

**UN MODELO EDUCATIVO INNOVADOR EN LA VENEZUELA ACTUAL:  
ECONOMÍA, GERENCIA Y NEGOCIOS INFORMATIZADOS**

*<Pirela, Arnoldo>*

*< Universidad Gran Mariscal de Ayacucho (UGMA)/ Calle Cajigal, Edif. Anzoategui,  
Barcelona, Venezuela/ [arnoldo.pirela@ugma.edu.ve](mailto:arnoldo.pirela@ugma.edu.ve)*

**Resumen:**

---

El objetivo de la ponencia es presentar una experiencia de innovación organizativa y transformación de una tradicional Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en una Universidad Latinoamericana, ubicada en la región oriental y sur de Venezuela, en un centro de excelencia para generación de conocimiento y formación en “Economía, Gerencia y Negocios Informatizados”.

En la primera parte desarrollamos las bases conceptuales y metodológicas de la transformación de FACES. Finalmente se evalúa el nuevo marco o contexto económico y político derivado de la consolidación del proceso político Chavista en Venezuela y las oportunidades que abren para la eventual generalización del modelo en otras universidades públicas o privadas.

Es importante ver como ocurren los cambios a partir de la adopción, sin ser exclusiva, de una visión amplia del concepto de mercado. Reviste particular importancia la identificación de los idiosincrásicos y genuinos procesos culturales locales, así como de su dinámica y compleja relación con los procesos globales.

Eje temático: <Ciencia, tecnología, democracia y políticas educativas>

Código: <1VEN020>

País: <Venezuela>

Palabras Claves: <

Proyecto de Investigación Asociado: <Plan Estratégico de FACES 2003-2007”

## **Introducción:**

*El objetivo general de la ponencia es presentar una experiencia de innovación organizativa y transformación, en una tradicional Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en una Universidad Latinoamericana, ubicada en la región oriental y sur de Venezuela. Un proceso cuyo objetivo es la transformación en un centro de excelencia para generación de conocimiento y formación en “Economía, Gerencia y Negocios Informatizados”.*

*Estamos convencidos de la necesidad de adoptar explícitamente una visión amplia del concepto de mercado, dentro del cual simplemente entran todas las necesidades de la sociedad, tanto las de los individuos como las social y políticamente organizadas. Y reviste particular importancia la identificación de los idiosincrásicos y genuinos procesos culturales locales, así como su dinámica y compleja relación con los procesos globales, como parte de la inevitable caracterización de los gustos de los consumidores.*

*Ello, no obstante el marco o contexto, tanto ideológico como económico y político, derivado de la aparente consolidación del proceso revolucionario “Chavista” en Venezuela. El cual podemos resumir, en lo que atañe más directamente al tema, con lo expresado por el Ministro de Educación al iniciarse el actual año académico, y constantemente repetido en todos los actos públicos: “...Se trata de educar para la solidaridad y no para la competitividad...” Y cuya orientación general es: copar todos los espacios de inversión con propiedad pública fuertemente atada tecnológicamente a las empresas multinacionales, permitir y favorecer la iniciativa empresarial local políticamente favorable y, para los espacios económicos con menores exigencias tecnológicas, organizaciones cooperativas atadas a la estructura del partido de gobierno. En otras palabras, lo que el líder del proceso ha llamado: “Socialismo a la Venezolana”, como contraposición al “veneno capitalista, al veneno del egoísmo, de la ambición de riqueza y de la competencia”. Señala explícitamente Chavez que “ya no se trata de la tercera vía ni las ideas iniciales de tanto mercado como sea posible y tanto Estado como sea necesario, ahora ya podemos decirlo la solución es el socialismo”. Pero eso sí, de acuerdo con el líder, “es la continuación del pensamiento socialista de Simón Bolívar quién proclamó la lucha por la “libertad y la igualdad”<sup>1</sup>”.*

*En la primera parte desarrollamos las bases conceptuales y metodológicas de la transformación de FACES. Y luego, incluimos el diagnóstico de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas y el diseño del Plan estratégico 2003-2007, incluida la Misión y Visión de la organización. En el tercer punto, trabajamos las nuevas formas organizativas de la Facultad, determinadas por el esquema de Ejes de Conocimiento para la enseñanza de economía, gerencia y negocios, clave de la transformación organizativa y académica de FACES. Y, al final, dejamos abiertas un conjunto de reflexiones sobre la evolución de esta experiencia en el marco de la “Revolución Chapista”.*

## **Educación Superior, Sociedad y Desarrollo.**

---

<sup>1</sup> Hugo Chavez, Mayo 31, 2005, acto de la Misión Rivas, Caracas, Teatro Teresa Carreño.

No luce necesario argumentar la importancia económica y social, política y cultural de la Educación Superior, en este mundo de continuas revoluciones científicas, avance constante del conocimiento tecnológico y “rutinización” de la innovación en las empresas y las demás organizaciones sociales, tanto privadas como públicas, Pero si es importante identificar las tendencias en cuanto a las bases sobre las cuales hoy se entienden y sustentan las relaciones de las instituciones universitarias con la sociedad de una región o país determinado, y con su desarrollo. En pocas palabras, la atención que todos los miembros de una comunidad universitaria, particularmente su cuerpo académico, debe poner en la pertinencia de las carreras, los currícula, los contenidos de las asignaturas y, en general, la formación que se imparte.

Desde nuestro punto de vista, asumimos la perspectiva de una visión amplia del concepto de mercado, dentro del cual entran todas las necesidades de la sociedad, tanto las de los individuos como las social y políticamente organizadas. Por eso reviste particular importancia la identificación de los idiosincrásicos y genuinos procesos culturales locales, así como su dinámica y compleja relación con los procesos globales.

Una noción amplia de mercado, desde la perspectiva de una institución como la universidad y apartando por un momento la presumible carga ideológica de la palabra, puede resumirse en las exigencias o necesidades que la sociedad espera que la universidad cubra y por ello la financia, vía impuestos en el caso de las públicas, y directamente en el caso de las privadas. En ese sentido, típicamente, una institución de Educación Superior, una universidad, se asume que tiene como misión atender el



conjunto de mercados o necesidades de la sociedad que puedan demandarle, a saber: Formación, Información, Servicios especializados, Investigación y Desarrollo tecnológico. Por supuesto que en aquellas áreas de actividad y campos del conocimiento que le son propios a cada institución universitaria, como consecuencia de sus capacidades, y atendiendo a las regulaciones y normas establecidas en un territorio políticamente delimitado.

En la figura anterior, una pirámide segmentada por un conjunto de líneas horizontales, e iniciando con el trapecio que sirve de base, indicamos a medida que ascendemos el

orden decreciente en el tamaño de cada mercado y, simultáneamente, el orden ascendente por las dificultades que normalmente tienen la mayoría de las universidades para responder eficientemente a las necesidades de la sociedad, particularmente en América Latina y ciertamente en Venezuela.

En términos generales las universidades tradicionales, entre ellas las latinoamericanas, enfrentan en mayor grado y poseen las mayores capacidades y competencias para atender sus mercados de Formación profesional, particularmente de Pregrado, y crecientemente de Postgrado, aunque con dificultades. En algunos casos se involucran en la formación de Técnicos Medios, o Superiores, como se les denomina en Venezuela. Incluso se involucran excepcionalmente en la formación de segundo nivel o de secundaria. Información especializada es sin duda el segundo mercado en importancia que atienden nuestras universidades, con algunas ventajas competitivas. Ello en la medida que su personal docente esencialmente posee las capacidades y están entrenados para buscar, recopilar, procesar y disponer para su transmisión a otras personas, de información sobre teorías, conceptos, modelos, técnicas, ejemplos, herramientas, datos y ejercicios estructurados, útiles para el aprendizaje y la actualización, en una actividad profesional “social y culturalmente determinada”, como también necesaria. Y decimos “social y culturalmente determinada”, para indicar que, esencialmente, la formación que se adquiere en las escuelas y liceos, es decir el dominio de herramientas básicas de conocimiento y aprendizaje, y la disciplina, los hábitos de socialización y los gustos y actitudes de los egresados de Educación Secundaria, se forman de manera caótica en el crisol de los valores, prejuicios, tradiciones, modas, decires, y en medio de un océano de información desordenada, facilitados por las modernas Tecnologías de Información y Comunicaciones. En otras palabras, la demanda de formación superior, o de tercer nivel, que expresan los jóvenes adolescentes cuando están saliendo de secundaria, y sus normalmente angustiados padres, todo llega a las universidades con una muy baja dosis de orientación sistemática por parte de la sociedad organizada y sus instituciones.

En el tercer nivel de nuestra pirámide de mercados tenemos los Servicios de asesoría, consultoría, asistencia técnica profesional, análisis, pruebas, verificaciones, exámenes, extensionismo agrícola, industrial o de cualquier sector, etcétera. Lo que comúnmente se llama Extensión Productiva. En general la competitividad de nuestras universidades en este mercado se deriva, por una parte, de las mismas capacidades de prestar servicios de formación e información especializada. Por la otra, y en menor grado, de la actividad en favor de la generación de nuevos conocimientos, en la medida que se pretenda una actividad deliberada y sistemática de Investigación en la dirección de las fronteras del conocimiento científico y tecnológico universal. En este último caso estamos haciendo referencia al cuarto mercado en importancia que normalmente atienden las universidades y que lamentablemente en nuestras latitudes muy pocas instituciones de educación superior poseen suficiente fuerza para desarrollar a gran escala.

Finalmente, en el quinto nivel de la pirámide, tenemos la capacidad que poseen algunas pocas universidades y algunos poco grupos o unidades multidisciplinarias de Investigación y Desarrollo, en innovación, dentro de algunas instituciones. Las cuales, salvo excepcionalmente, funcionan en estrecha relación con organizaciones empresariales o entes públicos, para generar conocimiento nuevo, dispuesto en la

forma de un paquete de desarrollo tecnológico, listo para insertarse en la actividad económica productiva o de servicios, o incluso militares, y producir desequilibrios de carácter económico, organizativo, ambiental, o de otro tipo, en un mercado determinado. Desequilibrios antes los cuales otras empresas o instituciones, y en general otros competidores, se verán en la necesidad de reaccionar. Todo ello esencialmente por el carácter innovador o de innovación que entrañe el paquete. Lo que significa: disponibilidad inmediata y en cantidades suficientes para incorporarse efectivamente a un proceso social, político o económico, y transformarlo.

Este último punto abre el tema, frecuentemente sujeto de controversias académicas y elaboraciones con fines de política pública, acerca de las relaciones entre la universidad y la empresa. Aún más, frecuentemente se ha visto el asunto desde la perspectiva de una condición para el desarrollo, y se habla del famoso “triángulo de Sábato”. Para referirse a las necesidades de interdependencia o coordinación y sinergia del Estado, obviamente su política, planes y regulaciones, con las universidades y con las empresas productoras de bienes o servicios.

Al respecto es importante hacer referencia a la visión acerca de las relaciones

**La visión de H. L. Beckers: Shell Group, 1983**

**El papel de la universidad en el desarrollo:**

- **Proveer educación superior**
- **Generar nuevo conocimiento científico y tecnológico**

<p><b>?El vínculo mejora la habilidad para producir personal bien formado?</b></p>	<p><b>Si la respuesta es: no, hay que pensarlo varias veces.</b></p>	
<p><b>Para producir la nueva generación de científicos que necesitan reclutar las empresas y el Estado</b></p>	<p><b>Para preparar el terreno de las próximas invenciones</b></p>	<p><b>Credibilidad como juez imparcial en disputas sobre efectos de la tecnología</b></p>

**Los vínculos de la universidad con las empresas**

**“We in industry do not want trained “natives”. We need the real experts, who can solve new problems and propose novel avenues”**

entre universidades y empresas, desde la perspectiva de un importante ejecutivo de una gran empresa (H. L. Beckers: Shell Group, 1983) industrial transnacional, moderna y globalizada. Para Becker el papel de las universidades en el desarrollo de un país es doble: por una parte, proveer educación superior y generar nuevos conocimientos científicos y tecnológicos. En relación con el primero, si la universidad busca vínculos con una o más empresas debe preguntarse siempre ¿si el vínculo mejora la habilidad para producir personal bien formado? Si la respuesta es negativa, hay que pensarlo varias veces.

Por otra parte, en relación con la capacidad de generar nuevos conocimientos, Beckers considera que la investigación se justifica simplemente: para producir la nueva generación de científicos que necesitan reclutar las empresas y el Estado. Pero también: para preparar el terreno de las próximas invenciones y, además, porque la sociedad necesita instituciones con capacidad y credibilidad como juez imparcial en disputas sobre la tecnología y sus efectos. Ahora bien, después de estas referencias

generales es bueno volver la mirada a la realidad de la Educación Superior en Venezuela.

### **ALGUNOS SINTOMAS CLAVES EN LA ENFERMEDAD DE LA EDUCACION SUPERIOR VENEZOLANA**

- Falta de actualización y modernización de los modelos organizativos.
- Excesiva verticalidad y centralismo.
- Tamaño hasta ahora inmanejable de muchas universidades.
- Tendencia decreciente de los recursos destinados directamente a formación.
- Dificultades para sostener las actividades de docencia e investigación acorde con las profundas transformaciones tecnológicas y organizativas mundiales.
- Distorsiones producidas por el gremialismo.
- Crecimiento desproporcionado en el gasto de las dependencias centrales, altamente burocratizadas.
- Envejecimiento de la planta profesoral.
- Pérdida de competitividad de la remuneración, distorsiones.
- Ineficiencia y falta de evaluación.
- Deterioro de la imagen externa e interna de las instituciones.
- Déficit en la oferta educativa.
- Heterogeneidad en la calidad de la oferta pública y privada.

Destacamos en esta lista el primero y los tres últimos problemas, pues atañen particularmente a las debilidades organizativas y su vinculación con las oportunidades de mercado y las necesidades sociales que allí se expresan. Así pues, ante los desafíos, no distintos a los antes mencionados para la realidad venezolana, aunque si de proporciones menores, las instituciones universitarias más avanzadas del mundo se ven en la necesidad de incorporar elementos organizacionales innovadores. La mayoría de ellos tomados del enorme caudal de conocimiento y experiencias que surge del mundo de las empresas más modernas y de las líneas de investigación y formación de las mismas universidades.

Eso las ha llevado 1) a una labor permanente de identificar nuevos desafíos, 2) a estudiar más acerca del conocimiento como sustancia de los sistemas académicos y a entender mejor su impacto en las formas organizativas de las instituciones de Educación Superior, y 3) analizar el comportamiento organizacional de la institución y adoptar estrategias innovadoras para curar los males. A transformarse en organizaciones que aprenden.

## LOS NUEVOS DISPOSITIVOS ORGANIZACIONALES DEMANDAN INSTITUCIONES QUE APRENDEN.

### Algunas características del aprendizaje organizacional:

- Se aprende a partir de la experiencia.
- Ricos en información sobre el desempeño
- Monitoreo y evaluación permanente de sus prácticas, para identificar brechas entre las metas y los resultados.
- Actitud positiva hacia la identificación de los errores.
- Comparar mejores prácticas.
- Asumir riesgos.
- Vincular los problemas con mecanismos de solución.

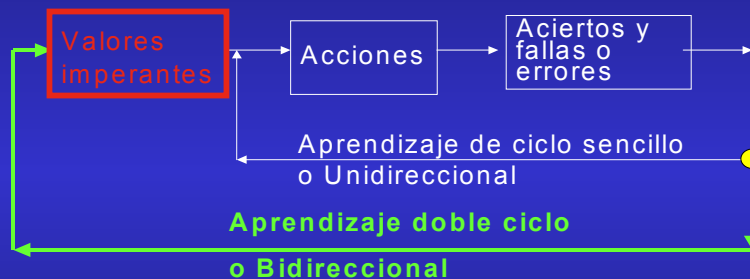
*La resultante de este proceso es hoy bastante evidente. Las universidades más exitosas del mundo, consideradas por la calidad y satisfacción de los profesionales que forman y por sus contribuciones al conocimiento y prestigio, y consecuentemente las sometidas a la mayor demanda y las más sólidas desde el punto de vista económico, son aquellas que han optado por las formas organizativas más planas y descentralizadas y con sus unidades operativas orientadas por la autorregulación. Son organizaciones que han achatado significativamente su estructura de decisiones, particularmente las administrativas pero también las académicas, depositando cada vez más en las unidades operativas: autoridad, responsabilidad y manejo directo de los recursos. Transformando gradualmente las unidades operativas en unidades de negocios y no simplemente unidades de costo.*

*Así pues los dispositivos gerenciales son: 1) Dirección central reforzada. 2) Periferia de desarrollo extendida. 3) Diversificación del financiamiento. 4) Núcleo académico estimulado. Y 5) Cultura innovadora integrada.*

*Por esta vía la gerencia tiene más claro que el papel de la institución no es otro que, por una parte, potenciar las capacidades individuales, para darles continuidad y sustentabilidad en el tiempo. Y por la otra, hacer que el producto final de los esfuerzos de cada persona, integrados dentro de un cuerpo con misión y visión clara, pertinente dentro de la visión amplia de mercado, dé un resultado superior al de la suma simple de las actividades de cada uno.*

*Mientras que el papel de cada jefe, no importa el nivel, es en primer lugar valorizar la suma de los esfuerzos individuales y proyectarlos en el desarrollo de una imagen positiva y perdurable del equipo, de la cátedra, de la Escuela o Facultad, etc. Y en segundo lugar, cuidar la imagen interna y externa de la institución pues con ello se tiene el mejor indicador de su éxito como jefe.*

## ¿Cómo DESMONTAR el sistema de defensa de las barreras organizativas?



A través del **aprendizaje bidireccional** se procura alterar los valores vigentes y se planifican nuevas acciones

Ahora bien el proceso no es fácil, pues en todas las organizaciones existen defensas que funcionan como pilares básicos (teorías de acción, virtudes sociales, valores y tradiciones) que pueden llegar a ser autodestructivas e incluso inhibir la realización organizativa. Las claves organizativas para atender estos asuntos son: 1) a través del llamado aprendizaje de Doble Ciclo o Bidireccional que procura alterar los valores vigentes y planifica nuevas acciones a partir de la revisión de los valores. 2) Construyendo en las organizaciones una capacidad y una cultura innovadora, centrada en el aprendizaje.

Finalmente, el aprendizaje más importante de estas organizaciones se ubica en las actividades de mercadeo, cuando todo el equipo o toda la institución se pone en función de ese objetivo. Estas organizaciones han entendido que cuentan con poderosas armas para el Mercadeo Relacional, y ellos son sus estudiantes y egresados satisfecho. Pues ellos constituyen el mecanismo clave para abrir las puertas de cada uno de los cinco grandes mercados de una universidad.

En ese sentido, es necesario partir de la idea de que es posible construir un CÍRCULO VIRTUOSO, una secuencia lógica de relaciones entre la universidad y cada uno de esos mercados. La clave de acceso a ese círculo virtuoso son los egresados. Una política y estrategia centrada en los egresados satisfechos es la garantía del más amplio aprovechamiento para la universidad, para la institución universitaria y su desarrollo, de las capacidades y potencialidades del capital intelectual más importante con que cuenta el país.

**ESTUDIANTES Y EGRESADOS SATISFECHOS:  
EL CIRCULO VIRTUOSO EN LAS RELACIONES DE LA UNIVERSIDAD CON LA  
SOCIEDAD Y SU DESARROLLO.**



***El Plan Estratégico para el “Relanzamiento de FACES”** Iniciamos con la presentación de la matriz FODA de FACES, la definición de su nueva Misión y Visión y finalmente la Estrategia con sus Programas y Proyectos de transformación. Productos también de la participación de todos los docentes en un ejercicio de Planificación Estratégica Participativa cuya fase de diagnóstico y diseño de la Estrategia culminó en Septiembre de 2003.*

**FORTALEZAS**

- *Posicionamiento de la UGMA como institución de Educación Superior con trayectoria y reconocimiento en la formación de profesionales con elevadas condiciones éticas y alto nivel académico.*

- *Institución fuertemente vinculada al Grupo Caroní y bien tejida en relaciones de cooperación con muchas otras organizaciones privadas y públicas en la región oriente y sur del país.*

- *Institución comprometida con el desarrollo económico y social de la Región y con la misión de aportar soluciones de excelencia, tanto en educación superior de pregrado y postgrado, como en investigación y extensión.*

- *Oferta reconocida de estudios de Administración de Empresas y Economía en la Sede Principal de Barcelona y en seis Núcleos de la región oriental y sur.*

- *Pensa y programas de estudio para Contaduría y Comunicación Social aprobados ya por el CNU y la OPSU.*

- *Un plantel de profesores experimentado, muchos de ellos con la formación, incluso experiencia en las más modernas teorías y herramientas gerenciales. Ello en virtud de su condición de profesores experimentados de universidades nacionales, de empleados o ex-empleados de mediano y alto nivel de grandes empresas nacionales o internacionales como PDVSA, POLAR, CVG, CANTV, Ernst & Young Consulting; o consultores independientes. Además conforman un cuerpo altamente comprometido con la misión de la Universidad y con un elevado espíritu de colaboración institucional.*

- *Un grupo importante de docentes de FACES posee formación o experiencia importante con las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) Por otra parte, la Facultad cuenta con una cierta infraestructura tecnológica que con adecuado desarrollo y bien articulada en una estrategia con el personal docente, dan una base para enfrentar el reto de la Educación Virtual.*

- *Cuerpo rectoral y demás autoridades académicas cohesionadas en su empeño por alcanzar niveles cada vez más altos de excelencia académica y de sustentabilidad institucional, tanto en lo económico como en*

**OPORTUNIDADES**

- *El constante desarrollo y dinámica de innovación en las tecnologías de Información y Comunicaciones aplicadas a la Educación Superior, están abriendo permanentemente ventanas de oportunidad para desarrollar nuevos servicios educativos, nuevos canales de transmisión y construcción de conocimiento, nuevos mercados educativos y nuevas herramientas que hacen más efectivos y eficientes los procesos de creación de conocimiento y formación de capital humano.*

- *Crisis de la Educación Superior pública y privada y dificultades para avanzar con las necesarias transformaciones y para ponerse a tono con las tendencias innovadoras mundiales en la gestión universitaria.*

- *Expectativas de alto crecimiento económico e incrementos en las corrientes migratorias internas hacia la región oriental y sur del país, consecuencia de los planes de inversión y desarrollo ya en marcha y relacionados:*

- *Con el petróleo de la faja del Orinoco, el gas, la Plataforma Deltana y un nuevo complejo Petroquímico en oriente.*

- *El fortalecimiento de las industrias básicas de hierro, acero, aluminio y energía producto de tendencias en los mercados mundiales y los planes de desarrollo nacional.*

- *Estímulos crecientes a los sectores vinculados con la seguridad alimentaria, convertida en estrategia por el gobierno nacional.*

- *Fortalecimiento de los estímulos al desarrollo del turismo y sus encadenamientos productivos y de servicio.*

- *Desarrollo de política y planes para la interacción entre Autoridades universitarias, Sociedad Civil Promotora, Docentes, Egresados y Estudiantes a los fines de compartir experiencias e iniciar un programa de expansión de FACES. Incluida la disposición de las autoridades a abrir los cursos de Licenciatura en Contaduría en todos o casi todos los Núcleos de FACES.*

- *Regulación creciente de la Educación Superior Privada y esfuerzos de evaluación, con los cuales se establecen estándares de calidad y se abren oportunidades para aquellas universidades con una visión y objetivos claros para el desarrollo de la excelencia académica.*

**MISIÓN**  
**(Septiembre 2003)**

*Contribuir a la formación actualizada, permanente y competitiva de las nuevas generaciones de profesionales en áreas especializadas de Economía, Gerencia y Negocios. Profesionales capacitados para hacer el máximo aprovechamiento, e incluso participar en el desarrollo, de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones aplicadas a la elevación de la productividad, la eficiencia y la rentabilidad social y económica de las organizaciones privadas y públicas, y de su individual iniciativa empresarial. Profesionales con elevada autoestima, producto de la comprobación, en el mercado de trabajo y en la actividad profesional, de la pertinencia social del conocimiento y valores adquiridos en la UGMA. Individuos comprometidos con la elevación de su calidad de vida personal y familiar, y con la necesidad de enfrentar el reto regional y nacional del desarrollo económico, tecnológico y organizativo, así como social y políticamente sostenible, y con inserción culturalmente exitosa dentro del entorno de las tendencias globales.*

**VISIÓN**  
**(Septiembre 2003)**

*En un horizonte de mediano plazo (entre dos y cuatro años) FACES será la referencia obligada en la región Oriente y Sur del Venezuela en materia de Formación de capital humano, investigación de alto nivel sobre la región e información especializada en el campo de “Economía, Gerencia y Negocios Informatizados”. Líder en programas de formación de Pregrado en Economía, Administración, Contaduría, Comunicación Social e Idiomas, con un alto nivel de sinergia transdisciplinaria y desarrollo de espacios virtuales de aprendizaje; con un personal docente estimulado y en permanente desarrollo, una infraestructura física acorde con esos objetivos, una estructura organizativa flexible y orientada hacia la autoregulación. Además, con programas de Investigación y Postgrado que creen las bases de una imagen sólida de FACES como centro académico innovador y de excelencia.*

*Tanto la Misión como la Visión de FACES, antes expuesta, explican con claridad los objetivos y metas. Y la estrategia nos indica cómo cerrar las brechas entre el estado actual, y el ideal que definen esa Misión y Visión. Así que, podemos resumir la estrategia de la siguiente manera:*

*Se trata de gradualmente transformar a FACES en un centro de excelencia en generación de conocimiento y formación de capital humano de nivel gerencial alto y medio, en materia de Economía, Gerencia y Negocios. Con un fuerte énfasis en el dominio de herramientas informáticas, así como del Inglés como lengua extranjera y demás herramientas para la comunicación, particularmente con el escenario global.*

*Con ese objetivo en mente, la estrategia se orienta en forma general, por una parte, a utilizar nuestras fortalezas para aprovechar las oportunidades, manteniendo un mecanismo de seguimiento permanente que permita anticiparnos a nuevas oportunidades y amenazas. Y por la otra, eliminar las debilidades, eludiendo las amenazas.*

*Así, caracterizamos más precisamente la estrategia con las siguientes expresiones:*

**Gradual y con proyección en el corto, mediano y largo plazo.**

**Refuerza la Dirección Central.**

**Apunta al fortalecimiento de las tendencias hacia la autoregulación de las unidades operativas, en nuestro caso de los Núcleos**

**Descentralizada y flexible, en el sentido de apoyada en la diversidad de capacidades y condiciones presentes en cada Núcleo.**

**Estimula el desarrollo y compromiso institucional del personal académico.**

**Fortalece y diversifica el núcleo académico y las demás bases de conocimiento de FACES.**

**Actualiza y proyecta hacia el futuro los planos y ejes curriculares de la formación en Economía, Gerencia y Negocios, tanto en los aspectos metodológicos, pedagógicos y epistemológicos, como en los éticos y de valores.**

**Desarrolla uno o dos Centros o Polos de excelencia, uno en la Sede Principal y otro en Puerto Ordaz, conectado todos los Núcleos de FACES, con una periferia de desarrollo extendida, capaces en conjunto de irradiar, para beneficio de todos los Núcleos y de la UGMA en general, una imagen de institución innovadora y de excelencia; centrada, tanto en la satisfacción de los estudiantes y egresados, como en la necesidad de desarrollar el oriente y sur de Venezuela.**

**Establece un Ciclo Básico para Economía, Administración de Empresas con ventajas cognitivas y económicas para los estudiantes y para FACES.**

**Permite atender los diversos niveles de ingreso y capacidades individuales manteniendo una calidad estándar y sin discriminaciones.**

**Facilita las alianzas y cooperación con institucionales locales, regionales, nacionales e internacionales de variado carácter y con diversos objetivos.**

**Promueve la mejora sustancial de la infraestructura física de FACES, particularmente en Barcelona, y su expansión, crecimiento, diversificación y sustentabilidad económica en cada uno de los Núcleos.**

*A continuación identificamos los principales Programas y Proyectos Estratégicos que están cerrando las brechas antes mencionadas:*

1. Programa permanente de Ejercicios de Planificación Estratégica en FACES.

*Dentro del cual tenemos dos componentes centrales:*

- Programa de reorganización gradual y actualización permanente del Conocimiento, el Aprendizaje, las Cátedras, la Estructura Curricular y los Programas, centrados en Economía, Gerencia y Negocios Informatizados y apoyado en el dominio del Inglés.
- Programa de mercadeo permanente de FACES.

2. Programa de investigaciones de FACES y todos sus Núcleo, con una primera línea basada en el Proyecto: **EL TEJIDO PRODUCTIVO EN EL ORIENTE-SUR DE VENEZUELA: La matriz de encadenamientos productivos en los estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas y Sucre.**

3. Portal Digital, en alianza con LIA, CENDES y Quántica, para la gestión de proyectos de investigación de FACES, y para la mejor coordinación operativa de la Facultad y de cada uno de los Programas y Proyectos de este Plan Estratégico. Y en particular para facilitar el diseño y permanente revisión de los programas y las competencias que dan base al perfil de egresados.

4. Programa de investigación de FACES basado en la conformación de “Unidades de Prospectiva Tecnológica Especializadas”, vinculadas a los Ejes de Conocimiento

- y Aprendizaje y a las cátedras, para evaluar herramientas líder, tanto especializadas en el campo de la Economía, la Gerencia y los Negocios Informatizados, como para el desarrollo de contenidos para EV.*
- 5. Programa de virtualización creciente de FACES, iniciando con los cursos de Computación e Inglés.*
  - 6. Programa, conjuntamente con la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho, dirigido a la formación y desarrollo de jóvenes profesores e investigadores de FACES.*
  - 7. Programa CENDES-UGMA de Doctorado en Estudios del Desarrollo (una cohorte)*
  - 8. Programa de implantación o inicio y sostenimiento de la carrera de Contaduría en todos los Núcleos de FACES.*
  - 9. Creación del Ciclo Básico para Economía y Administración de Empresas.*
  - 10. Proyecto de mudanza de FACES, sede central en Barcelona, a un nuevo edificio con mejores condiciones y localización.*
  - 11. Proyecto de vinculación estrecha de FACES, y en particular de la Escuela de Economía de Barcelona, con la Facultad de Derecho para Estudios Políticos.*
  - 12. Proyecto de Centro de Simulaciones Gerenciales (CSSG)*
  - 13. Proyecto Revista de FACES: “ECONOMÍA, GERENCIA Y NEGOCIOS”*

## Ejes de Conocimiento y Aprendizaje: Competencias en Economía, Gerencia y Negocios Informatizados

*El término currículum ha tenido, a través del tiempo, dos acepciones fundamentales. La primera referida a Curso de estudio y la segunda a Curso de vida. Pero, aunque ha predominado la primera, recientemente se han hecho intentos por recuperar el significado de currículo como conjunto de experiencias vividas en el aula o fuera de ella, pero dentro de la institución de formación. Por ejemplo, Casarini (1999) afirma que el currículum puede definirse dentro de un amplio espectro que abarca desde los "camino de aprendizaje" hasta "el instrumento que transforma la enseñanza, guía al profesor y ofrece una retroalimentación y modificaciones al diseño original". Así pues, para nosotros es importante prestar atención particular a los fines y objetivos del proceso formativo, sin olvidar que el aprendizaje es un hecho social o colaborativo, que en lo esencial contribuye a que el proceso se produzca de forma expedita.*

*Para ello podemos apoyarnos en definiciones aceptadas de Currículo. Para (Villaroel, C. 1991): "la formación intentada y lograda por la Escuela, vale decir, los fines y propósitos (traducidos por supuesto en objetivos específicos: aprendizajes) le confieren a este proceso su carácter de educación formal". Otra definiciones, que no se distinguen en mucho de la anterior, las encontramos en Alkin, M. -1980 o Christensen, D. -1980, apuntan precisamente a los fines y objetivos del proceso de formación. O, como señala Postner y Rudnisky - 1978: currículum ... "No se refiere a lo que se hace en la Escuela... sino a lo intentado y logrado". Un planteamiento en línea también con Vigotsky, L. y Autsebel.*

*En ese sentido, no hablaremos simplemente de un conjunto de asignaturas, sino de un conjunto de información y conocimientos que se intenta poner a la disposición de estudiantes activos y actores de su propio aprendizaje. Y es importante, entonces, poner la atención también en todos los elementos, o como dice (Castillo, Z.- 2004) "conjunto de propósitos, objetivos y contenidos que se plantean con la finalidad de que los estudiantes alcancen las metas de aprendizaje que la misión de la institución busca". En pocas palabras y visto como problemática de orden práctico, todo lo que sirva para que nuestros estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UGMA instrumenten su aprendizaje. Allí incluimos: Propósitos educativos, Definición de los Ejes longitudinales y transversales de conocimiento y aprendizaje, Perfil de competencias del egresado, Objetivos generales de cada Escuela, Áreas académicas, Actividades de Aprendizaje, Medios de Socialización, Misión, Visión y Filosofía de la UGMA y de FACES, Planes Estratégicos de UGMA y de FACES, Estilos y práctica de la gestión académica y administrativa de la UGMA y de FACES y todo lo que sirva a ese propósito. Incluidos, por supuesto, la realización de la funciones de docencia, investigación y extensión que le son propias a la Universidad.*

*En muchos sentidos esto se corresponde con los planteamientos de (Morin, E. -2000) quien enfatiza la realidad en proceso constante de cambios e incertidumbre y demanda una formación que facilite la construcción de pensamiento globalizador, contextualizador y flexible. Pero sin olvidar que el aprendizaje prueba su pertinencia cuando se pone en práctica en un trabajo concreto, social y económicamente determinado. Es precisamente allí en donde cobra importancia nuestra visión, por una parte, de las competencias adquiridas para desempeñarse en procesos reales, por la vía de las pasantías, para corroborar la Pertinencia real. Y, por otra parte, en*

*simulación de procesos reales, apoyados en el dominio de la informática, y basado en el análisis y comprensión de la relación entre historia, contexto actual y visión prospectiva, o Pertinencia tendencial, como nos gusta llamarle. Todo ello se resume o sintetiza en la llamada por Echeverría y Sarasola (1999) Competencia de acción, que integra todas las competencias y es indivisible.*

*Así, entre las características de la formación que procuramos facilitar se resumen muy bien en (Badillo y Villasmil -2004):*

- 1. El participante conoce los objetivos del programa de formación y posee una serie de ofertas para alcanzar las competencias requeridas.*
- 2. Facilita el ingreso y reingreso de los participantes al proceso formativo según su ritmo y necesidades de adquisición de nuevas competencias.*
- 3. Facilita la permanente actualización y la autonomía del individuo sobre su proceso formativo, con un carácter de formación de base amplia, con el desarrollo de competencias genéricas y por lo tanto la empleabilidad en un contexto de rápidos cambios.*

*En definitiva, podemos resumir nuestro planteamiento así: Queremos informar y formar licenciados en Economía y Administración y Técnicos Superiores Universitarios en Administración Informatizada con capacidades para desempeñar funciones conducentes a resultados concretos, dentro de procesos productivos predefinidos. También queremos estimular el desarrollo de habilidades de liderazgo, entre otras a) plantear objetivos claros, b) estimular y dar dirección a equipos de trabajo, c) tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones y d) identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente. Y, queremos estimular la comprensión de que las competencias de las personas van emergiendo en los procesos y, por tanto, la formación universitaria debe favorecer la comprensión de los procesos de aprendizaje, que el estudiante entienda, con conocimientos teóricos, prácticos y valores, como se aprende, pues así tendrá mayor posibilidad de aprender a aprender en los procesos reales de la vida.*

*Todos esos elementos sirven de fundamentación al currículo, orientan a los estudiantes y posibilitan el conocimiento integral de la realidad, fomentando la interdisciplinariedad y su direccionamiento hacia la resolución de problemas. Queremos enfatizar que con este enfoque integrador, los Ejes transversales que veremos más adelante cobran una particular importancia en la medida que posibilitan el encuentro entre las disciplinas y el establecimiento de relaciones significativas entre los diferentes contenidos.*

*Por otra parte, asumimos plenamente la idea según la cual ese intento de enseñar debe ser planificado y por tanto es necesario, aún de manera sinóptica pero con sólidas referencias académicas, establecer las bases del curriculum en términos del contexto histórico, social, económico y político, no sólo del mundo, país, región y localidad, sino de la institución u organización responsable del Programa de enseñanza (UGMA-FACES) y del conocimiento atinente, en este caso economía, gerencia y negocios, y las disciplinas de la Economía y la Administración de Empresas. Por ello presentamos aquí y hacemos énfasis en la difusión entre nuestros estudiantes del PLAN ESTRATÉGICO QUE ORIENTA LA GESTIÓN EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES – FACES, DURANTE EL PERIODO SEPTIEMBRE 2003 - SEPTIEMBRE 2007, punto de partida de este esfuerzo de transformación.*

Finalmente, defendemos el desarrollo de la Universidad en sus tres funciones legalmente establecidas: Docencia, Investigación y Extensión. Y asumimos la organización de la enseñanza, en concordancia y sinergia con la investigación y la extensión y por tanto del conocimiento. Además nos proponemos combinar inteligentemente una formación para esa práctica profesional actualmente existente, con la que podemos identificar como emergente, producto esta última de la visión prospectiva que logramos construir a partir del análisis del contexto histórico y del avance del conocimiento en este campo, sintetizado en el documento del Plan Estratégico, antes mencionado.

Allí se explica el sentido de un proceso **gradual** de transformación de nuestra Facultad y de construcción de curricula innovadores en cada una de las carreras para las cuales tenemos autorización de conferir títulos.

En las próximas páginas, nos proponemos identificar la particular organización en **Ejes de Conocimiento y Aprendizaje** que surgió de un amplio y participativo proceso de discusión y consultas, sobre la base de los conceptos y premisas expuestos en los dos primeros puntos de este documento. Y, a partir de allí, precisamos el conjunto de objetivos, tanto del conocimiento para organizar la investigación, como del aprendizaje para orientar la revisión permanente del curriculum y los programas, y la práctica de aplicación de los programas.

Insistimos, las definiciones de cada Eje de Conocimiento y Aprendizaje es el resultado del siguiente proceso:

1. Se inició con el Primer Ejercicio de Planificación Estratégica de FACES, para el cual definimos una consigna: “Relanzamiento de FACES”, realizado en todos los Núcleos, con participación de casi todos los profesores e interacción frecuente con los estudiantes.
2. Luego siguió la discusión de un conjunto de propuestas de organización de cátedras presentada por cada Director o Coordinador de Escuela y Núcleo, atendiendo a la especificidad de cada Núcleo o Bases mínimas de funcionamiento.
3. Posteriormente se abrió una nueva ronda de discusión, más amplia, compleja y específica, acerca de la definición de cada uno de los Ejes identificados y sus objetivos, la cual se inició con un conjunto de textos de base presentados por el Decano y el Consejo de Facultad, los cuales fueron sometidos por meses a la crítica y reelaboración por parte de los profesores de todas las cátedras y de cada Núcleo.
4. Finalmente, los muchos textos y propuestas presentadas se fueron consolidando por agrupación de cátedras y finalmente validadas de nuevo en el Consejo de Facultad.

Los objetivos generales planteados para la discusión fueron los siguientes:

1. Organizar, sobre la base de las tendencias más avanzadas del conocimiento en el campo que atañe a FACES, las Cátedras y demás espacios académicos existentes en los distintos Núcleos y Escuelas.
2. Afianzar los elementos organizadores del campo de conocimiento que nos atañe, evitando la prelación de criterios puramente burocráticos o circunstanciales y rutinarios.

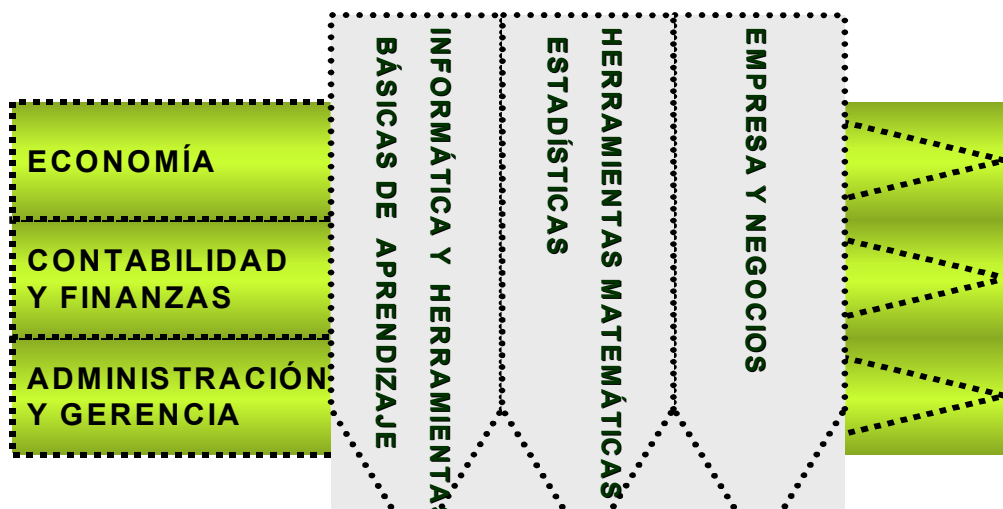
3. *Contar con espacios de conocimiento amplios, multidisciplinarios e innovadores, así como orientadores y facilitadores de la actividad constante de revisión y actualización de los programas de formación y de la práctica docente.*
4. *Hacer énfasis en la Informática y demás Tecnologías de Información y Comunicaciones aplicadas a la Educación Superior, así como en el Inglés como lengua extranjera.*
5. *Poner en el centro de la atención al alumno y egresado, satisfechos con el proceso de auto-aprendizaje cumplido en UGMA-FACES, pues les permitió dirigir sus capacidades a ciertos contenidos y construir, ellos mismos e interactivamente, el significado de los contenidos que procesaron.*
6. *Hacer énfasis en el desarrollo de cuatro competencias genéricas, a saber: a) búsqueda de información, b) comprensión o apropiación de la información, c) utilización de la información para hacer o producir resultados concretos en contexto determinados, y e) transmitir información para cooperar con otros en la producción y en la vida cotidiana.*

*A continuación presentamos los resultados finales de este proceso.*

*Cuando hablamos de Ejes de Conocimiento y Aprendizaje queremos significar un espacio académico con su cuerpo de profesores e investigadores, quienes dentro de los principios generales de libertad de cátedra consagrados en la Ley de Universidades y en la cultura académica universal, se hacen responsables de facilitar el aprendizaje de determinados contenidos a todos los estudiantes de FACES; y construir con ello un conjunto determinado y actualizado de competencias profesionales, genéricas y específicas. Todo lo cual debe responder, por una parte,*

- *al perfil general, misión y visión de FACES-UGMA, como centro de excelencia para la generación de conocimiento y formación de capital humano de nivel gerencial alto y medio, en materia de Economía, Gerencia y Negocios, tanto en los*

#### EJES DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE UGMA-FACES



*aspectos metodológicos, pedagógicos y epistemológicos, como en los éticos y de valores.*

- 
- *Con un fuerte énfasis en el dominio de herramientas informáticas, así como del Inglés como lengua extranjera y demás herramientas para la comunicación, particularmente con el escenario global. Y por la otra,*
- *al perfil profesional de cada una de las carreras de pregrado y cursos de postgrado para los cuales está debidamente autorizada UGMA, a través de FACES, para administrar sus planes de estudio y otorgar títulos y certificados de Educación Superior.*
- *Ese cuerpo de profesores es responsable de la definición de líneas de investigación y del diseño y desarrollo de proyectos de investigación, así como de realizar actividades de extensión. Todas estrechamente relacionadas con los procesos de auto-aprendizaje de nuestros alumnos.*
- *Además, hay que prestar atención a las demandas específicas de formación y desarrollo de competencias de Economistas, más orientados a la Macroeconomía y a la Gestión pública; Administradores de Empresas, con mayor énfasis en la Microeconomía y en la Gestión empresarial y de los negocios; salidas intermedias de Técnico Superior en Administración Informática, con sus Menciones; y vinculación con los Postgrados, la Investigación y la Extensión en una estructura de Formación continua.*

Así pues, distinguimos dos tipos de **Ejes de Conocimiento y Aprendizaje:**

1. *Ejes longitudinales de Conocimiento y Aprendizaje. Corresponden a las tres grandes áreas de conocimiento y campos de acción profesional especializados que se pueden definir de acuerdo con los perfiles profesionales, tanto actuales como emergentes, de nuestras carreras, desde los objetivos de nuestra misión y visión como Centro de excelencia en Economía, Gerencia y Negocios, y de acuerdo con nuestras capacidades, potencialidades y ventajas, a saber: Economía, Contabilidad y Finanzas, y Administración y Gerencia.*
2. *Ejes Transversales de Conocimiento y Aprendizaje. Corresponden, por una parte, a las dos áreas o campos de desarrollo instrumental básico más importantes del mundo actual y sobre los cuales estamos convencidos de la necesidad de hacer énfasis en la formación. Nos referimos a Informática y Herramientas Básicas de Aprendizaje y Herramientas Matemáticas y Estadísticas. Y, por la otra parte, Empresa y Negocios, donde enfrentamos sobre todo la necesidad de competencias para la negociación en sentido amplio en conjunción con la ética profesional y los valores individuales, en su relación sinérgica con la cultura, valores y responsabilidad social de las organizaciones empresariales públicas o privadas, con o sin fines de lucro, o del Estado, y también las organizaciones internacionales y multilaterales.*

### **Dos reflexiones, espero que no sean finales**

1. *La primera pregunta obvia que se hará el lector es ¿hasta dónde? o ¿hasta cuándo puede sobrevivir este esfuerzo educativo privado en Venezuela en medio tan obvias contradicciones con el contexto descrito?*

*Para ello cabría preguntarse también ¿si se sostiene y por cuanto tiempo la democracia formal en Venezuela?*

*Si la respuesta es positiva, es decir se mantiene por mucho tiempo. La supervivencia depende de dos factores: uno, que el Estado desarrolle un sistema público y eficiente de educación superior que compita con la educación privada, sobre la base de mejor calidad y gratuita. En cuyo caso, esta experiencia debe demostrar sus bondades en un mercado en donde compiten otras universidades privadas.*

2. *Segundo, cabe preguntarse, si el modelo económico de “socialismo a la venezolana” tiene éxito en liquidar al insipiente y ahora muy maltrecho capitalismo industrial venezolano ¿qué destino tienen los profesionales formados bajo este modelo educativo?*

*Para esta pregunta no tenemos respuesta. Pero alguien en el Consejo Rectoral de la UGMA afirmó: “Tengo la convicción de que las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas y culturales de la globalización en algún momento restablecerán un orden”*

### **Referencias bibliográficas**

- Alkin, M. (1980) Andragocía: Ciencias de la educación de adultos. Federación Intreamericana de Educación de Adultos, Caracas
- Argyris, C. (1977) “Double Loop Learning in Organizations”, Harvard Business Review, vol. 55, Sept-Oct, 115-125.
- Argyris, C. y Schön, D.A. (1978) Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, London, Addison-Wesley Publishing Company.
- Beckers, H.L. (1983) University Industry relations, Shell Group.
- Branscomb, Lewis. (1996) , “Social Capital: The Key Element in Science-Based Development”, Science-Base Economic Development: Case Studies Around The World, Annals Of The New York Academy Of Sciences, Vol. 798,
- Castillo, Z. ( 2004) “Educación y entorno educativo”, [www.quantica.com](http://www.quantica.com)
- Christensen, D. (1980) “Curriculum development: A function of design and leadership”, The Executive Review. Vol. 1, No.3
- Esser, Klaus (editor) (1999), “Competencia Global y Libertad de Acción. Nuevo desafío para las empresas, el Estado y la Sociedad”, Instituto Alemán de Desarrollo, Nueva Sociedad,
- Hobsbawm, Eric (1996) Historia del Siglo XX, Editorial Crítica, Barcelona.
- Humbert, M.(1995). "The Glocalisation of Technology" ponencia presentada en el Seminario Taller Internacional La Inversión Extranjera en la Industria Química y petroquímica de América Latina. Puerto Ordaz, junio de 1995.
- Luttwak, E. (2000), TURBOCAPITALISMO: Quiénes ganan y quiénes pierden en la globalización, Crítica, Barcelona. Capítulo 1: “Triunfadores y Perdedores”, pp. 17-48, y Capítulo 2: ¿Qué es el turbocapitalismo”, pp. 49-81.
- Nelson R. (Ed). (1992), National Innovation Systems. Oxford University Press.

- Pérez, C. (1996) "Tecnología, desarrollo y sistemas nacionales de innovación", ponencia presentada en el Seminario Internacional sobre el Nuevo Contexto de las Políticas de Desarrollo Científico y Tecnológico, Homenaje a Máximo Halty Carrere, CIID y OEA, Montevideo.
- Pirela, A., (2003). VENEZUELA: El Desafío De Innovar", Fundación POLAR-CENDES, Caracas,
- Porter, M. (1991) La ventaja competitiva de las naciones, Plaza y Janes, Barcelona.
- Posner, G y Rudnisky (1978) "Course Design: A guide to curriculum". Development for Theachers, Lougman, New York.
- Storper, M. (1992) "The limits to globalization: Technology districts and international Trade", Economic Geography,
- Villarroel, C. (1991) El curriculum de la Educación Superior, Ediciones Dolvia, ca, Caracas.