

## **ESTADO ACTUAL DE LA DIRECCIÓN POR PROCESOS DEL PROYECTO ACADÉMICO-COMUNITARIO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA EN EL ESTADO COJEDES, EN EL CONTEXTO DE LA MUNICIPALIZACIÓN**

DIRECCIÓN POR PROCESOS DEL PROYECTO ACADÉMICO-COMUNITARIO DE LA UBV

AUTORES: José Miguel Aular Quiroz<sup>1</sup>

Rolando Borrero Rivero<sup>2</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: Calle Miranda cruce con Sucre, casa N° 93-3, Urbanización Los Samanes II, San Carlos, Estado Cojedes, Venezuela. E-mail: [jomia\\_66@hotmail.com](mailto:jomia_66@hotmail.com)

Fecha de recepción: 15 - 03 - 2013

Fecha de aceptación: 17 - 04 - 2013

### RESUMEN

El proyecto académico-comunitario de la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV), representa un núcleo integrado, donde convergen la teoría y la práctica, para unir los procesos de formación, investigación e interacción comunitaria. Sin embargo, en el contexto de las contradicciones que se dan en los escenarios vinculados a la municipalización en las aldeas universitarias del estado Cojedes, estos postulados difieren desde la realidad local. Pues, los objetivos fundamentales de la UBV, relacionados con el manejo de herramientas para la reflexión crítica y metodológica del proyecto, no se toman en cuenta; se carece de un cuerpo direccionado que responda a las necesidades de investigaciones, vinculadas con los cambios que vive nuestra sociedad. El modelo originario del PFG Gestión Social, se sustentó en la idea de crear micro-unidades de investigación (grupos de proyecto), distribuidos con la figura de un profesor-asesor como responsable del equipo de investigación, estudiantes y miembros de las comunidades; sin embargo, esta visión responde a un modelo clásico de distribución de funciones, centradas en un quehacer de tareas, lo que acarrea un flujo cerrado de información dentro de cada grupo de proyecto. En este sentido este trabajo está dirigido a establecer los elementos teóricos-metodológicos del estado actual de la dirección por procesos del proyecto académico-comunitario, de la UBV en el estado Cojedes, a fin de contribuir a fortalecer los mecanismos de gestión y organización, estructurando los cambios adecuados desde procedimientos evaluativos y tomar las decisiones oportunas en función del éxito de la organización.

---

<sup>1</sup> Licenciado. Maestrante en Dirección en Convenio Universidad de Las Tunas-Universidad Bolivariana de Venezuela. Misión Sucre. San Carlos, Estado Cojedes.

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Pedagógicas. Miembro del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas, Cuba. Docente y Tutor del Programa de Maestría en Dirección. E-mail: [rolandobr@ult.edu.cu](mailto:rolandobr@ult.edu.cu)

PALABRAS CLAVES: Proyecto académico-comunitario, dirección de procesos, evaluación

**CURRENT STATUS OF PROJECT MANAGEMENT PROCESSES FOR ACADEMIC-COMMUNITY COLLEGE OF VENEZUELA IN COJEDES STATE, IN THE CONTEXT OF MUNICIPALIZATION**

ABSTRACT

The academic-community project of the Bolivarian University of Venezuela (UBV), represents an integrated core, where converge the theory and practice, to join the process of training, research and community interaction. However, in the context of the contradictions that exist in scenarios related to municipalization in Cojedes state university villages, these assumptions differ from the local reality. Well, the key objectives of the UBV, related handling tools for critical reflection and methodology of the project, not taken into account, the absence of a body directed to respond to the needs of research, related to the changes lives our society. The original model of PFG Social Management, was based on the idea of micro-research units (project groups), distributed with the figure of a teacher-advisor in charge of the research team, students and community members, without however, this view reflects a classic model of distribution functions, a task-focused task, which carries a closed flow of information within each project group. In this sense, this paper aims to establish the theoretical-methodological state of the project process management academic community in the UBV Cojedes state, in order to contribute to strengthening the mechanisms of management and organization, structuring appropriate changes from evaluation procedures and take appropriate decisions based on the success of the organization.

KEYWORDS: Academic-community project, process management, evaluation

INTRODUCCIÓN

En el inicio de un nuevo siglo, la sociedad exige una demanda de la educación superior sin precedentes, basada en la toma de conciencia de la importancia fundamental que ésta reviste para el desarrollo sociocultural, económico y para la construcción del futuro. La reivindicación de la educación superior como derecho humano y deber del Estado, de su carácter público y su valor estratégico para un desarrollo humano integral, sustentable y soberano, es un principio básico a corto plazo en la que se inscriben estos cambios.

En el caso de Venezuela, este enfoque inclusivo, plantea la meta de la universalización y la municipalización, con el propósito de que la educación superior sea un espacio abierto a la formación permanente y garantizar la participación de la sociedad en la creación, transformación y socialización de conocimientos. Como factor estratégico para el desarrollo, la nueva política universitaria venezolana, plantea la transformación de la educación superior en

función de profundizar su compromiso con el pueblo, los valores de cooperación solidaria, justicia, igualdad y participación, el fortalecimiento del pensamiento crítico y la más estrecha vinculación con los proyectos de desarrollo, las comunidades y la gestión pública.

Este es un reto que las instituciones de educación superior y en particular de la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV), que debe asumir para la formulación de políticas transformadoras, que contribuyan con la reorganización y flexibilización de sus estructuras académicas. Debe ser un factor clave para el desarrollo científico, tecnológico y humanista, con una elevada concentración de hombres y mujeres de ciencia, pensamiento y acción, con capacidad de difundir y socializar dichos conocimientos, en una época en que los procesos de cambios que vive el país, ha encaminado sus esfuerzos a la construcción de una universidad en correspondencia con el sueño bolivariano y del socialismo del siglo XXI, de que la misma sea brillante, útil y de acuerdo con los tiempos, es decir, según plantea Bigott, L. (2009), asumiendo su época.

Para vincularse con el entorno que le rodea, los diversos Programas de Formación de Grado (PFG) de la UBV, cuentan con la unidad integradora proyecto. Para ello, el PFG-Gestión Social del Desarrollo Local, ha sido diseñado fundamentalmente para atender a la comunidad estudiantil y dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje hacia la toma de conciencia de las necesidades nacionales, locales y comunitarias. Desde el primer año de su formación los estudiantes, a través del proyecto, se involucran con el acontecer social en las distintas áreas que integra el PFG. Para ello, el Documento Rector establece que... *“un proyecto es una investigación de un tema/problema que por su pertinencia y relevancia amerita estudiarse e implica tanto la articulación de conocimientos como la participación socializante de grupos de estudiantes que trascienden las tradicionalmente denominadas clases”* (Documento Rector UBV - 2003).

Durante la realización del proyecto los estudiantes se reúnen para compartir deliberadamente opiniones e inquietudes orientadas a encontrar respuesta a las múltiples interrogantes que se pueden presentar durante su presencia en la comunidad. La meta que persigue esta unidad integradora, es desarrollar competencias cognitivas y socio afectivas en los educandos. *“Los proyectos ofrecen a los estudiantes oportunidades para desarrollar y sociabilizar sus competencias, desarrollar sus intereses, seleccionar los contenidos de su trabajo y acceder de manera más comprensiva al conocimiento”* (Documento Rector UBV-2003). El Proyecto representa pues, un núcleo integrado, donde convergen toda la teoría y la práctica del resto de las asignaturas, para unir los procesos de enseñanza aprendizaje, investigación e interacción comunitaria, transformar al estudiante, docente y la comunidad.

Sin embargo, en el contexto de las relaciones y contradicciones que se dan en los escenarios vinculados a la universidad municipalizada en el estado Cojedes, existen indicadores que evidencian que el proceso real de dirección del proyecto académico-comunitario, no se está ejecutando adecuadamente; de la

observación y contacto directo con las aldeas universitarias, se aprecia en la actualidad, una separación pronunciada con lo planteado en la filosofía de la universidad y una recurrencia evidente a la pedagogía y didáctica tradicional. Lo que pareciera poner en riesgo la existencia de un distanciamiento entre la esencia original del proyecto académico-comunitario con los procesos reales de integración comunal e interinstitucional.

Es importante y necesario destacar que el desarrollo del eje integrador proyecto, desde el modelo de gestión originario del PFG-Gestión Social, se sustentó en la idea de crear micro-unidades de investigación centrada en grupos de proyecto, distribuidos con la figura de un profesor-asesor como responsable del equipo de investigación, estudiantes adscritos a cada grupo de proyecto y miembros de las comunidades. El proyecto se encuentra estructurado en horas teóricas y en horas prácticas, siendo que las primeras se imparten -en principio- en el aula de clases y permiten la revisión teórica de su contenido y por otra parte, existen las horas prácticas en las que el espacio de aprendizaje no es la clase, sino la comunidad. Ello implica que el profesor de proyecto es el mediador de una investigación que se realiza en y con la comunidad y que debe procurar generar condiciones para el desarrollo de las competencias investigativas, socio-afectivas y profesionales del estudiante, lo cual implica reflexionar y prepararse permanentemente.

De la misma forma, si bien existe una coordinación nacional en la figura de una persona y coordinadores de sedes, que tienen la responsabilidad de dirigir el proyecto en los estados, esta forma de mando es insuficiente para la magnitud que implica la dirección por procesos del proyecto; a su vez, en cada estado se establece la figura de un coordinador regional y en cada municipio los profesores enlaces locales de cada proyecto. Esta visión funcional de mando, con estructura piramidal, se contradice con los principios básicos no sólo de la universidad con perspectivas emancipadoras de la educación municipalizada, sino con la misma esencia liberadora del proyecto.

Tal como está planteada esta forma de dirigir el proyecto, no se corresponde con las necesidades prácticas de los procesos de transformación que reclama la sociedad venezolana; pues el diseño de los procesos de gestión actual del proyecto académico-comunitario y su forma de organización, no alcanzan los niveles de participación e integración académica, comunitaria e institucional que se requieren. Se puede apreciar también que este enfoque responde a un modelo clásico de distribución de funciones, centradas en un quehacer de tareas, transferidas desde los contenidos impartidos desde el aula de clase; lo que acarrea un flujo cerrado de información dentro de cada grupo de proyecto, dado que la información que reciben proviene de distintas fuentes, generando visiones fragmentadas de la realidad. Aunado a esto, se ha podido detectar escasa visión proactiva y excesiva operatividad en la solución de los problemas, ausencia de un diseño estratégico no alineado totalmente con los procesos existentes; lo que hace que predomine la tradicional estructura por funciones,

con énfasis en lograr mejores resultados en determinadas áreas, es decir, una dirección centralizada respecto a la participativa.

De allí que existe un insuficiente control y seguimiento, que le dé continuidad a la dirección por procesos del proyecto académico-comunitario (como núcleo integrador). Así mismo, el diseño de los procesos de dirección actual del proyecto y su forma de organización no alcanzan los niveles de participación administrativa y académica que se requieren, por las insuficientes acciones organizativas y de procedimientos, que limitan la eficacia y eficiencia en su práctica directiva. Esto, trae como consecuencia que los lineamientos estratégicos del proyecto académico-comunitario, se dispersan y no son respetados desde las distintas aldeas municipalizadas, por la tendencia a confundir tareas y funciones del puesto de trabajo con actividades para diseñar los procesos. Además de presentarse dificultades en el sistema de comunicación e información adecuado y actualizado sistemáticamente; y cierto grado de resistencia a la introducción de cambios o transformaciones que mejoren los procesos, acarreando debilidades en el trabajo de equipo.

A partir de la situación actual antes señalada, se hace patente el hecho de insuficiencias en la dirección por procesos del proyecto académico-comunitario de la UBV en el Estado Cojedes, que repercuten desfavorablemente en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Sustentado en lo anterior, el objetivo de esta investigación radica en establecer los elementos teóricos-metodológicos para determinar el estado actual de la dirección por procesos del proyecto académico-comunitario de la UBV y proponer los cambios adecuados a partir de un procedimiento para la evaluación de este proceso directivo del proyecto.

## DESARROLLO

La palabra dirección, tiene su origen en el vocablo latino *directio*, que significa acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar). La dirección como proceso orientador y de guía, para muchos autores es ciencia y arte; está presente prácticamente en todas las actividades de la esfera social humana.

Es importante reseñar, citando a Rojas, R. (2011), que con los términos dirección, gestión y administración, si bien etimológicamente y en distintos contextos, tienen diferentes definiciones conceptuales, se deben asumir como de igual significado. Por ello resulta necesario dejar establecido que para la presente investigación estos conceptos son sinónimos y pueden emplearse indistintamente.

Partiendo de esta perspectiva, para adentrarse en la dirección como proceso en las acciones administrativas y organizacionales, es necesario analizar conceptos que permitan desde su concepción teórica entender su sustento y las potencialidades de su aplicación.

En este sentido, para Fayol, H. (1916), “la dirección consiste en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que compongan la unidad y el interés de la empresa. De igual manera se debe generar una unidad de dirección en la que todo objetivo debe tener una secuencia de procesos y un plan determinado para ser logrado. Además de contar con un administrador para cada caso”.

El mismo autor plantea también que debe generar un programa para cada actividad y en el que todo objetivo debe tener una secuencia de procesos y plan determinado para ser logrado. Además, de contar con un administrador para cada caso.

Por su parte, Koontz, H. y O'Donnell, C. (1973), establecen que el proceso directivo es parte de la administración que influye en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Además de coincidir en que la administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Stoner, J. (1978), plantea que “dirección, es el proceso de influir sobre las personas de la organización para que estas contribuyan al logro de las metas, que incluye las variables de liderazgo, motivación, comunicación y habilidades que necesitan los directivos para lograr que los trabajadores realicen su mejor trabajo”.

Por su parte Chiavenato, I. (1994), plantea que “la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. Trata del planeamiento, de la organización de la dirección y del control de las actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización”

De igual forma, Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996), identifican la administración como “el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles para alcanzar objetivos organizacionales establecidos”.

Esta definición ofrece una visión más concreta acerca del proceso administrativo y sus funciones básicas, resulta práctica a los fines de la presente investigación; pues la administración al ser vista como un proceso, es una forma sistemática de hacer las cosas. En el que todos los directivos, sean cual fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

El mismo Stoner, citando a Drucker, P. (1998), plantea que para administrar resulta válido contar con algunos elementos básicos que permitan emprender el camino hacia la eficiencia (habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales: hacer las cosas correctamente) y la

eficacia (habilidad para determinar objetivos apropiados: hacer las cosas correctas), esto es:

- Poseer una determinada autoridad que permita, no sólo tomar la decisión, sino instrumentar su cumplimiento y ejercer el control. Delegar autoridad, con la finalidad de lograr centralización, delegación y todos compartan responsabilidades.
- Contar con recursos humanos, materiales y financieros necesarios, que permitan encauzar esfuerzos hacia la meta trazada.
- Dominar la misión de la organización y políticas que enmarcan su actuación.
- Una estrategia que ayude a transitar de la situación actual al futuro al que se quiere llegar.

Para Koontz, H. y Weinhrich, H. (1998), la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Además, establecen que dirigir implica el proceso de influir en los seres humanos para que estos contribuyan a los propósitos organizacionales. Consiste en liderazgo, motivación y comunicación.

Por su parte, Ponjuán Dante, G. (2006), plantea que la gestión es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. La filosofía de la gestión vincula los aspectos relativos al establecimiento de metas y objetivos con los aspectos relativos a la coordinación para alcanzar vías efectivas en la que la organización pueda manejar sus asuntos. Las funciones de la gestión son: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Para Pérez, J. (2009), gestión y dirección, conceptualmente son términos que no tienen nada que ver en la medida que dirección se asocia a posición jerárquica y gestión se relaciona con la posesión de las herramientas necesarias en cada una de las fases del ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). Sin embargo, cuando el ciclo se aplica con criterios más tradicionales, gestión y dirección coinciden, ya que ésta tiene la responsabilidad de planificar, controlar y evaluar, controlando toda la información para ello necesaria.

A partir de estos conceptos, se asume para efectos de esta investigación que la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

La dirección es pues, la parte “esencial” y “central”, de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

Por lo antes expuesto se podrá observar que la mayoría de las acepciones sobre dirección y administración, indican que es un proceso, entendiéndose éste como una forma sistemática de hacer las cosas. En este sentido, es criterio de este autor que cada una de las anteriores definiciones, si la analizamos con detalle, nos llevará a penetrar en la verdadera naturaleza de la administración y sus propiedades distintas, sin embargo comparto, la definición de Stoner, J. y Freeman, R. que resulta práctica para este trabajo, porque ofrece una visión más concreta acerca del proceso administrativo y sus funciones básicas.

Por otro lado, la palabra proceso, según la Real Academia Española (2010), viene del latín *processus*, que significa avance y progreso, conjunto de fases sucesivas.

Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, con miras a obtener ciertos resultados. Entendiendo que proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace y un procedimiento cómo hacerlo.

Para poder comprender este principio, es necesario conocer qué se entiende por proceso. Según la norma ISO 9000:2000 un proceso es *“un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”*. Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

Para la aplicación del enfoque de dirección por procesos es necesario definir también claramente el concepto de proceso, que es manejado por Wendell F. (1996), como un flujo de eventos interrelacionados e identificados que se mueven hacia un objetivo, propósito o fin.

Es decir, en función a lo que dice este autor, flujo implica movimiento a través del tiempo y en la dirección de un resultado. Interrelacionado implica interacción dentro del proceso y entre los sucesos. Los sucesos son actividades, hechos o cambios que pueden ser muy o poco importantes. Objetivo sugiere un objetivo humano, mientras que propósito sugiere ya sea objetivos humanos y objetivos en un sentido filosófico. Fin implica alguna conclusión o consecuencia que no necesariamente se puede buscar o planear.

Los autores Peppard, J. y Rowland, P. (1996), asumen que un proceso es una acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida y que llevan al cumplimiento de algún resultado, una operación continua o una serie de operaciones. En su forma más sencilla un proceso tiene una entrada y una salida y está constituido por una secuencia

de tareas individuales, a través de las cuales pasa el insumo, para convertirse en un producto.

Para Pérez, J. (1996), las estructuras piramidales clásicas con un enfoque funcional, basadas en el poder jerárquico que han predominado en nuestra forma de dirigir hasta hoy vienen cediendo espacio de forma acelerada en el mundo, al enfoque de proceso. Es decir, se requieren estructuras adecuadas a los nuevos tiempos, que implique cambios en las relaciones humanas y en la forma de dirigir cada una de las tareas que exige la organización en términos del logro de sus objetivos estratégicos.

Estos modelos estructurales denominados burocracias o hasta los propios modelos divisionales, tienen su base en criterios de división que contribuyen a la departamentalización o fragmentación de los procesos naturales y a la posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en lo que denominamos áreas funcionales o unidades organizativas.

Surge entonces la necesidad de mecanismos burocráticos, para controlar y coordinar esta creación humana (no natural), creándose las clásicas organizaciones verticales, con múltiples niveles de dirección, que se basan en dos principios fundamentales: la jerarquía y el control, donde sólo los directivos pueden tomar decisiones. Para facilitar el control interno, se desarrollan, a su vez, grandes estructuras burocráticas de control: presupuestos, plan, control de gestión, sistemas de información, entre otros; algunas veces, los controles y las órdenes incorporadas auto justifican la existencia de la estructura en sí misma. Existiendo muchos órganos que tienen como razón de ser exclusivamente establecer normas y velar por el control de las mismas. Así es como muchas organizaciones han adoptado, quizás de forma natural e inconsciente, una fuerte orientación interna, olvidándose a veces del beneficiario (cliente), que es su razón de ser.

En ocasiones esta manera de gestionar las organizaciones se convierte en algo que se ve como “normal” y “necesario”, por la costumbre del convivir diario; otras veces, este funcionamiento se hace para facilitar también los “requerimientos impuestos”, por organismos superiores y órganos globales externos que condicionan los mismos.

Para efectos de esta investigación, se asume este criterio, pues coincide con la visión que se tiene de dirigir actualmente el proyecto académico-comunitario de la UBV, razón que justifica su forma y estilo, que lo contradice con la visión liberadora y participativa de la nueva universidad del siglo XXI. De allí la necesidad de elaborar un procedimiento para evaluar la dirección por procesos del proyecto, a fin de sugerir los cambios necesarios en el mismo.

Para Sescam (2002), no todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso, debe cumplir al menos con los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.

- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Tomando en cuenta que hoy en día las técnicas más actualizadas en el control de la gestión reservan un lugar especial a los conceptos de actividad y de proceso, el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos estén alineados con sus estrategias, misión y objetivos.

Sin embargo, uno de los conceptos que tiene mayor vigencia dentro del pensamiento administrativo del proceso, es el aportado por Martin, S. y Mallol, A. (2002), al definir proceso como un conjunto de recursos y actividades que interrelacionados transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. Y se puede hablar de proceso, si se cumplen las siguientes características o condiciones:

- Es posible describir las entradas y salidas.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios.
- Un proceso responde a la pregunta: “qué” no al “cómo”.
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

Es decir, que una organización será tan eficiente como lo sean sus procesos.

Para Muzaurieta D. y col. (2006), las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son los procesos que producen los bienes y servicios. La mayoría de las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia y se plantean como mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como: el bajo rendimiento, las barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, entre otras.

Son varios los autores del Comité Técnico de ISO/TC 176, gestión y aseguramiento de la calidad, que desde su percepción sobre el tema, han aportado diversos elementos para definir un proceso. Surgiendo así una gama de conceptos con características comunes y variadas según la interpretación de los autores que lo estudian; no obstante la mayoría concuerda en que los elementos genéricos que los conforman son los que se muestran en la figura I.1).

Se entiende entonces que un enfoque de procesos conlleva a concebir la organización como un sistema compuesto por un conjunto de procesos interrelacionados que buscan un objetivo global que cumplir. Este enfoque consiste en identificar los procesos y sus interrelaciones, para girar el ciclo

PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) sobre ellos y mejorar su efectividad, a fin de satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas (Pérez, 2006).

Además, parte del principio de que los resultados anhelados se logran con mayor eficiencia cuando las actividades y los recursos se gestionan como procesos (ISO 9000:2000). En resumen, tal como plantea la norma ISO 9001:2000 en sus requisitos generales, los pasos que se deberían seguir para implantar un sistema de gestión que cumpla con el modelo definido por el enfoque basado en procesos, serían los siguientes, tal como se muestra en la tabla I.1:

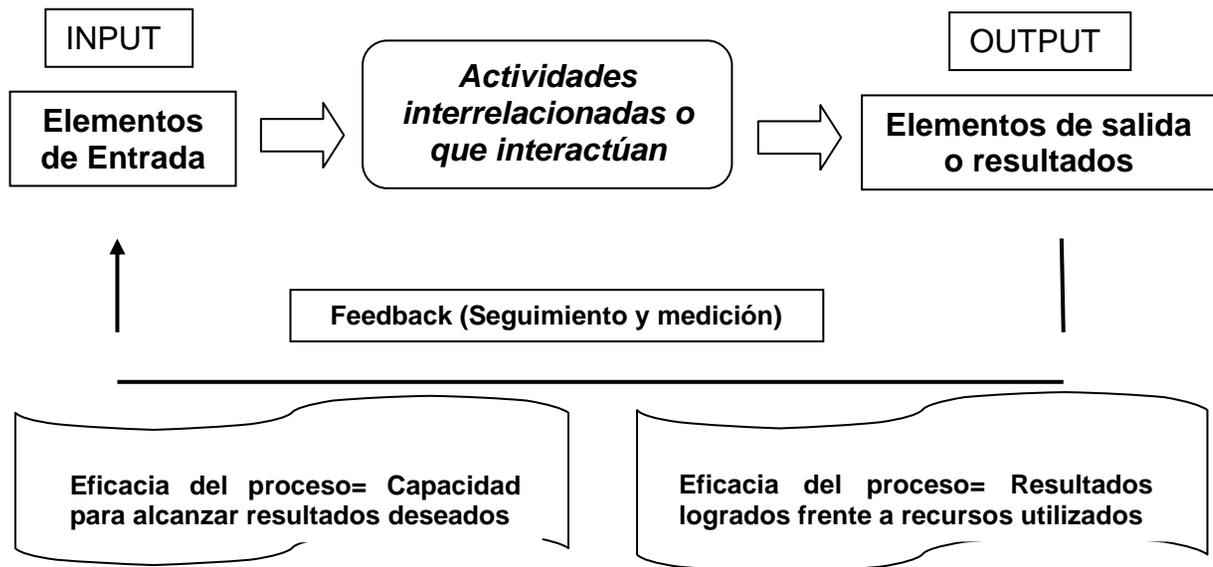


Figura I.1: Elementos genéricos de un proceso

Fuente: Adaptado de: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2. Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. 2003

Tabla I.1: Pasos que se deberían seguir para implantar un sistema de gestión de procesos

Enfoque basado en procesos	Requisitos de la norma ISO 9001:2000
1. Identificación de los procesos	a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización. b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
2. Descripción de los procesos	c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
3. Seguimiento y medida de los procesos	d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para

	apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos. e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
4. Mejora de los procesos	f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

**Fuente:** Elaboración propia partir de la revisión de la norma ISO 9001:2000

Se trata desde la perspectiva de esta investigación, volver a reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos. En este sentido, el proceso determina el conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.

A partir de allí, un proceso puede ser definido entonces, como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido para un usuario, en función del éxito de la organización.

Teniendo esto claro, se puede entonces considerar las diferentes definiciones de dirección por procesos, que es lo que determina el objeto de esta investigación.

Para Zairi, M. (1997), la gestión por procesos se define como una aproximación que depende de los elementos estratégicos, operacionales, del uso de técnicas y herramientas modernas, del involucramiento del personal y de lo más importante de un enfoque horizontal que tiene como propósito buscar la mejor manera de cumplir con los requerimientos del cliente y satisfacerlo.

Por su parte, Amozarrain, M. (1999), establece que el enfoque basado en gestión de procesos, parte de la idea de que las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, reconociendo que todo trabajo dentro de la misma se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. De este modo, los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se convierten en su base estructural.

Para ISO-9000 (2000), la dirección por procesos será la estructura organizacional del próximo siglo, porque es el centro de la dirección de la calidad total. Los futuros modelos de la ISO-9000 y del modelo para la excelencia organizacional, que están en fase de desarrollo, dan mucho más énfasis en el enfoque de la dirección por procesos que los actuales, que va quedando claro lo que un enfoque de procesos puede lograr como un camino poderoso para organizar y gestionar las actividades que crean valor en la

organización. Este enfoque basado en los procesos, rompe con un paradigma organizacional: la existencia de áreas funcionales o departamentos.

Para Sescam (2002), la dirección por procesos es una forma de organización, distinta de la funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

Para Ponjuan, D. (2005), el proceso de dirección es gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza, no sólo pensar en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué? y para quién? lo hace; puesto que la satisfacción del usuario, cliente interno o externo viene determinado más por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto que el de cada función individual o actividad.

Por su parte, Pillou, F. (2006), establece que el objetivo de la dirección de procesos es distribuir las actividades de la compañía en procesos y controlarlos para alinearlos con los objetivos estratégicos de la misma. Y por lo tanto, un enfoque de dirección de procesos debe incluir los siguientes pasos:

- Definición y formalización de los objetivos estratégicos de la organización.
- Análisis de los procesos existentes en la organización.
- Identificación, para cada proceso, de los elementos de entrada y salida.
- Definición de las interacciones entre procesos.
- Formalización de los criterios de rendimiento para cada proceso.
- Medición del rendimiento de procesos actuales.
- Sugerencias para modificar los procesos existentes.
- Propuesta de procesos nuevos.
- Presentación e implementación de propuestas de modificaciones.

Para Kaizen (2006), el enfoque de dirección por procesos elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, elimina la política tradicional de trincheras, pues permite el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Desde este enfoque, se entiende que la dirección por procesos se centra en los distintos aspectos de cada proceso: qué se hace (cuál es el proceso y quién es la persona o personas responsables), para quién (quiénes son los clientes externos o internos del proceso, es decir, sus destinatarios) y cómo deben ser los resultados del proceso (para adecuarse a las necesidades de los destinatarios).

En función de estos conceptos, en la tabla I.2, se precisan algunos elementos definitorios, de acuerdo a las perspectivas y visión de cada autor.

Tabla I.2: Definiciones sobre dirección por procesos

Definiciones	Autores
Una aproximación que depende de los elementos estratégicos, operacionales, del uso de técnicas y herramientas modernas, del involucramiento del personal y de lo más importante de un enfoque horizontal que tiene como propósito buscar la mejor manera de cumplir con los requerimientos del cliente y satisfacerlo.	Zairi, 1997
Gestiona toda la organización basándose en los Procesos. Entiende estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.	Amozarrain, 1999
La dirección por procesos será la estructura organizacional del próximo siglo, porque es el centro de la dirección de la calidad total. Un modelo para la excelencia organizacional, que puede lograr un camino poderoso para organizar y gestionar las actividades que crean valor en la organización.	ISO9000, 2000
Es una forma de organización, distinta de la funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.	Sescam, 2002
Gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza, no sólo pensar en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué? y para quién? lo hace; puesto que la satisfacción del usuario, cliente interno o externo viene determinado más por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto que el de cada función individual o actividad.	Ponjuán, 2005
Distribuir las actividades de la compañía en procesos y controlarlos para alinearlos con los objetivos estratégicos de la compañía.	Pillou, 2006
Es una forma de dirección que elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, elimina la política tradicional de trincheras, pues permite el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.	Kaizen, 2006

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

En cada uno de estos procesos destacan la importancia de un aprendizaje permanente de toda la estructura de la gestión y dirección del proyecto académico-comunitario de la UBV en el estado Cojedes; el cual requiere de un procedimiento de evaluación, para adecuarlo a las exigencias teóricas y metodológicas que demanda la nueva universidad del siglo XXI.

En este modelo de gestión subyace la evidencia de que la mayor parte de los errores están motivados por procesos ineficientes e ineficaces en algún grado; de otra forma, se puede decir que en los procesos reside casi siempre la causa del error, de las reclamaciones, de la insatisfacción del cliente y de la baja competitividad.

Lo importante no es que técnicamente se comprenda qué significa gestionar por procesos, sino el cambio que tiene que producirse, culturalmente, en los dirigentes, pues será necesario un cambio de actitud que implica a su vez cambiar paradigmas bajo los cuales se han “educado”, “crecido” y “hasta tenido éxito”.

Es criterio del autor de esta investigación, asumir desde estos enfoques que la dirección por procesos se comprende con facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios de paradigmas que implica; por eso es que todas estas reflexiones permiten determinar que la dirección por procesos, busca el análisis global o relacionado de diferentes sistemas con el fin optimizar recursos, costos, tiempo y esfuerzos. Su objetivo es evitar duplicidades simplificando al máximo la gestión de todos los sistemas involucrados, buscando la integración común de todos aquellos factores, cuya gestión tienen aspectos y requisitos comunes, de interés para la organización, internos y externos a ella.

Teniendo claro que, no se estará hablando realmente de un enfoque de dirección por procesos, hasta que no se consiga sistematizar todos los procesos claves y relevantes que intervienen en el proyecto, como núcleo integrador; pues su eficiencia será directamente proporcional a su desarrollo como proceso, es decir, a la secuencia de actividades sociales, económicas, políticas, culturales, ideológicas, orientadas a generar productos y resultados, que a su vez satisfaga los requerimientos de los actores y sujetos involucrados (estudiante-docente-comunidad-institución).

*La dirección por procesos en el proyecto académico-comunitario de la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV)*

Para soportar el modelo que necesita el proceso de municipalización y las estructuras de funcionamiento del proyecto académico-comunitario, a partir de un sistema de dirección por procesos, existen referentes teóricos que abordan con precisión las propuestas de transformación que se adelantan en la UBV, con la clara intención de profundizar los cambios en el sistema de relaciones directivas y de gestión académica.

De acuerdo con el documento conceptual del programa de formación de grado gestión social del desarrollo local (2007), el proyecto académico-comunitario, debe direccionarse en función a tres ejes centrales:

- El ámbito de lo comunitario, como espacio para la investigación e interacción de los estudiantes en su papel de investigadores-planificadores.
- El estudio de la realidad, para la articulación del trabajo que permita el impulso de programas y políticas de desarrollo local comunitario.
- El estudiante como parte de un proceso colectivo de aprendizaje, en la construcción, socialización y sistematización de conocimientos y experiencias socio-comunitarias.

El enfoque andragógico que asume el programa para llevar a cabo la formación relacionada con tales ejes, parte del reconocimiento de los cambios vertiginosos y profundos en el carácter de la cultura contemporánea, lo cual plantea un enfrentamiento entre la conformación de las estructuras de acción y reflexión sobre la educación, la escuela y las diversas formas en que pueden desplegarse en esta nueva condición cultural. Los cambios antes mencionados, imponen nuevas configuraciones en el carácter de la realidad social, del ser humano, de lo metódico, del conocimiento, de la verdad, del sujeto, así como también del sistema educativo y la reflexión sobre el mismo, del participante, del docente y de la comunidad.

En este sentido, el proyecto académico-comunitario debe direccionarse desde una educación liberadora, bolivariana, flexible, en construcción, con una visión crítica que re-semantiza y plantea sentidos alternativos al concepto de educación, estudiante, docente, asignatura, evaluación, entre otros.

Para ello, el enfoque didáctico de este programa de formación se basa en los principios de aprender a aprender y desaprender, aprender haciendo, la investigación-acción y el aprendizaje por proyecto. Con este esquema educativo es posible la formación de un ciudadano profesional que se centre en los procesos de organización y participación a lo interno de su comunidad para propiciar el fortalecimiento del estado de derecho y de justicia social. Desde esta perspectiva, el proyecto académico-comunitario, se estructura orgánicamente en cuatro fases, que se presentan en la tabla I.3.

Cada fase del proyecto se transversaliza con cada una de las unidades curriculares del programa de formación y donde el estudiante desarrolla un perfil de egreso para ser un profesional íntegro, crítico, reflexivo y comprometido, capaz de investigar participativamente y articular, planificar, diseñar y desarrollar políticas, programas y proyectos, centrados en modelos alternativos de organización y participación social.

Desde esta perspectiva, para Blanco, A. y col. (2006), el proyecto se concibe fundamentalmente participativo y dialógico. Se busca permitir a los y las participantes acercarse, a su propio ritmo, a respuestas acordes con sus necesidades e intereses, utilizando instrumentos tales como: la observación, el diálogo, el manejo de información institucional, la participación activa dentro del colectivo, la búsqueda de sus raíces históricas, culturales, de conocimientos, experiencias, entre otros. Por lo tanto debe ser profundizado durante el desarrollo de la municipalización.

Por su parte, León, J. (2010), establece que proyecto, es más que una unidad curricular, pues supone ir más allá de las (clásicas) exigencias académicas e incorporar el trazado de un plan de dirección que le dé sentido al total de las actividades que en la UBV y la Misión Sucre tienen lugar en función del desarrollo de nuestras comunidades.

Desde estos enfoques, es criterio del autor de esta investigación, asumir que la dirección por procesos del proyecto académico-comunitario, permita la

formación no sólo de una nueva estructura o forma de gestión, sino también la garantía de formación de un nuevo profesional de la UBV, formado integralmente y desde una perspectiva pedagógica radical y emancipadora. Que tenga la capacidad de desarrollar en las comunidades y colectivos populares la producción del conocimiento desde la investigación acción participativa, permitiendo a estas acceder a una educación popular a través del proyecto, para que la comunidad se organice y se apropie de la planificación popular, que tendrá como objetivo la organización de la misma para la construcción de un modo de producción, que le permita generar una economía social y un modo de vida pertinente, enfrentando las relaciones de producción hegemónicas dominantes y construir una nueva sociedad, donde no existan clases sociales dominadoras y que desaparezca la división social del trabajo.

Tabla I.3: Fases del proyecto académico-comunitario

Fases	Descriptor
Proyecto I	El estudiante debe realizar una aproximación a los procesos socio-comunitarios, a partir del manejo de metodologías participativas. Todo ello, con la finalidad de delinear un diagnóstico que facilite la construcción de las bases para el proyecto de aprendizaje de los estudiantes en cada comunidad.
Proyecto II	El estudiante debe seleccionar y aplicar las metodologías participativas, para la planificación y gestión de proyectos socio-comunitarios.
Proyecto III	El estudiante debe evaluar el impacto que ha generado la implantación del proyecto, procediendo a sistematizar sus resultados.
Proyecto IV	El estudiante debe realizar el diseño, desarrollo y conclusión de un proyecto de investigación e inserción social.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

Esto exige y demanda de un nuevo pensamiento en el equipo directivo de la UBV y de las autoridades de los programas de formación, para que asuman la dirección por procesos del proyecto académico-comunitario, no como un fin en sí mismo, sino para sentar las pautas de las prioridades organizacionales, como sistema interrelacionado, abierto y flexible, como una concepción integradora y generadora de valor para el usuario.

#### *La Evaluación de la Dirección por Procesos en el Proyecto Académico-Comunitario de la Universidad Bolivariana de Venezuela*

Los proyectos hacen parte importante de la organización curricular pero no constituyen en sí mismos un elemento agregado a otras unidades organizativas ni una unidad organizativa aparte y aislada de las demás. Son unidades integrales e integradoras de trabajo que conforman el plan de estudios y su realización implica las interacciones entre problemas y conocimientos que pueden provenir de diferentes campos.

Por lo antes señalado, los proyectos ofrecen a los estudiantes oportunidades para desarrollar y socializar sus competencias, así como acceder de manera más comprensiva al conocimiento.

Su desarrollo genera una diversidad de acciones de los profesores y de los estudiantes, que demandan un uso responsable del tiempo de trabajo autónomo, pero también requiere momentos de encuentro y de socialización del trabajo realizado.

Así mismo promueve la interacción en diferentes contextos, la iniciativa, la asunción de responsabilidades, la toma de decisiones, el compromiso y la tolerancia; y transforma profundamente la relación pedagógica y estructural del profesor-estudiante en la medida en que la hace más personalizada y horizontal.

De allí que se haga necesario destacar el cumplimiento de las funciones que debe tener esta nueva concepción de universidad, para lo cual es imperativo modificar su estructura; lo cual a juicio de la Dra. Casañas, M. (2005): *“No existe en nuestros días un modelo perfecto estructural que asuma todas las funciones que le corresponden a la Universidad. Pero sí es evidente que los esquemas académicos tradicionales, basados en los elementos estructurales de las cátedras, las facultades, las escuelas, los departamentos y los institutos, está cediendo el paso a nuevos esquemas, más flexibles y más susceptibles de lograr la reintegración del conocimiento y la recuperación de la concepción integral de la universidad, frecuentemente fraccionada o atomizada en un sin número de comportamientos estancos, sin nexos entre sí o sin núcleo aglutinador.”*

En este sentido, es criterio del autor de esta investigación, apoyar esta visión de la universidad integral, pues se asume que para que una organización cumpla con éxito todas sus metas y objetivos, anteriormente tuvo que haber realizado una muy buena planeación y organización, además de tener muy bien definidos sus procesos administrativos.

De acuerdo con Alves, F. (2007), para una evaluación del proceso directivo del proyecto académico-comunitario, se requiere:

- Analizar las limitaciones en la organización jerárquica-funcional, reconociendo la existencia de los procesos internos.
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la organización.
- Organizar la realización de las actividades del proyecto así como los puntos de toma de decisiones lo más cerca posible del lugar en que se produce el contacto con los beneficiarios.
- Entender que el desempeño es en base a resultados y no al cumplimiento de tareas.

Estos cambios implican vincular el currículo y las unidades curriculares de la UBV, con nuevas formas de planificación, organización y gestión, que estén en estrecha relación con las transformaciones de la educación, en función con los cambios sociales que vive el país, desde el pensamiento político emergente, vinculado y transformador.

Para León, J. (2010), urge la necesidad de un plan estratégico de dirección en la UBV, toda vez que los diferentes programas y unidades se encuentran aislados, llevando a cabo sus objetivos, sin duda con buenas intenciones y seguramente con el mejor de los resultados, pero definitivamente parciales y sin posibilidades de prolongación en el tiempo; coyunturales, de acuerdo a dinámicas marcadas por la unidad de “tiempo- semestre”. En fin, las actividades universitarias por esta razón no alcanzan a integrarse, porque son una y otras vez interrumpidas por el “tiempo administrativo-académico”; y a la larga, generan, a pesar de los esfuerzos que se hagan, desarticulación y desmovilización, lo que nos lleva a considerar que el objetivo enunciado pero no expresamente formulado con atención a un plan estratégico de dirección del proyecto, según acciones coherentes y encaminadas a un fin, no se está cumpliendo a cabalidad.

El mismo autor, plantea también que el modelo de dirección de profesores, estudiantes, programas y proyectos, que responde a una racionalidad administrativa para una sociedad de la competencia y el individualismo, debe ser modificado radicalmente en función de una sociedad democrática, solidaria y socialista. La administración universitaria adolece de inercia y tiende a la parálisis. Se precisa abandonar el rigor mortis y crear estructuras al ritmo y la complejidad de la vida. Una universidad, una escuela abiertas a la comunidad no pueden seguir funcionando en unidades temporales abstractas, deshumanizadas, alejadas de la vida. Se requiere esfuerzo e imaginación, se requiere creatividad, pero sobre todo, desafiar el miedo producto de muchos años y en realidad siglos de dominación por parte del férreo paradigma monacal primero, industrial después, del tiempo.

Al compartir este criterio, se asume que el actual modelo de dirección del proyecto académico-comunitario de la UBV, subyace la evidencia de que la mayor parte de los errores están motivados por procesos ineficientes e ineficaces en algún grado.

Es por eso que se hace necesario evaluar la dirección por procesos del proyecto académico-comunitario, que permita poner énfasis en el cumplimiento de los mecanismos diseñados para chequear sistemáticamente la marcha del proceso y tomar en consecuencia, acciones de reajuste oportunas. Se debe considerar también el control o evaluación de esos resultados y su impacto, obtenidos en términos de significados a nivel individual, colectivo, institucional y social.

Dicha evaluación se convierte además en una fuente de retroalimentación para perfeccionar la dirección por procesos, es decir, su planificación, organización,

implementación y control, que procura la satisfacción de las demandas internas y externas de las mismas.

Ello determina entonces, en qué medida los procesos de planificación, conformación y evaluación de los objetivos del proyecto académico-comunitario, deben ser mejorados o rediseñados, a fin de establecer prioridades y proveer a la universidad de un contexto factible para iniciar y mantener planes de mejora que funcionen como catalizadores para alcanzar los objetivos propuestos en cada uno de los mismos. Una adecuada gestión de estos procesos garantiza también, que se eleven paulatinamente sus rendimientos gracias a una acción sistemática sobre los procesos, lo que hará posible que los cambios logrados resulten más estables en el tiempo.

Es por eso que el desarrollo de un procedimiento para la evaluación de la dirección por procesos del proyecto académico-comunitario, va orientado a crear una estrategia que va más allá de la triada universidad-estudiante-comunidad, sobre la base del desarrollo de proyectos, vinculados con la realidad del país. Respetando sus bases conceptuales, desde la práctica en el quehacer educativo, el proyecto ha demostrado que tiene una concepción bolivariana, humanística, participativa, horizontal en su relación, ética y política.

## CONCLUSIONES

Los elementos teórico-metodológicos anteriormente abordados permiten establecer que:

- Se brinda la oportunidad de introducir mejoras, a partir de un procedimiento para la evaluación de la dirección por procesos del proyecto académico-comunitario de la UBV, que propicie un salto cualitativo superior, pues a partir de esta práctica, se impone entonces la necesidad de conocer profundamente cada proceso, sus causas de variación, eliminar las actividades que no le otorgan valor añadido y de incrementar los niveles de satisfacción de los beneficiarios.
- Es por eso que la dirección por procesos supone una alternativa integradora estructural para dirigir y gestionar las organizaciones, diferente a la tradicional existente, caracterizada por estructuras de dirección jerarquizadas con enfoque funcional, con su conocida inefectividad en los resultados y lentitud para reaccionar ante los cambios del entorno.
- Uno de los cambios de más consideración que debe producirse en la mente de los dirigentes es que no se trata de seguir pensando “cómo hacemos mejor lo que estamos haciendo” (enfoque funcional propio de la división de tareas), sino por qué y para quién lo hacemos. Este cambio es esencial para dejar de ver la organización como una serie de departamentos con funciones especializadas y comenzar a verlo como un conjunto de procesos.

- Desde este criterio se establece la necesidad de un procedimiento de evaluación de la dirección por procesos del proyecto académico-comunitario, abordado como un trabajo investigativo que analizara y cuestionara las bases actuales de esta forma de dirección, lo que resulta novedoso para los procesos de organización y funcionamiento. Así mismo, el cumplimiento de este objetivo permitirá a la Universidad Bolivariana de Venezuela, contar con un procedimiento que le garantizará un proceso de dirección más actualizado y se tomen las decisiones oportunas en cada momento, pues en la medida en que el equipo directivo de la organización conozca las dificultades presentadas en el proceso estratégico podrá mejorar la eficiencia y eficacia, para ponerlas en función del éxito de la organización.

#### BIBLIOGRAFÍA

Alves, F. (2007). El proyecto socio comunitario como estrategia innovadora en la formación de profesionales universitarios. Universidad Bolivariana de Venezuela. Ponencia presentada en el XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, a celebrarse en Santo Domingo, República Dominicana. 30 octubre a 2 noviembre de 2007.

Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.

Bigott, L. (2009). Conferencia: La Universidad y el Socialismo del Siglo XXI. Concurso de Oposición. Universidad Bolivariana de Venezuela-Caracas.

Blanco, A. y col. (2006). Proyecto I: Análisis Social de la Justicia. Primer Año. Dirección General Académica. Coordinación de Planificación y Desarrollo Curricular. Programa de Formación de Grado en Estudios Jurídicos. Universidad Bolivariana de Venezuela-Caracas.

Casañas, M. (2005). El Cambio Educativo: Un Reto de las Políticas Nacionales ante el Nuevo Milenio. Universidad Bolivariana de Venezuela. Caracas.

Chiavenato, I. (1994). Introducción a la teoría general de la administración: Ed Mc Graw-Hill Interamericana, México.

Decreto 1/2002 de 8-1-2002 de Estructura Orgánica y Funciones de los Servicios Centrales y Periféricos del SESCOG. Direcciones Provinciales del Instituto Nacional de la Salud-Madrid, España.

Documento Rector (2003). Universidad Bolivariana de Venezuela. Caracas-Venezuela.

Documento Conceptual PFG- Gestión Social del Desarrollo Local (2007). Universidad Bolivariana de Venezuela. Caracas-Venezuela.

Fayol, H. (1916), El proceso administrativo. Extraído de: <http://rrhh123.wordpress.com/2010/02/18/henry-fayol-autor-de-la-teoria-clasica-de-la-administracion/> Fecha de consulta: 25 Noviembre 2012

Kaizen Group (2006). Manual de servicio al cliente. Grupo Kaizen S.A. extraído de: [http://www.grupokaizen.com/lg/Manual\\_de\\_Servicio\\_A\\_Clientes.pdf](http://www.grupokaizen.com/lg/Manual_de_Servicio_A_Clientes.pdf) Fecha de consulta: 12 Enero 2013

Koontz, H. y O'Donnell (1973). Principios de Administración Moderna. Capítulos II y III. Págs. 26 a 48. Editorial McGraw Hill Book Co. Inc. Nueva York.

Koontz H. y Weihrich, H. (1998). Administración una perspectiva global. Onceava edición. México. Editorial McGraw Hill. P.17

- Lafcovich, M.: KAIZEN (2006). La Mejora Continua aplicada en la Calidad, Productividad y Reducción de Costos. Introducción sitio, [www.Degerencia.com](http://www.Degerencia.com). Fecha de consulta: 19 de Junio de 2012.
- León, J. (2010). Aportes para el Proyecto UBV. Universidad Bolivariana de Venezuela. Caracas. Extraído de: [www.slideshare.net/rixmag/14299311-proyektoubv](http://www.slideshare.net/rixmag/14299311-proyektoubv). Fecha de consulta: 03 marzo 2013
- Martín, S. y Mallol, A. (2002). Creación de un Agente para la Gestión de Procesos. IX Congreso Nacional de Informática Médica. Departamento de Informática. Hospital de la Santa Creu i Sant Pau. Barcelona. Informe 2002
- Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información (2007). Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013. Caracas-Venezuela.
- Muzaurieta, D. y col. (2006). Monografía Los Procesos y su Modelación como instrumento de mayor eficacia, eficiencia y satisfacción. Objetivos de la Gestión por Procesos. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/procymodela.htm>, Fecha de consulta: 08 Julio 2012
- Norma Internacional ISO 9000:2000, 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Secretaría Central de ISO Ginebra, Suiza. 2000
- Peppard J. y Rowland P. (1996). La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Pérez, J.A. (2009). "Gestión por Procesos", 3era edición. Madrid, España. Editorial ESIC
- Pillou, F. J. (2006). Calidad y dirección por procesos. Artículo escrito el 19 de enero de 2006 por Jean-François, en la página web: <http://es.kioskea.net/contents/qualite/processus.php3>.
- Ponjuan Dante et al. (2005): Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Ponjuán, D. G. (2006). Gestión de Información en las Organizaciones. Editorial Félix Varela. Cuba.
- Real Academia Española (2010). Diccionario de la Lengua Española- Vigésima segunda edición. Madrid, España.
- Rojas, R. (2011). Propuesta de Estructura Organizacional para el Centro Universitario Municipal de Amancio. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad de Las Tunas. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Dirección, Cuba.
- Stoner, J. A. F, Freeman, R.E. y Gilbert, D.R. (1996). Administración. 6ta Edición. México D.F.: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Stoner, J. (1978). Administración. Primera Parte. Quinta Edición.
- Wendell, F. (1996). Desarrollo Organizacional. Referencia electrónica (en línea), México, recuperado el 21 de noviembre de 2012, de <http://books.google.com.mx/books?id=CKdDAgbzPTcC&printsec=frontcover&sig=SfgBpiu49VFG5XPEDaBVvv8yn38#PPP1,M1>
- Zairi, M. (1997). "Business Process Management: A boundaryless approach to modern competitiveness". *Business Process Management Journal*, vol. 3, no. 1, pp. 64-80.