte superior de la página, al igual que los apartados y sub-apartado, pero alineados a la izquierda. (Anexo 1). <p>17. Comisión Redactora, denominada en principio Mesa Técnica, estará conformada por un grupo de ciudadanas y ciudadanos de amplia credenciales académicas, debidamente verificadas por el equipo técnico del Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un (1) Coordinador. • Una (1) Secretaria o Secretario. • Un (1) Especialista en Currículo, elegido en conceso por las instituciones que participaran en el proceso de creación. 	

Momento 2: DIMENSION CRITERIAL ORGANIZACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL DISEÑOCURRICULAR DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Componentes del diseño curricular del programa nacional de formación	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Caracterización de los componentes	Elementos constitutivos
PROCEDIMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Seis (6) Especialistas en contenido, representantes de las instituciones de educación universitarias oficiales, que aspiran gestionar el programa. • Un (1) Vocero estudiantil, elegido por la Federación de Centros Universitarios. • Un (1) Miembro de la comisión de educación de la región donde se aspira gestionar el programa. • Un (1) Representante del Colegio de Profesionales, según la naturaleza del programa. • Un (1) Representante del cuerpo ministerial, según sea el caso. • Un Representante del Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, como acompañante técnico-académico del proceso de creación del programa nacional de formación. 	
<p>18. Índice, es la relación de palabras o frase que permiten la ubicación material del contenido del documento rector del programa nacional de formación, el cual deberá estar debidamente numerado, para facilitar al lector la ubicación de la información.</p>	
<p>19. Comisión Redactora, constituida por lo miembros de la mesa técnica, responsables de la estructuración y arte final del diseño curricular del programa nacional de formación.</p>	
<p>20. Presentación, es el documento que define y fundamentales las síntesis de los componentes del diseño curricular del programa nacional de formación, en el marco de la Misión Sucre y la Misión Alma Mater.</p>	

Momento 2: DIMENSION CRITERIAL ORGANIZACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL DISEÑOCURRICULAR DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Componentes del diseño curricular del programa nacional de formación	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Caracterización de los componentes	Elementos constitutivos
PROCEDIMIENTO	
<p>21. Justificación, es apartado que representa la explicación de los motivos que dan lugar a la creación del programa nacional de formación, su naturaleza, trascendencia, objetivos, trascendencia, relevancia social, económica, política y educativa, las cuales deben estar descrita de manera clara y sencilla.</p> <p>22. Presentación, es el documento que define y fundamentales las síntesis de los componentes del diseño curricular del programa nacional de formación, en el marco de la Misión Sucre y la Misión Alma Mater.</p> <p>23. Fundamentación, es la que permitirá visualizar el establecimiento de las bases jurídicas, curriculares, pedagógicas, Principios y valores éticos de formación y psicológicas que sustentarán el programa nacional de formación, con el objeto de fortalecer los procesos de formación según la naturaleza del programa.</p> <p>24. Objetivos estratégicos del programa, es el referente que representa el fin o propósito que se pretende alcanzar con la creación del programa, es importante indicar en su redacción la vinculación de estos las políticas públicas y los componentes descritos en la fundamentación, y los recursos de sus alcance.</p> <p>25. Modalidad, en este apartado, se debe indicar la modalidad del estudio ofrecido en el programa nacional de formación la cual se compone de la manera siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencial • Semi-presencial. • Turno. Diurno, tarde, nocturno. • Semestral, trimestral o anual. • Duración. 	

Momento 2: DIMENSION CRITERIAL ORGANIZACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL DISEÑOCURRICULAR DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Componentes del diseño curricular del programa nacional de formación	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Caracterización de los componentes	Elementos constitutivos
PROCEDIMIENTO	
<p>26. Título certificaciones, En el diseño del programa nacional de formación se debe contemplar la caracterización de los títulos y certificaciones que otorgará a los participantes de dichos programas una vez cumplido todo los requisitos de Ley.</p> <p>27. Perfil de Ingreso, dibuja a través de una entrevista integral vocacional, las características básicas de vocación que el estudiante posee para ingresar al programa nacional de formación, según su naturaleza, las cuales deben quedar plasmada en un informe que da fe de los intereses reales de motivación, interés, pertinencia e identidad.</p> <p>28. Perfil de Egreso, deberá indicarlos rasgos, habilidades intelectuales, dominio de contenido de enseñanza didáctica y valores éticos que el estudiante debe tener al finalizar su proceso de formación.</p> <p>29. Perfil Profesional, debe describe además del conocimiento adquirido antes y después del término de su formación, las competencia y experiencias laborales que este posee (pasantías, prácticas profesionales, intercambios profesiones, experiencia en la ejecución de proyectos, experiencias en alianzas institucionales en empresas del estado o privadas) para su calificación laboral.</p> <p>30. Malla curricular del programa, es el instrumento que contempla la estructura del diseño curricular del programa nacional de formación, entre ellos el contenido de cada trayecto.</p> <p>31. Objetivo, es en principio estructurar todo lo que el estudiante debe saber, abarcado desde los contenidos teóricos, enfoque, principios, así como las estrategias metodológicas y didácticas para adquirir este conocimiento.</p> <p>32. Componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejes de formación <p>La institución expondrá por escrito el enfoque del Diseño Curricular del Programa Nacional de Formación, los Ejes: Longitudinales, Transversales, Profesionales y Áreas de Saberes.</p>	

Momento 2: DIMENSION CRITERIAL ORGANIZACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL DISEÑOCURRICULAR DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Componentes del diseño curricular del programa nacional de formación	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Caracterización de los componentes	Elementos constitutivos
PROCEDIMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Unidades curriculares del trayecto inicial. • Unidades curriculares del trayecto I • Unidades curriculares del trayecto II • Unidades curriculares del trayecto III • Unidades curriculares del trayecto IV <p>Las unidades curriculares, son la articulación y operacionalización de los saberes contenidos en los trayectos de formación los cuales deben estar debidamente articulados con todos los componentes de la malla curricular y en correspondencia con el perfil de formación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto <p>Debe estar definido y estructurado de manera que permita el desarrollo de actividades socios-productivas dentro de la comunidad para producir bienes y servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Electivas <p>Son las unidades curriculares que el estudiantes elije de forma voluntaria para fortalecer su proceso de formación, a través de otras opciones de conocimientos y tópicos de actualidad, estas deberán estar vinculada con el perfil de formación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades acreditables <p>Son acciones que derivan de un proceso de indagación o investigación de hecho o realidad social, su efectividad o valoración va a depender de la demostración y adquisición del aprendizaje a través de informes, prácticas didácticas, técnicas, científicas, administrativas, experiencias deportivas, culturales, exposiciones, entre otras.</p>	

Momento 2: DIMENSION CRITERIAL ORGANIZACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL DISEÑOCURRICULAR DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Componentes del diseño curricular del programa nacional de formación	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Caracterización de los componentes	Elementos constitutivos
PROCEDIMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Seminarios, Talleres y Cursos <p>Son unidades curriculares que fortalecen la formación de los estudiantes de los programas nacionales de formación, a través de herramientas para elaborar y desarrollar, planes, proyectos y programas, los cuales pueden verse como un conocimiento previo al perfil de formación sobre un tópico en particular.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Práctica profesional <p>Es el proceso mediante el cual la estudiante valida los conocimientos adquiridos durante su formación, es la puesta en práctica de sus competencias profesionales en el campo laboral.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio comunitario <p>En servicio comunitario como actividad que propicia el desarrollo en las comunidades, deberá ser ejecutado por los estudiantes de educación universitaria en las comunidades, aledañas a la comunidad universitaria aplicando todos sus conocimientos en beneficio de la comunidad. La institución considerará la acreditación de dicha actividad en aquellos casos donde el estudiantes que por naturaleza del programa el mismo contenga implícitamente esta actividad como complemento de formación.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Duración de los trayectos <p>En la redacción del documento, se debe indicar la duración de los trayectos.</p>	

Momento 2: DIMENSION CRITERIAL ORGANIZACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL DISEÑOCURRICULAR DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Componentes del diseño curricular del programa nacional de formación	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Caracterización de los componentes	Elementos constitutivos
PROCEDIMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Duración de las titulaciones (TSU,LIC,ING) <p>Se debe indicar la duración de las titulaciones en semanas.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Total de unidades de crédito por modalidad <p>Se debe indicar la totalidad de las unidades de crédito por modalidad</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Total de unidades de crédito por trayecto <p>Indicar el total de unidades por trayecto</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Total de horas de trabajo del estudiante (THTE) <p>Se debe indicar el total de horas de trabajo del estudiante</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Total de horas de trabajo del estudiante acompañado (HTEA) <p>Se debe indicar el total de horas de trabajo del estudiante acompañado.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Total de horas de trabajo de estudios independiente (HTEI) <p>Se debe indicar el total de horas de trabajo del estudiante acompañado.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Líneas de investigación <p>En la redacción de diseño curricular se deben formular políticas de Investigación, innovación y desarrollo, en consecuencia se deber construir al menos (3) tres líneas de investigación por programas.</p>	

Momento 2: DIMENSION CRITERIAL ORGANIZACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL DISEÑOCURRICULAR DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Componentes del diseño curricular del programa nacional de formación	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Caracterización de los componentes	Elementos constitutivos
PROCEDIMIENTO	
<p>33. Trayecto de transición</p> <p>El trayecto de transición académica, representa el proceso mediante el cual se realiza la incorporación de las Técnicas y Técnicos Superiores Universitarios (TSU) a las instituciones de educación universitaria oficial que gestionan programas nacionales de formación. Dicho proceso académico no contempla unidades crediticia, por tanto su evaluación será considerada a través del cumplimiento del 80% (dominio de competencia y asistencia) a las unidades curriculares del curso que lo conforman, el cual tendrá una duración de seis (6) meses.</p>	
<p>34. Reconocimiento de saberes por experiencia</p> <p>El reconocimiento de saberes por experiencia, representa la acción estratégica de incorporación de personas o grupos de personas excluidas a las instituciones de educación universitaria oficial, el proceso de reconocimiento se gestionará de acuerdo a lo establecido en los Lineamientos para el Reconocimiento de Saberes, a través de la Acreditación y la Certificación de aprendizajes por experiencias, en el cual se deben considerar las características siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Propiciar acciones que permitan el fortalecimiento en el ámbito de la dimensión económica, familiar, social, cultural y educativa de los jóvenes y adultos que aspiran al reconocimiento de saberes por experiencia. b) Fomentar a través del reconocimiento y la certificación de aprendizajes por experiencia, la prosecución de estudios universitarios de los ciudadanos y ciudadanas, que por cuestiones de índoles, sociales, económicas, culturales o de salud, no les fue posible culminar estudios universitarios. 	

Momento 2: DIMENSION CRITERIAL ORGANIZACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL DISEÑOCURRICULAR DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Componentes del diseño curricular del programa nacional de formación	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Caracterización de los componentes	Elementos constitutivos
PROCEDIMIENTO	
<p>c) Propiciar acciones que permitan el fortalecimiento en el ámbito de la dimensión económica, familiar, social, cultural y educativa de los jóvenes y adultos que aspiran al reconocimiento de saberes por experiencia.</p> <p>d) Fomentar a través del reconocimiento y la certificación de aprendizajes por experiencia, la prosecución de estudios universitarios de los ciudadanos y ciudadanas, que por cuestiones de índoles, sociales, económicas, culturales o de salud, no les fue posible culminar estudios universitarios.</p> <p>e) Fortalecer el Sistema Nacional de Ingreso a la educación universitaria, a través de la masificación de nuevos aspirantes (jóvenes y adultos).</p> <p>f) Identificar y potenciar las necesidades y requerimientos de las distintas regiones del país.</p> <p>g) Impulsar y fortalecer la transformación universitaria, a través de la aplicación de estrategias de innovación tecnológica, pedagógicas e institucionales que permitan responder y mejorar la calidad, pertinencia y transparencia en la educación universitaria oficial.</p>	

Momento 2: DIMENSION CRITERIAL ORGANIZACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL DISEÑOCURRICULAR DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Componentes del diseño curricular del programa nacional de formación	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Caracterización de los componentes	Elementos constitutivos
PROCEDIMIENTO	
<p>35. Plan especial de reconocimiento y prosecución de estudios</p> <p>El plan especial de reconocimiento de saberes y prosecución de estudios representa la validación del procesos formativo iniciado por un estudiante o grupo de estudiantes en un programa nacional de formación, el cual ha sido interrumpido por las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ilegalidad de funcionamiento del programa. • Por desastres naturales en las instituciones de educación universitaria. • Por supresión del programa. • Por legalización del proceso formativo, entre otros aspecto no considerados. <p>El plan especial de reconocimiento de saberes y prosecución de estudios, será diseñado y planificado de acuerdo al trayecto donde haya sido interrumpido el proceso formativo, y a la naturaleza del programa nacional de formación, hasta su culminación total. Su ejecución estará a cargo de las instituciones de educación universitarias oficiales, y podrá contar con el apoyo de alianzas estratégicas gubernamentales y podrá contar con el apoyo estratégico de entes gubernamentales y no gubernamentales, previa autorización del Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.</p>	

Momento 2: DIMENSION CRITERIAL DE GESTIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Componentes del informe de gestión del programa nacional de formación	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Caracterización de los componentes	Elementos constitutivos
PROCEDIMIENTO	
<p>36. Requerimiento de egreso</p> <p>El requerimiento de egreso de nuestros estudiantes se concretará cuando el estudiante haya culminado las unidades curriculares obligatorias, el proyecto y el servicio comunitario.</p> <p>37. Programas sinópticos,</p> <p>El programa sinóptico como elemento fundamental del diseño curricular del programa nacional de formación, debe estar estructurado y desarrollado de la forma siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de la unidad curricular. • Fecha de elaboración. • N° de trayecto. • N° trimestre • Horas académicas (HTEA, HTEI, THTE). • Código de la unidad curricular. • Unidad de crédito. • Propósito. • Descripción y/o resumen de la unidad curricular. • Contenidos • Objetivos estratégicos. • Estrategias de aprendizaje. • Estrategias procedimentales. • Recursos y medios. • Estrategias de valoración. • Referencias 	

Momento 3: DIMENSION CRITERIAL ADMINISTRATIVA DEL DESARROLLO DE GESTION DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Aspectos preliminares para la gestión de un Programa Nacional de Formación.	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Solicitud de gestión de programas nacionales de formación.	Oficio de exposición de motivos Regiones y localidades donde se dictará. Relaciones comunicacionales. Nº de ambientes de educativos. Nº de personal docente, administrativo, obrero, planes de ejecución presupuestario
PROCEDIMIENTO	
<p>La institución interesada en gestionar un programa nacional de formación, procederá de la forma siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 38. Solicitará en principio ante la Coordinación de programas de Formación de Pregrado, la Guía metodológica para la construcción del proceso de gestión de programas nacionales de formación (PNF). 39. La Coordinación de programas de Formación de Pregrado, le entrega la guía al requirente y del mismo modo le indica que tiene un lapso no mayor a (15) días hábiles para presentar su propuesta, la cual debe estar dirigida al Despacho del Viceministro de Educación Universitaria 40. La institución requirente solicitará formalmente a través de oficio constituida por una exposición de motivos que justifica la solicitud del misma, ante el Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, la cual debe contemplar los aspectos siguientes: 41. Nombre de la institución que requirente del Programa Nacional de Formación. 42. Ubicación geográfica donde se desarrollarán las actividades académicas del Programa Nacional de Formación, según el requerimiento. 43. Números telefónicos y email, que permitan la ubicación de los mismos. 44. Ámbitos territoriales en que se pretende gestionar. 45. Las formas de vinculación social y comunitaria. 	

Momento 3: DIMENSION CRITERIAL ADMINISTRATIVA DEL DESARROLLO DE GESTION DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Aspectos preliminares para la gestión de un Programa Nacional de Formación.	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Solicitud de gestión de programas nacionales de formación.	
PROCEDIMIENTO	
<p>c) Disponibilidad de espacios de prácticas que soporten las actividades académicas del Programa.</p> <p>d) El tiempo previsto para la permanencia del programa, sin menoscabar los derechos a la prosecución de estudios y egreso de los y las estudiantes.</p> <p>e) Potencial humano y recursos presupuestarios.</p> <p>f) El Despacho del Viceministro de Educación Universitaria, direcciona a la Dirección General de Desarrollo Académico, y está a la dependencia responsable del proceso de evaluación que es la Coordinación de programas de Formación de Pregrado, quien con su grupo de especialistas examina la solicitud, elaborando un informe técnico académico sobre los resultados, emitiendo opinión sobre los resultados, bien sean favorables o no.</p> <p>g) La Dirección General de Desarrollo Académico informa a través de oficio al requirente los resultados de la evaluación en los término siguientes:</p> <p>h) Opinión desfavorable: Que debe reorientar su propuesta e iniciar nuevamente el proceso; o la negación definitiva de la propuesta por considerarla de orden no prioritaria.</p> <p>i) Opinión favorable: Autoriza la presentación del proyecto de gestión del programa nacional de formación en concordancia con los con los requisitos exigidos en los lineamientos académicos para la creación, autorización y gestión de los programas nacionales de formación en el marco de la misión sucre y la misión alma mater, los cuales se describen a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia del Programa nacional de Formación. • La idoneidad de la estructura académica y del cuerpo docente. • La disponibilidad de los espacios de aprendizaje. 	

Momento 3: DIMENSION CRITERIAL ADMINISTRATIVA DEL DESARROLLO DE GESTION DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Aspectos preliminares para la gestión de un Programa Nacional de Formación.	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Solicitud de gestión de programas nacionales de formación.	
PROCEDIMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> • La dotación para los recursos de formación • La definición de estrategias para el desarrollo profesional y formación académica del personal docente. • La formulación de políticas de investigación, desarrollo e innovación. • Las formas de vinculación social y comunitaria. <p>j) Una vez elaborado el proyecto de gestión, la institución requirente lo remite a la Dirección General de Desarrollo Académico, y ésta a la Coordinación de programas de Formación de Pregrado, para su respetiva evaluación, quien con su grupo de especialistas examina el proyecto, elaborando un informe técnico académico sobre los resultados, emitiendo opinión sobre los resultados, la cual es comunicada a Dirección General de Desarrollo Académico.</p> <p>k) La Dirección General de Desarrollo Académico informa a través de oficio al requirente los resultados de la evaluación en los término siguientes:</p> <p>l) Opinión desfavorable: Que debe reorientar su propuesta e iniciar nuevamente el proceso; o la negación definitiva de la propuesta por considerarla que no cumple con los requisitos fijados en los lineamientos y las asesorías realizadas por el equipo de especialistas del Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.</p> <p>m) Opinión favorable: El proyecto cumple con los requisitos exigidos en los lineamientos para la creación, autorización y gestión de programas nacionales de formación, se informa al solicitante.</p>	

Momento 4: DIMENSION CRITERIAL ADMINISTRATIVA PARA LA AUTORIZACIÓN DE FUNCIONAMIENTO E INICIO DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS EN LAS INSTITUCIONES QUE GESTIONAN PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN

CRITERIO	
Aspectos para la autorización de funcionamiento e inicio de actividades académicas y gestión del Programa Nacional de Formación.	
ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Solicitud de gestión de programas nacionales de formación.	
PROCEDIMIENTO	
<p>46. Autorización de gestión de programas nacionales de formación, se concreta cuando la institución autorizada para su gestión cumple con las consideraciones siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Cuando la institución ha recibido la notificación de presentación de los requerimiento para la presentación del proyecto de gestión. b) Cuando la institución ha recibido la certificación de operatividad y funcionamiento académico. c) Presenta el proyecto de gestión. d) Cuando opinión de evaluación es favorable. e) Cuando se publica en Gaceta Oficial la autorización de gestión. f) Cuando la unidad requirente recibe la autorización de funcionamiento e inicio de actividades académicas del programa solicitado, lo cual cierra el proceso descrito en este documento sobre la creación, gestión y autorización de funcionamiento e inicio de actividades académicas y gestión de programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas. <p>Finalmente la guía en referencia, viene a representar un aporte académico curricular para la valoración de la pertinencia e idoneidad de los programas nacionales de formación en instituciones de educación universitaria oficial.</p>	

Bibliografía

- Braslavsky, C. (1999) Bases, orientaciones y criterios para el diseño de programa de formación de profesores. Revista Iberoamericana de Educación Número 19 Formación Docente: Buenos Aires.
- Coneaces(2008) Estándares y criterios de evaluación y acreditación de los institutos superiores de formación docente. Consejo de evaluación, acreditación y certificación de la calidad de la educación superior no universitaria: proyecto, Lima – Perú.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (1981) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 2818
- Ministerio de Educación Superior, Ministerio de Educación y Deportes, Universidad Bolivariana de Venezuela, Fundación Misión Sucre (2005) Programa nacional de formación de educadores. Misión Sucre. Educere, v.11 N° 30, Mérida.
- Resolución N° 2963(2008) Regulan los programas nacionales de formación, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (2008) N° 39030.
- Resolución N° 3140 (2008) Creación de programas nacionales de formación, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (2008) N° 39032.
- Santalla, Z. (2012) Guía para la elaboración formal de reporte de investigación, Universidad católica Andrés Bello, 2da. Ed, Caracas-Venezuela.
- Universidad de los Andes. (2009) Estándares y criterios de evaluación y acreditación de instituciones superiores de formación docente. Universidad de los Andes, Núcleo Universitario La Liria. Facultad de Humanidades y Educación, Facultad de Humanidades y Educación.

Anexo D: Forma 1: Guía de Entrevista



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

Guía de Entrevista sobre gestión de los programas nacionales de formación en el contexto de las políticas públicas.

El propósito de la entrevista, es recabar información sobre la gestión de los programas nacionales de formación, en las instituciones de Educación Universitaria, con el fin de analizar la estructura organizativa que sustentan los procesos.

DIRIGIDO A:

Coordinador de la Comisión de Modernización y Transformación – **Director**
Miembro de la Comisión de Modernización y Transformación – **Subdirectora Académica.**

Miembro de la Comisión de Modernización y Transformación – **Subdirectora Administrativa.**

Jefe de Departamentos.

Coordinadores de los Comités Interinstitucionales de los programas nacionales de formación.

Informantes claves, Servidores públicos Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.

INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL LOGRO DE LA ENTREVISTA

1. Fije en conjunto con el entrevistado, el día, hora y lugar donde se llevará a cabo la entrevista.
2. Cree las condiciones y ambientes acordes que permitan cumplir con el objetivo de la entrevista.
3. Cumpla con los aspectos acordados con el entrevistado, para que surja la producción de información.
4. Trate en lo posible que el entrevistado se sienta en confianza y en un ambiente agradable, para ello, es importante que antes de la entrevista se indague sobre los gustos, ambientes, y algunos rasgos característicos de éste sobre su personalidad.
5. Evite el uso de las preguntas guías como batería generadora de información.

GUÍA DE ENTREVISTA				Hora de entrevista		
				Inicio		Finalización
Entrevistado:(Director, coordinador, jefe de Departamento, Miembro del Comités, docente, estudiante, especialista)				Género:	Masculino	Femenino
Grado en el escalafón	Condición	Tiempo de servicio	Área de formación	Programa Nacional de Formación que dicta		
Institución NO RESPONDER		Ubicación		Estado		Municipio

Iniciaremos hablando sobre la propuesta de gestión en los programas nacionales de formación...

1. ¿Qué piensas de la efectividad de la propuesta actual de gestión en los programas nacionales de formación?
2. ¿Qué opina de los procesos de gestión que se vienen desarrollando en los programas nacionales de formación que administran las instituciones de educación universitaria?
3. ¿Cómo ve los cambios en la estructura organizativa de las instituciones de educación universitaria, a raíz de la gestión de los programas nacionales de formación? ¿Por qué?
4. ¿Cómo considera usted, que han cambiado los estilos de gestión en las instituciones de educación universitaria?
5. ¿Cree usted que la gestión actual de los programas nacionales de formación, ha traído cambios sustanciales para la educación universitaria? ¿Cómo cuáles?
6. A consecuencia de la implementación de los programas nacionales de formación, ¿Hacia dónde cree usted que puede girar la cultura organizacional de la gestión en las instituciones de Educación Universitaria?
7. ¿Cómo considera usted la cultura organizacional que actualmente se desarrolla en las instituciones de educación universitaria?
8. Si le dijeran en este momento que visualice la operatividad de los programas nacionales de formación en el contexto de la eficacia y la eficiencia, ¿Cómo la proyectaría?

Anexo E: Ejes de formación de los programas nacional de formación (PNF).



Anexo F: Matriz Curricular los programas nacionales de formación duración de formación (PNF).

MATRIZ CURRICULAR DE LOS PNF

DURACIÓN DE FORMACIÓN	
COMPONENTE	LAPSOS
DOCTORADO	5 PERÍODOS ACADÉMICOS (I,II,II,VI,V)
MAESTRÍA	4 PERÍODOS ACADÉMICOS (I,II,II,IV)
ESPECIALIZACIÓN (PFA)	3 PERÍODOS ACADÉMICOS (I,II,II)
PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN	2 a 3 AÑOS 4 a 5 AÑOS
	LICENCIADO O INGENIERO
TRAYECTO IV	1 AÑO
TRAYECTO III	1 AÑO
	TECNICO SUPERIOR
TRAYECTO II	1 AÑO
TRAYECTO I	1 AÑO
TRAYECTO INICIAL	12 SEMANAS

