

## **EL PROCESO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA INTERINSTITUCIONAL: POSICIÓN CRÍTICA Y APROXIMACIÓN A LA PRÁCTICA**

EL PROCESO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA INTERINSTITUCIONAL

AUTORA: Lidys Marcano Moreno<sup>1</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: Tucupita. Estado Delta Amacuro.  
República Bolivariana de Venezuela. E-mail: [lidysmarcano@hotmail.com](mailto:lidysmarcano@hotmail.com)

Fecha de recepción: 19 - 04 - 2013

Fecha de aceptación: 10 - 06 - 2013

### RESUMEN

El presente artículo trata sobre el proceso de gestión universitaria interinstitucional, atendiendo a su evolución histórica en la educación universitaria venezolana, considerando las principales teorías y enfoques que lo han sustentado, así mismo, se precisa la posición crítica de la autora respecto a la concepción y práctica de la gestión universitaria interinstitucional, que es recreado brevemente para su mejora, a través de un sistema de acciones que tienen por naturaleza los procesos sustantivos que de manera compartida llevan a cabo el Programa Nacional de Formación de Educadores (PNFE) y la zona educativa No. 23, en el Estado Delta Amacuro; la puesta en práctica de las mismas han permitido la mejora continua de la formación inicial y permanente del personal docente.

PALABRAS CLAVE: gestión universitaria, gestión interinstitucional, formación docente

### **THE INTERINSTITUTIONAL UNIVERSITY MANAGEMENT PROCESS: CRITICAL POSITION AND APPROACH TO PRACTICE**

#### ABSTRACT

This article is about the process of inter-agency University Management, in response to its evolution in the Venezuelan college education, whereas the main theories and approaches that have sustained you, likewise, is required the critical position of the author regarding the conception and practice of interinstitucional University Management, which is recreated briefly for their improvement, through a system of actions by nature the substantive processes shared way levan out the national program of training of educators (PNFE) and the educational area N.23, in the Delta Amacuro State; the implementation of them have enabled continuous improvement of initial and continuing training of teachers.

KEYWORDS: University Management, interinstitucional management, teachers training

---

<sup>1</sup> Licenciada. Estudiante de la Maestría en Dirección en Convenio Cuba-Venezuela. Universidad Bolivariana de Venezuela.

## INTRODUCCIÓN

La evolución del término proceso de gestión universitaria, con énfasis en lo interinstitucional, ha estado indisolublemente vinculado al surgimiento y desarrollo de la educación superior en el ámbito internacional, así como con las concepciones y prácticas de gerencia, gestión o administración, como indistintamente se ha denominado al proceso de dirección.

Tomando como referencia el siglo XX y la primera década del siglo XXI, puede decirse que en materia de educación universitaria venezolana, las concepciones y prácticas de gestión que han predominado, han tenido como referencia principal las teorías y enfoques de la administración empresarial, las más significativas a los fines del presente artículo son:

- Teoría de la Administración Científica (Frederick W. Taylor, 1865-1915). Pone énfasis en las tareas (organización y ejecución), sustentado en los métodos de la [observación](#) y la [medición](#); concibe poca atención al elemento humano, es un enfoque dirigido a recetas anticipadas, a [soluciones](#) enlatadas y a principios normativos que deben regir el cómo hacer las cosas dentro de las organizaciones, así como un enfoque de sistema cerrado, sin tener en cuenta el [medio ambiente](#) en que está situada.
- Teoría Clásica de la Administración (Henri Fayol, 1841 - 1925). Desarrolló el enfoque burocrático de la dirección, prestó especial atención a la función administrativa de la empresa. Se caracterizó por la ausencia del trabajo experimental, su método era empírico y concreto, basado en la experiencia directa, el extremo [racionalismo](#) en la concepción de la administración y enfoque incompleto de la organización, ya que no consiguió dar un tratamiento sistemático a la [interacción](#) entre las personalidades y los grupos informales.
- Teoría de la Planeación Estratégica y la Administración por objetivos (APO), P. Drucker, 1947. Enfoque centrado en los resultados (no en procesos) y objetivos alcanzados, pone énfasis en el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica; es decir en la cuantificación, la medición y el control. La planeación estratégica se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada [estrategia](#) para alcanzar los objetivos propuestos, es una planeación global y a largo plazo, se refiere al [producto](#), o al mercado. De allí, la [matriz](#) producto/mercado con las diferentes alternativas estratégicas.
- En la segunda mitad del siglo XX, aparecen distintas teorías, concepciones y enfoques de la dirección, que pone énfasis en las personas: Teoría de la excelencia, teoría del desarrollo organizacional, teoría del liderazgo, teoría de la calidad, enfoque de contingencia, la dirección estratégica; que sintetizan la dirección por objetivos, dirección por valores proyectos.

- A partir de los años setenta del siglo XX, la preocupación por la calidad de la educación superior significó un impulso importante para estudiar el ámbito de la gestión de las instituciones, pues se debían examinar sus formas de organización para revitalizarse y perdurar un entorno cada vez más competitivo.
- En la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción, artículo 13(1998), referido a la reforzar la gestión y el financiamiento de la educación superior, se expresa entre otros aspectos que, los establecimientos de enseñanza superior deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos.
- En el año 1998, surge la Teoría de la Dirección Educacional, aportada por el Dr.C Sergio Alonso, quien se desempeñó como asesor del MINED en Cuba, durante 10 años; esta teoría constituye el fundamento principal en que se sustenta la presente investigación.

Una necesaria conclusión parcial permite dar cuenta que durante el siglo XX el proceso de administración en las instituciones universitarias, en lo esencial, tuvo como referentes las teorías, concepciones y enfoques provenientes de la administración empresarial, por lo que en la aplicación de métodos y estilos de dirección, se ha transitado desde posiciones autoritarias, centrada en objetivos y en aspectos cuantitativos, hasta el progresivo vínculo con el entorno.

De esta realidad no escapa como tendencia la universidad Bolivariana de Venezuela, surgida en el año 1999, así como la misión sucre (2003), como proyecto político y pedagógico que sustenta la formación universitaria municipalizada

La concepción municipalizada del Programa Nacional de Formación de Educadores y Educadoras favorece la participación activa y protagónica de los diferentes actores, en la formación integral del nuevo educador, por lo que las relaciones intra e interinstitucionales que se producen, garantizan la sinergia necesaria para que la escuela y las instituciones sociales se conviertan en espacios de formación.

La integración interinstitucional entre el PNFE y la zona educativa en el estado Delta Amacuro, tiene como eje articular el funcionamiento del Comité Técnico de Apoyo Académico (CTA); sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados y logros obtenidos se ha podido comprobar la existencia insuficiencias en dicha integración, que limitan la calidad en la formación inicial y permanente del personal docente.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo del presente artículo consiste en sistematizar aspectos teóricos que sustentan el proceso de gestión universitaria interinstitucional y referir algunas acciones para la mejora de la integración interinstitucional, tomando como base las experiencias obtenidas entre el PNFE y la zona educativa en el estado Delta Amacuro, Venezuela.

## DESARROLLO

### *El Proceso de Gestión Universitaria y la integración interinstitucional.*

El concepto de “gestión”, para hacer referencia a la función universitaria, es relativamente nuevo. La discusión en torno a su pertinencia para la organización escolar, se ha realizado desde la perspectiva de su significado, debido a la confusión que genera la polisemia con administración, management, liderazgo, planeación y estrategia, entre otros (Santos Guerra, 1997).

Múltiples son las definiciones asociadas al término gestión universitaria, así por ejemplo se señala:

“Se entiende por gestión universitaria la capacidad de generar las mejores condiciones para que los procesos institucionales ocurran con eficiencia y eficacia, en la consecución de objetivos y metas, mediante una relación adecuada entre la estructura, las estrategias, los liderazgos y las capacidades de los recursos humanos disponibles” (Padilla, 2006).

“La gestión universitaria puede ser entendida como el conjunto de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados, de mando directivo, para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo bajo condiciones sostenibles y viables. (De Vries e Ibarra, 2004; Lopera, 2004).

Los procesos administrativos, denominados también procesos de Gestión Universitaria, son vistos como una “sucesión de actividades racionales que se encadenan y coordinan para lograr un propósito” (Cárdenas, 2002: 367). Por consiguiente, consideramos como elementos del proceso administrativo las actividades relacionadas con la Previsión, Planeación, Organización, Dirección, Ejecución, Integración, Motivación. Coordinación, Control y Evaluación.

Todo sistema de [dirección](#), por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de [funciones](#) complejas en su conformación y funcionamiento. Para Newman (1968, p. 21.): "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un [grupo](#) de individuos hacia un objetivo común." Según el autor, el trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones: Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar.

De una manera u otra, las concepciones de gestión a las que se hace referencia están sustentadas en un enfoque funcionalista que tipifica el tradicional ciclo directivo, basado en funciones de las universidades, así como hay una tendencia a extrapolar fundamentos de la administración empresarial al plano educativo.

Es así como, términos como gestión, administración, gerencia, planeación, estrategia, entre otros, están como denominador común en las concepciones y prácticas de gobiernos en las instituciones universitarias; sin embargo, el término gestión universitaria interinstitucional, será visto y defendido desde la

mirada de la dirección científica educacional, ciencia en plena construcción, liderada por el Dr.C Sergio Alonso, que ha generado un acercamiento a la Teoría de la Dirección Científica Educacional, en tanto la formación inicial y permanente de los profesionales de la educación, tiene lugar en la relación Misión Sucre- UBV (Universidad municipalizada de la Revolución Bolivariana) como parte del MPPEU y Zona Educativa como parte del MPPE.

El proceso de gestión universitaria interinstitucional, es expresión de la relación Universidad- Sociedad, asumida en la presente investigación desde un enfoque marxista o dialéctico, en el que la sociedad exige a la universidad un papel protagónico en la transformación sociocomunitaria, dado el potencial académico y científico que la misma posee.

Determinado necesariamente por el avance de la Revolución Científico Técnica, durante la década de 1990 se produjo a nivel mundial un vertiginoso desarrollo teórico y práctico de la dirección científica que — en esencia—, constituyó un proceso de integración multidisciplinaria en torno al perfeccionamiento de la gestión administrativa; cuyos primeros resultados se apreciaron concretamente, en la revitalización y complementación de teorías de dirección que surgieron aisladamente por los años '50 del siglo XX; en el surgimiento de nuevas concepciones de dirección —supuestamente aplicables a todas las ramas de la economía y los servicios—; y como consecuencia de todo ello, en la transformación radical de los criterios y enfoques con que se manejaban hasta entonces las llamadas "funciones clásicas" de la administración moderna (Alonso, Sergio,1993).

Un rasgo que caracterizó este proceso —tan significativo como poco señalado— es la ausencia casi total de las ciencias pedagógicas y de las ciencias de la educación en la integración de saberes, como si éstas no la necesitaran o no tuvieran nada que aportarle (Alonso, Sergio, 1993).

El gobierno y gestión administrativa de las instituciones de educación universitaria en Venezuela se llevan a cabo en forma muy variada, ello se debe tanto a la inexistencia de una Ley que regule todo el sistema como a la heterogeneidad y desarticulación de las instituciones existentes.

A partir del estudio realizado, la autora del presente artículo, asume como principales fundamentos sustentan el proceso de gestión universitaria interinstitucional, los siguientes:

1. Teoría General de Sistemas y el Enfoque Sistémico. Ambos parten de la interrelación dialéctica de categorías como lo universal, lo particular y lo singular.
2. Concepto: Sistema: “[...] no es solamente un conjunto de componentes y propiedades cuyas relaciones e interacciones engendran una nueva cualidad integradora, sino también el carácter funcional o la funcionalidad y la interfuncionalidad entre los componentes integrantes” Karifa Samoura, 1999.

3. Dirección: Proceso consubstancial al trabajo directamente social o colectivo, una condición material de la producción y una función especial que se desprende de la naturaleza del proceso social del trabajo. Por su contenido, presenta dos formas de existencia: Dirección de procesos y Proceso de dirección
4. Proceso de Dirección: es la dirección vista como una relación social entre dirigentes y dirigidos en la cual los primeros planifican, organizan, regulan y controlan la actividad y la conducta de los segundos (Sergio H. Alonso Rodríguez, 2002)
5. Actividad Pedagógica Profesional de Dirección: “ [...] es la que despliegan los dirigentes educacionales de todos los niveles directivos, que se distingue por el marcado carácter técnico- metodológico y científico- pedagógico con que desarrollan el PROCESO DE DIRECCIÓN, lo cual les exige además tener una amplia cultura general integral, basada en una sólida preparación política e ideológica [...]” . [ ...] Implica la conjugación armónica de tres elementos esenciales para la elevación de la calidad educacional: la rigurosa administración de los recursos materiales y financieros, la dirección del trabajo técnico- metodológico y el desarrollo de la actividad científico pedagógica [...]

“Supone la planificación, organización, preparación y ejecución --con un marcado enfoque político pedagógico-- de todas las actividades relacionadas con la formación del hombre nuevo, y la aplicación de métodos de dirección colectiva que propicien la activa participación de las organizaciones políticas, estudiantiles y de masas en la toma de decisiones, para lograr que la institución educativa sea el proyecto anticipado de la sociedad en construcción.” Sergio H. Alonso Rodríguez, 2007).

1- Apertura educacional a la sociedad: Es el proceso estratégicamente planeado de relación, vinculación e integración con la comunidad y/o las restantes instituciones, organismos y organizaciones sociales de los distintos niveles de dirección, que retroalimenta a la institución sobre la efectividad de los servicios que presta. Se alcanza en la medida en que la institución educacional siente la necesidad y convierte en práctica habitual la realización de investigaciones socio- pedagógicas en el entorno, a partir de las cuales diseña todo su trabajo técnico- metodológico y científico- pedagógico. Presenta tres niveles fundamentales de desarrollo:

- Relación con la sociedad: proceso consciente de intercambio de información y recursos entre la institución educativa y la sociedad.
- Vinculación con la sociedad: proceso en el cual la institución educativa rompe sus fronteras para desarrollar sus actividades en el entorno social.
- Integración con la sociedad: proceso en el que la institución educativa comienza a influir positivamente sobre la sociedad, contribuyendo al logro de los objetivos sociales y —como reflejo de su efectividad—, la

sociedad comienza a cumplir objetivos educacionales (Alonso, Sergio, 2003).

Este fundamento, ha sido recreado y sistematizado por la autora del presente artículo, que propone la siguiente definición de proceso de gestión universitaria interinstitucional, entendido este como:

“Es el subsistema del Sistema de Dirección Institucional, a través del cual se planifica, organiza, regula y controla el sistema de relaciones de vinculación, cooperación, interacción, integración y complementación, entre los órganos estructurales y funcionales de instituciones que comparten objetivos comunes, así como con organismos y organizaciones sociales que forman parte de la red de actores comunitarios en la formación inicial y permanente de profesionales de la educación, comprometidos con el desarrollo socioeconómico endógeno y sostenible” (la autora).

La palabra integración tiene su origen en el concepto latino *integratio*. Se trata de la acción y efecto de integrar o integrarse (constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo).

En todos los casos, la integración siempre supone el esfuerzo coordinado, la planeación conjunta y la convivencia pacífica entre los sectores que conforman el grupo. Esa es la única forma donde las partes pueden constituir un todo, aún sin perder su individualidad.

En este sentido existen diversas definiciones sobre integración, pero la que se toma en cuenta en este [trabajo](#), por considerarse la más completa es la definición de Vergara (1996). "La integración es un [proyecto](#) histórico que se constituye con la ayuda del [conocimiento científico](#) y social" (UASB 2005:8).

En consecuencia, la integración parte de la voluntad de los pueblos para formar una nueva [comunidad](#), que alcance un [desarrollo](#) no solo político o económico, sino también y sobre todo, social y cultural, que permitan asegurar el bienestar colectivo.

Tal definición, resulta de gran interés a los fines de la investigación, ya que considera términos como: Integración interinstitucional e integración socioeducativa.

Los reportes de trabajos previos consultados dan cuenta de la integración interinstitucional, ha sido vista como:

- Como proyecto, por ejemplo: experiencia del proceso de integración Interinstitucional del proyecto de promoción de cultura ambiental, en la gestión integral de residuos sólidos en piedecuesta – Santander (Colombia), de la autora
- Ruth Zárate Rueda, Trabajadora Social, Especialista en investigación social.

- Como espacio estable de cooperación de las instituciones públicas de salud, el cual, respetando su autonomía y con la perspectiva de la universalización de los servicios, garantice a los ciudadanos mejoras en el acceso, atención médica de calidad y continuidad de cuidados según severidad( Integración interinstitucional en un sistema de Salud fragmentado, Gobierno del Estado de México, ISSEMYN, 2009)
- Como proyecto de Integración Interinstitucional para el fortalecimiento estatal de la gestión en Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias, POA, Táchira, 2012

En todos los casos, existen algunas palabras claves que apoyan la investigación de referencia, como por ejemplo: respeto a la autonomía, espacio de cooperación, proyecto, etc; por otro lado, cuando nos referimos al término integración socioeducativa, es imprescindible tomar como punto de partida el reglamento de la Universidad Bolivariana de Venezuela, así por ejemplo, se tiene que:

En el artículo 87 del Reglamento General de la Universidad Bolivariana de Venezuela(UBV, 2009), se plantea: La Dirección General de Integración Socio-Educativa, es el órgano académico- estratégico perteneciente al rectorado que tiene por objeto planificar, dirigir, coordinar y evaluar la articulación de la Universidad con una sociedad democrática que garantice la justa participación a través del desarrollo de programas, proyectos y acciones vinculadas a las demandas para el desarrollo integral y sostenible de las comunidades, de su entorno, de la región y del país; así como sus efectos útiles para la integración latinoamericana y caribeña

Asimismo, resulta interesante, el trabajo referido a la elaboración de un modelo de integración socioeducativa (Córdova, Yadira, 2010), donde la autora refiere una concepción de integración socioeducativa (ISE), al expresar que: "... requiere ser entendida como proceso dialéctico que supera el concepto tradicional de extensión universitaria, por su potencial transformador de las realidades concretas en las que se da la relación universidad- comunidad- Estado. Su gestión implica sintetizar en el plan o proyecto de cambio situacional, la capacidad de gobierno para direccionar el accionar de formación- investigación- vinculación comunitaria de la institución para provocar transformaciones en la realidad; y la gobernabilidad".

*Aproximación a la práctica en la integración universitaria interinstitucional entre el PNFE y la zona educativa N.23, en el estado Delta Amacuro*

El Programa de Formación de Educadores (PNFE), representa uno de los programas que forman parte de la Misión Sucre-UBV, el mismo inició en el año 2004 en el estado Delta Amacuro y, desde el 2008 hasta el 2011, han egresado 955 triunfadores en diferentes menciones para su incorporación al Sistema Educativo Bolivariano, y responder así, a las exigencias de la formación de niños(as) y adolescentes.



En el estado Delta Amacuro, la elaboración y puesta en práctica de un sistema de acciones de carácter interinstitucional entre el PNFE perteneciente a la Misión Sucre- UBV y la zona educativa, han permitido el mejoramiento de los procesos asociados a la formación inicial y permanente del personal docente, y sus efectos en la mejora del sistema educativo en el estado. El contenido del sistema de acciones, responde a la naturaleza misma de los procesos sustantivos que de manera conjunta comparten ambas instituciones, así como posee ciertas premisas y principios que la arropan, por ejemplo:

Premisas del sistema de acciones:

- Existencia de voluntad para el cambio y del trabajo en equipo, sobre la base del consenso y del compromiso.
- Sistematización y reconocimiento de las mejores experiencias acumuladas en materia de integración.
- La puesta en práctica de un sistema de trabajo flexible como expresión dinámica del proceso de dirección compartido.

Principios del sistema de acciones:

- Enfoque de sistema y de proceso, lo que implica progresividad y la convergencia del proceso.
- Flexibilidad
- Proyección estratégica con visión de futuro
- Carácter contextualizado del contenido de las acciones, así como de las alternativas para su aplicación.
- Participación activa de directivos, maestros, profesores, trabajadores, y comunidad en, general

Algunas de las acciones, asociadas a los procesos sustantivos, son:

- I. Inherentes al Proceso de Dirección Compartido.
- II. Inherentes al Proceso de Formación Vocacional y Orientación Profesional
- III. Pedagógica.
- IV. Inherentes al Proceso de Formación Inicial del personal docente.
- V. Inherentes al Proceso de Formación Permanente del personal docente
- VI. Inherentes al Proceso de Investigación Científica e Innovación Tecnológica
- VII. Inherentes Proceso de Aseguramiento Material de los sistemas asociados a la formación inicial y permanente del cuerpo docente.

Esta visión de proyectar acciones considerando los procesos sustantivos de interés compartido entre las instituciones involucradas, permite considerar el enfoque de sistema entre ellas, así como una proyección estratégica a largo plazo, que alcanza su mayor nivel de concreción en el Proyecto Educativo del

PNFE y el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) de las instituciones educativas, donde se forman los profesionales de la educación, a través de la vinculación profesional Bolivariana.

A continuación se ejemplifican algunas acciones, que a juicio de la autora del presente artículo, sirven de base para el establecimiento de un convenio integral con carácter legal y con compromiso de los actores involucrados para elevar la calidad del sistema educativo en el estado Delta Amacuro.

#### I- Acciones Inherentes al Proceso de Dirección Compartido

1- Realizar una reunión de trabajo conjunto con directivos de la Zona Educativa, Misión Sucre- UBV e integrantes del CTA del PNFE, en función de generar discusión y consenso acerca de la necesidad de fortalecer el proceso de integración para la formación inicial y permanente del personal docente en el estado.

2- Realizar un taller metodológico para intercambiar experiencias y generar propuestas para el fortalecimiento del proceso de integración entre la zona educativa y el PNFE, tomando como base el sistema de acciones diseñado.

3- Elaboración, discusión y aprobación de un Convenio de Integración entre Misión Sucre- UBV, representada principalmente por el PNFE y la zona educativa N.23 del estado, que tenga como elemento dinamizador un sistema de trabajo que contemple entre otros aspectos, los siguientes:

- Participación del enlace de la zona educativa en actividades del CTA-PNFE (cuarta semana de cada mes), atendiendo a los propios lineamientos de la dirección nacional del PNFE.
- Participación de la responsable de la comisión de investigación- superación del CTA-PNFE, en reunión de balance y proyección de trabajo del departamento de formación permanente de la zona educativa.
- Preparación metodológica de directivos y supervisores de diferentes niveles de dirección.
- Participación conjunta en visitas de supervisión y de acompañamiento pedagógico a los municipios.

#### CONCLUSIONES

Durante el siglo XX el proceso de administración en las instituciones universitarias, en lo esencial, tuvieron como referentes las teorías, concepciones y enfoques provenientes de la administración empresarial, por lo que en la aplicación de métodos y estilos de dirección, se ha transitado desde posiciones autoritarias, centrada en objetivos y en aspectos cuantitativos, hasta el progresivo vínculo con el entorno.

El proceso de gestión universitaria interinstitucional en la relación del PNFE con la zona educativa, ha transitado desde acciones de articulación, vinculación, cooperación, hasta de integración; no obstante, tales acciones han

sido aisladas y asistemáticas, lo que exige de una mayor intencionalidad e integralidad de modo que se pueda elevar la calidad del personal docente, y con ello la mejora continua de la educación de niños(as), adolescentes y jóvenes del territorio.

La Teoría de la Dirección Científica Educacional, aportada por el Dr.C Sergio Alonso, Cuba, 1993, constituye el fundamento teórico principal en que se sustenta la proyección del proceso de gestión universitaria interinstitucional que como apertura a la sociedad dinamiza el sistema de relaciones entre el PNFÉ y la Zona Educativa.

En el estado Delta Amacuro, la elaboración y puesta en práctica de un sistema de acciones de carácter interinstitucional entre el PNFÉ perteneciente a la Misión Sucre- UBV y la zona educativa, ha permitido el mejoramiento de los procesos asociados a la formación inicial y permanente del personal docente, y sus efectos en la mejora del sistema educativo en el estado.

#### BIBLIOGRAFÍA

Afanasiev, V.G. "Dirección Científica de la Sociedad." Editorial Progreso. Moscú, (s/f). Pág. 11

Alonso Rodríguez, Sergio H. (1999) "DIRECCIÓN CIENTÍFICA EDUCACIONAL", IPLAC, La Habana, Pág. 21.

Alonso Rodríguez, Sergio H. (2002) "GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN LA TESIS DOCTORAL "EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Publicación digital. La Habana.

Alonso Rodríguez, Sergio H. (2002) EL SISTEMA DE TRABAJO DEL MINED". Tesis doctoral. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana. Pág.34.

Barrera, Alfonso. "Universidades Supranacionales: Factores del Desarrollo Latino Americano". El Factor educativo de la integración (Madrid), (s.f): 127- 136 <http://www.fundacitetachira.gob.ve,fundacite@fundacitetachira.gob.veRIFG200036915>

Conferencia Mundial sobre Educación Superior (1998) La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. 9 de octubre de 1998 [www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)

Córdova, Marlene Yadira (2010) Modelo para la gestión de la integración socio-educativa de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Tesis en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias de la Educación; IPLAC, La Habana, Cuba, 2010.

Gaceta Oficial N° 37.772, Decreto 2604. Creación de la Fundación Misión Sucre, Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007.

González Fernández-Larrea Mercedes. (s/f). Modelo de Gestión de la Extensión Universitaria para la Universidad de Pinar Del Río. Mimeografiado digital. Tesis presentada en opción al grado de doctor en ciencias de la educación. Cuba.

Marcano, Lidys (2011) Material de apoyo al proceso de integración entre el Programa Nacional de Formación de Educadores(PNFÉ) y Zona Educativa N.23, estado Delta Amacuro, 2011

Martínez, Jesús (1990) "EL ENFOQUE DE SISTEMAS APLICADO A LA ORGANIZACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN MÉXICO". Cuaderno de Planeación Universitaria. México.

Ministerio de Educación Superior (2005) La Misión sucre y la Municipalización de la Educación Superior. República Bolivariana de Venezuela. Mimeografiado digital.

Ministerio de Educación Superior (2005). Misión Sucre. Compendio Documental Básico. Venezuela. República de Venezuela. Gaceta Oficial N° 1429. Extraordinario.

Programa Nacional de Formación de Educadores y Educadoras (PNFE), Versión julio 2006.

Samoura, Karifa (1999) "DISEÑO DE UN MODELO SISTÉMICO DE DIRECCIÓN CIENTÍFICA Y METODOLÓGICA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA Y EL DEPORTE". Tesis Doctoral. Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo". La Habana, Cuba. Pág. 20.