



Revolución Bolivariana y Gerencia Participativa para la transformación

Luis Bonilla-Molina

REVOLUCIÓN BOLIVARIANA Y GERENCIA PARTICIPATIVA PARA LA INVESTIGACIÓN

Fundamentos de una
propuesta alternativa
para la gestión académica

Estudio de casos: Colombia, Cuba, Panamá y Venezuela

LUIS BONILLA-MOLIINA luis bonilla-molina Luis Bonilla-Molina LUIS BONILLA-MOLIINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-
BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina
-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS B
Luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-M
bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina
-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis
LUIS BONILLA-MOLIINA luis bonilla-molina Luis Bonilla-Molina LUIS BONILLA-MOLIINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-
LUIS BONILLA-MOLIINA luis bonilla-molina Luis Bonilla-Molina LUIS BONILLA-MOLIINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-
BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-
-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS
Luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-M
bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina
-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis
LUIS BONILLA-MOLIINA luis bonilla-molina Luis Bonilla-Molina LUIS BONILLA-MOLIINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-
LUIS BONILLA-MOLIINA luis bonilla-molina Luis Bonilla-Molina LUIS BONILLA-MOLIINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-
BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-
-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS B
Luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-M
bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina
-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis
LUIS BONILLA-MOLIINA luis bonilla-molina Luis Bonilla-Molina LUIS BONILLA-MOLIINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-
LUIS BONILLA-MOLIINA luis bonilla-molina Luis Bonilla-Molina LUIS BONILLA-MOLIINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-
BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-
-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS BONILLA-MOLINA Luis Bonilla-Molina luis bonilla-molina LUIS B



INDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS	Pp.
LISTA DE GRÁFICOS	Viii
INTRODUCCIÓN	Ix
CAPÍTULO	

I

II

Marco Histórico y Teórico

Marco Contextual

Marco Normativo: Modelo Gerencial SECAB-CONICIT

Marco Epistemológico y Ontológico

III

Contexto Sociocultural

Estudio de casos

Unidades de Análisis

Modelo Normativo

Referentes prospectivos

Técnicas e Instrumentos

Los momentos de la investigación

IV REPRESENTACIONES

Análisis de los resultados del trabajo de campo a la luz de las unidades de análisis

Conclusiones

V PROPUESTA PARA LA GERENCIA DE UNA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA UNIVERSITARIA A LA ALTURA DE LOS NUEVOS RETOS EPOCALES

La Propuesta

Marco Teórico

Marco Contextual

Marco Normativo

Marco Epistemológico

Construcción Por Partes de la Propuesta Propuesta Para La
Gerencia De Una Investigación Científica Universitaria A La
Altura de los Nuevos Retos Epocales

REFERENCIAS

ANEXOS

Listado de Informantes Codificados
Memorándum para el análisis
Cuadros Comparativos



Libro Digital
Ediciones Gato Negro
Caracas – Venezuela
© 2004

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Correspondencia entre funciones y disciplinas gerenciales	107
2	Las preguntas de planificación estratégica de Antonorsi	114
3	Distribución de actores-informantes por casos estudiados	143
4	Las unidades de análisis: clasificación de sub-categorías y categorías	141
5	Metodologías participativas	232
6	Correspondencias.	245

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO

- 1 Sistemas de competencias del gerente Público
- 2 El gerente eficaz.
- 3 Métodos para el manejo de las relaciones intergrupales
- 4 Sistemas de educación superior
- 5 Modelo de gerencia de la competitividad
- 6 Esquema de componentes y relaciones organizacionales
- 7 El ciclo de mejora
- 8 Ciclo de creación o innovación
- 9 Visión global del proceso de comparación
- 10 Marco analítico
- 11 Paradigma de la planificación prospectiva
- 12 Modelo de gerencia estratégica de David.
- 13 Fines estratégicos de la investigación.
- 14 Los componentes claves del éxito.
- 15 Proceso de adquisición y transferencia de conocimientos
- 16 Perfil del gerente de proyectos de investigación
- 17 Modelo de gerencia de la competitividad
- 18 El poder y el conocimiento en el presente

- 19 La investigación comparativa: conocimiento, poder, modernización, gobierno
- 20 Las formas de pensamiento
- 21 Diseño de la investigación
- 22 El Marco epistemológico de la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales.
- 23 La visión participativa en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales.
- 24 La misión participativa en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales.
- 25 La participación en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales.
- 26 El futuro en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales.
- 27 Modelo organizativo de la pirámide invertida en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales.
- 28 Las relaciones intergrupales creativas en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales.
- 29 Ideas para trabajar con perfiles de liderazgo proactivo en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales.
- 30 Las funciones gerenciales en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos

- epocales.
- 31 Procesos gerenciales y participación en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales.
 - 32 La inserción curricular de los resultados de investigación en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales.
 - 33 Las formas de organización, investigación y publicación, en la perspectiva sistémica de la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales.
 - 34 Investigación, productividad y pertinencia en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales.
 - 35 La integración y sus referentes en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales
 - 36 Redes, identidad e integración en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los retos epocales
 - 37 Representación integrada de la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los retos epocales (holística, integrada, participativa y prospectiva)

Dedico este trabajo a
mi hijo mayor Engelbert,
mi nuera Luz y
mi pequeño nieto Alejandro
fuentes permanentes de inspiración
en la tarea de construir un mundo más humano y
amigable con el ambiente

A Ligia,
mi compañera de vida,
amiga, esposa, amante y
eterno amor

INTRODUCCIÓN

*Favor, no se molesten,
que casi me estoy marchando,
no quise molestarles y menos ofenderles.
Vi luz en las ventanas y juventud cantando
y, sin querer, ya estaba soñando*
(Silvio Rodríguez, 1993, Canción: Monólogo)

¿Es la Gerencia un tema exclusivo de administradores y líderes de gestión? Evidentemente no. Cada día el enfoque gerencial se abre paso e impone con orientación transdisciplinaria, en corporaciones e instituciones de diversa índole; con marcado énfasis durante los últimos años en el sector público. Muchas investigaciones que se realizan en los postgrados y que culminan en Trabajos y Tesis de Grado, así lo confirman. Sin embargo, es limitado el *corpus investigativo* referido a la gerencia de los procesos de producción de conocimiento pertinente al hecho educativo, en el contexto latinoamericano; ya sea como actividad institucionalizada y/o autogestionada.

Paradójicamente, esta realidad se presenta acompañada de un creciente auge de los postgrados en gerencia y de manera muy significativa de los vinculados a la gerencia de la educación. Partiendo de una concepción integral del ejercicio profesional en la educación, que comprende no sólo la docencia sino la investigación, la extensión y la actualización permanente, este trabajo busca explorar escenarios de encuentro y desencuentro entre gerencia de la investigación y formación integral del personal docente, postgrado y producción de conocimiento significativo, teoría y práctica pedagógica; claro está, dentro de una concepción sistémica que defiende la articulación entre los niveles y modalidades que conforman los subsistemas educacionales, como único camino para el desarrollo holístico del sistema educativo. Articulación que exige nuevos enfoques gerenciales.

En Julio de 1998, en el marco de la campaña electoral que llevaría a Hugo Chávez a la Presidencia de la República, se reunió en París, Francia, la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Organizada por la UNESCO, este evento constituyó el momento culminante de varios años de trabajo, deliberaciones, encuentros regionales y reflexiones públicas sobre este nivel de la educación. Una serie de libros, folletos, dossier y documentos para la discusión circularon entre el colectivo mundial interesado en el tema central: el futuro de la educación superior. El documento de trabajo central de la conferencia, denominado **la educación superior en el siglo XXI: visión y acción** (UNESCO,1998), reúne las grandes expectativas y preocupaciones que al respecto se formularon. En sus páginas, es evidente la aspiración por alcanzar la calidad y pertinencia de la investigación en el sector.

De hecho, durante la última década fue creciente el número de estudios presentados para la reforma de los estados nacionales a escala planetaria, en procura de solventar la crisis de eficacia y legitimidad que les caracterizaba. Las propuestas incluían alternativas para la educación superior, así como para la ciencia y la tecnología. Sin embargo, la tendencia mayoritaria en las universidades, fue la de resultar impermeable a los vientos de cambio. A criterio de órganos nacionales, como la Comisión para la Reforma del Estado (COPRE, 1995) en el caso de Venezuela, esto se debió a la falta de voluntad política para impulsar los cambios en todas las áreas, lo cual aceleró la quiebra del modelo político de gobernabilidad conocido desde 1958.

El proceso constituyente (1999) y la elaboración de una nueva carta magna para orientar las políticas públicas revolucionarias venezolanas, no se inscribe en el formalismo de los actos legislativos precedentes. Es parte de una indetenible vorágine de cambios que tienden a proseguir, más allá de la voluntad de destacados actores, en posiciones claves en el presente. La sociedad venezolana y el sistema político, ha generado una conmoción sistémica que consolida y amplía los mecanismos e instancias de participación contruidos a la luz del cuestionamiento a la precaria representatividad de los liderazgos conocidos, lo cual para Lanz (1999) abre espacios a una nueva cultura política. Esta nueva realidad, orientada correctamente, puede constituirse en el punto de apoyo arquimiliano para levantar el país. La función pública, incluida la gerencia de la investigación en las universidades, tiene el reto de entender el momento y generar las alternativas necesarias para la insertar definitivamente en las dinámicas sociales, los procesos gerenciales.

Construir instituciones distintas, exige un conocimiento en profundidad de la realidad. Los macro diagnósticos son abundantes y sirven de punto de partida

para el desarrollo de micro análisis e investigaciones institucionales; pero, la velocidad de los cambios y las exigencias sociales, hacen impostergable la ruptura del ciclo de simples estudios de la realidad, para comenzar a plantear alternativas de solución. Caminos inicialmente levantados sobre la base de estos mismos diagnósticos, que procuren iniciar una espiral de hechos y conocimientos en una realidad concreta, cada vez más humana y útil al desarrollo holístico del hombre, en el mundo interdependiente en el cual vive.

En este sentido, el estudio pretende alcanzar una aproximación objetiva a realidades institucionales, a partir de las cuales desarrollar una lectura crítica que permita fundamentar alternativas viables para posibilitar el encuentro entre universidad y sociedad, investigación y participación, resultados de los procesos investigativos y calidad de vida, en una sociedad donde el hombre, el sujeto, se convierta en el actor principal, pero que a su vez, no descuide el desarrollo y articulación de una política de investigación educativa, que desde la academia presente alternativas ante el modelo neoliberal hegemónico en el mundo global de hoy.

En el ámbito de aporte, fundamentado en la propuesta de gerencia de la ciencia formulada por SECAB-CONICIT¹, se procuró un nivel de comprensión superior sobre la génesis, historia, encuentros y desencuentros entre la academia y la comunidad científica; generar una reflexión relevante en torno a los procesos de comunión epistemológica entre enseñanza, investigación y sociedad, así como sobre su incidencia en los modelos gerenciales que se derivan de estas distinciones, a partir del cual fundamentar una propuesta holística, integral, integradora, participativa y prospectiva para la Gerencia de la Investigación universitaria.

Este estudio es relevante, como referente para el debate solidario entre investigadores, profesores, maestrantes y doctorandos sobre la necesidad de construir una organización para la actividad investigativa a la altura de los retos epocales y que se corresponda a las innovaciones teóricas que emanan de los estudios de postgrado. No crítica a autoridad alguna, porque es una iniciativa proactiva para la transformación compartida de realidades (universidades) y la construcción de organizaciones no gubernamentales (extrauniversitaria) que reflejen el humanismo, pertinencia, viabilidad y eficacia para los distintos actores involucrados en la investigación, que se correspondan a los referentes epistemológicos de vanguardia; constituyéndose en un antecedente para la profundización en las diferentes aristas que de él se derivan.

¹ En la actualidad el CONICIT se transformó en Ministerio de Ciencia y Tecnología y el apoyo a la investigación en el área la maneja el FONACIT: Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología

Tiene la relevancia teórica, de buscar caminos contrahegemónicos, desde la perspectiva de la democracia directa, para la gerencia de la investigación en las universidades. En este sentido, la participación adquiere la dimensión de referente axiológico organizacional. Partiendo del estudio de las relaciones de poder inmersas en la actividad, en la perspectiva gramsciana, se aparta de la simple sustitución de actores por la búsqueda de una nueva hegemonía, de carácter ciudadano, que se exprese institucionalmente en dinámicas y realidades que le permita al hombre crecer permanentemente y ser feliz en los diversos espacios sociales -de los cuales la gerencia de la investigación universitaria es uno- en una dimensión holística que integre lo material, con lo espiritual y los valores de la solidaridad, la igualdad y la fraternidad, que trasciendan la racionalidad cuantitativa, fundamentada en la posesión de objetos, rangos y propiedades (incluido el conocimiento).

Es relevante metodológicamente, pues constituye el primer estudio de carácter internacional, que bajo la metodología propia de la educación comparada asume el estudio de la gerencia en este Pedagógico y sus contenidos procuran contribuir a la innovación y reforma permanente de la universidad.

Ahora bien, La gerencia se ha convertido en un tema de especial interés para los postgraduados. Sin embargo, pareciera que la orientación final de una maestría en gerencia educativa, por ejemplo, estuviese circunscrita a la formación deontológica del personal directivo que requiere el sistema educativo venezolano en sus distintos niveles y modalidades. Sin embargo, esto no es del todo cierto. Efectivamente que éste es un fin último, pero condicionado al desarrollo de la investigación como soporte que fundamente la toma de decisiones y la innovación permanente. En eso se diferencia de las especializaciones o los cursos para directores, sub-directores y supervisores, estos últimos centrados en la formación para el desarrollo de la tecnología gerencial

Sin embargo esto no parece estar muy claro. La mejor muestra de ello es la escasa adscripción a líneas de investigación por parte de los estudiantes de postgrado y la casi inexistente continuidad de los trabajos propia de ellas, en el caso de los maestrantes egresados en la mención. En contraposición la formación gerencial se posesiona como un requisito para la conducción de procesos organizacionales en general y de la investigación en particular.

Esto obliga a realizar algunas reflexiones preliminares sobre el alcance de los postgrados, especialmente las maestrías, como fundamento para la revisión e

inicio de estudios en torno al desarrollo de la investigación institucionalizada en las universidades, en la orientación que éstas conduzcan a reformas urgentes en el sector.

Otro aspecto de interés lo constituye la evaluación sobre los resultados de la formación de los postgraduados como investigadores, a partir de su impacto en los distintos niveles y modalidades del sistema educativo. Si bien éste es tema para otro libro, en las próximas páginas encontrarán los lectores pinceladas, que anuncian los aspectos problematizadores al respecto, donde destaca la creciente exigencia por la resolución de interrogantes vinculadas al tema, que permitan hallar pistas para conocer en profundidad sus diversas aristas.

Por ejemplo, es necesario problematizar en torno a interrogantes como ¿es pertinente y actualizada la formación que obtiene el personal docente en los postgrados?; ¿se nutren los postgrados de procesos reales de resolución de problemas?, ¿Los postgrados son el resultado de la evolución de las líneas de investigación o son el reflejo de simples modas académicas?, ¿La productividad de la actividad institucional que sustenta a los postgrados es de tal magnitud que le permita señalar caminos alternativos a los participantes en sus programas?, ¿La tiranía académica que conspira contra la libertad de pensamiento, creatividad e innovación es una simple anomalía esporádica o constituye un rasgo que caracteriza a la "*producción de conocimiento*" en los postgrados?, ¿Si la productividad se mide en términos de producción objetivada como son los artículos, libros, ponencias presentadas, entre otras, quien realiza esta actividad en los postgrados?, ¿Cuántos artículos o libros producen los miembros de las líneas de investigación y/o los participantes de los subprogramas de postgrados?. ¿Cuál es el vínculo con la universidad de aquellos participantes, quienes a partir de la actividad transversal de la maestría, deciden continuar transitando el camino de la investigación educativa, desde las aulas?, ¿Cual es la inserción de estos procesos en dinámicas institucionales concretas como la inherente a los postgrados?, ¿Se nutren los postgrados de investigación más allá de la propia de los libros y documentos?, ¿Como nutre la investigación que se realiza en los distintos niveles y modalidades del sistema educativo a los procesos reales de indagación, actualización y realimentación permanente que debe caracterizar a los postgrados?.

Este trabajo no se plantea como meta responder a todas estas interrogantes; sin embargo si constituye uno de sus objetivos problematizar al respecto. Por ello, hace un recorrido sobre tópicos de interés particular para estos últimos y, en general para quienes coordinen dinámicas investigativas en contextos universitarios y extrauniversitarios. Procesos con especificidades, pero complementarios en la perspectiva de alcanzar una educación de calidad para

todos y con una premisa transversalmente desarrollada: la gerencia es un factor determinante en la productividad y calidad de los resultados de los procesos investigativos institucionalizados en las universidades.

En consecuencia, el trabajo no pretende convertirse en un decálogo de recetas; por el contrario tiene la pretensión de buscar arribar a conclusiones preliminares de conjunto, que permitan en un futuro su profundización y el estudio detallado de las diversas aristas teóricas que de él afloran, como corresponde a un esfuerzo académico inscrito en la vorágine de los cambios epocales: diversa, compleja, amplia y revolucionaria.

Por tanto, intenta prestar una modesta contribución al desarrollado de la temática, fundamentada en la urgencia, interés y utilidad de plantearse escenarios posibles en los cuales se articule la inevitable agenda de cambios que deben elaborar las universidades nacionales y el sistema nacional de investigación en el marco de la revolución bolivariana. Cambios inscritos en los procesos de reforma de las actividades gubernamentales, que procuran una salida negociada socialmente, a la crisis de legitimidad y eficacia por la cual atraviesan los Estados latinoamericanos y, que en la educación superior y el campo científico se vinculan estrechamente a la aspiración de potenciar la labor investigativa como fundamento para una acción pública pertinente, eficaz y de calidad.

El autor, asume en consecuencia un compromiso con la universidad que ha invertido en su formación, convirtiendo el trabajo en un esfuerzo por la devolución del capital social resultante del esfuerzo académico-científico. En consecuencia procura romper con el círculo vicioso de la crítica *per se*, realizando un estudio desde las perspectivas de las teorías críticas, insurgentes, pero presentando alternativas contrahegemónicas para la solución de lo que considera, nudos problemáticos.

Por otra parte, pretende servir como humilde referencia informativa para el docente y el investigador de cualquier nivel, sobre la dinámica del escalón educativo de más alto grado, eso sí, desde la perspectiva latinoamericana, consciente de la significación de una plena identidad con lo propio, para poder asimilar adecuadamente lo positivo de otras realidades.

Por fortuna, esta reflexión en voz alta, se realiza en el marco de la Revolución Bolivariana. Esto facilita el ejercicio de repensar la labor y el inicio de investigaciones concretas en el área, que implican acción, reflexión sobre la praxis y acción transformadora dentro de un ciclo de revoluciones educativas

permanentes. Mal puede enseñar a mirarse en el espejo, quien no acostumbra hacerlo.

La investigación que sirve de punto de partida para este trabajo se realiza en universidades pertenecientes a cuatro países del Convenio Andrés Bello (Venezuela, Colombia, Panamá y Cuba). Universidades - que es necesario destacar- han evidenciado a través del tiempo una profunda vocación de cambios, por lo cual no hay espacios para la duda en cuanto a que en este instante, contextualizadas por cambios estructurales a nivel social, puedan hacer algo que niegue esta esencia. Precisamente, en cada una de ellas destacan los esfuerzos que se realizan desde los diversos subprogramas de postgrado en procura de la formación de los participantes como intelectuales comprometidos, con capacidad altamente reflexiva, crítica y participativa, que no se limiten con el diagnóstico crítico del hecho, sino que a partir de procesos de reflexión sobre la dinámica propia, estén éticamente formados y obligados a presentar alternativas de solución válidas y pertinentes, independientemente que estas puedan ser aceptadas o no.

Si bien, este estudio no podía colocarse de espaldas a una realidad propia de la globalización, como lo es la integración regional, tampoco podía convertirse en una iniciativa ladina, que coadyuvara a la pérdida de identidad y en expresión de entrega del capital de dignidad que estamos obligados a dejarle como herencia cultural, a las futuras generaciones latinoamericanas. En este sentido, el estudio se desarrolla a partir de la dinámica propia de integración, iniciada por los años setenta, que conocemos como el Convenio Andrés Bello (CAB), como referente de una identidad común, Latinoamericana, que desde la tradición del pensamiento de **Bolívar, Martí y San Martín**, integra los aportes de la cultura española a la memoria colectiva de nuestros pueblos, y que se constituye en resistencia a los esfuerzos por diluirlos en una globalidad amorfa.

En este sentido, el trabajo del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT), hoy flamante Ministerio de Ciencia y Tecnología, orientado a unificar protocolos en la gerencia de la ciencia y la tecnología en la región, asumido por el CAB, a través de su secretaría ejecutiva (SECAB), en lo que genéricamente este estudio denomina la propuesta SECAB - CONICIT, se considera un avance significativo en la búsqueda de identidad e integración como procesos complementarios; razón por la cual se asume como el referente normativo para el estudio.

Esto planteó, una interrogante que resultó altamente positiva, como lo fue, el encontrar un camino metodológico para emprender el estudio. Al ser el objeto de estudio, quien determina el método, se revisó el abanico de

posibilidades, resultando cómo el más pertinente, el propio de la investigación comparada, asumiéndolo. Esta decisión generó un conjunto de retos teóricos, pues la educación comparada, contrario a lo que viene sucediendo en Europa, Asia y los propios Estados Unidos, había perdido fuerza en Venezuela. Los textos que abordaban la metodología y los pormenores específicos de la metodología, salvo honrosas excepciones (Alejandro Togores, Garrido Pérez, Carmen García Guadilla, Gustavo González, entre otros) provenían del extranjero y buena parte de ellos estaban disponibles en otros idiomas, especialmente el inglés, alemán y francés. Al calor de la inquietud epistemológica viva, se estableció contacto con los precursores de esta metodología a nivel nacional y con la vanguardia internacional, estableciéndose por la energía propia de las buenas causas una red de comunicación altamente productiva, que entre otras, permitió al investigador disponer de una valiosa base de datos y documental para desarrollar el trabajo, así como participar en la constitución de la **SOCIEDAD VENEZOLANA DE EDUCACIÓN COMPARADA** (SVEC).

La investigación en las universidades, aparece entonces, vista no bajo el empañado cristal de viejos enfoques, sino desde la diamantina claridad de un método pujante, que plantea con especial rigor la necesidad de aproximarse a objetos de estudios presentes en varios países, respetando la especificidad cultural que le caracteriza en cada uno de ellos, para analizarlos desde lo que Schriewer (1989, 2000) denomina la dualidad de la educación comparada: comparación intercultural y exteriorización a escala mundial. Esto se corresponde plenamente a la perspectiva de estudio, donde cada caso, por país, tiene su especificidad (identidad), dentro de una tendencia integradora (interculturalidad).

El aprendizaje resulta alentador. Los procesos y resultados de la pesquisa se presentan en cinco capítulos. En el primero se realiza una aproximación al como soporte para la justificación de la investigación. En el capítulo segundo, se desarrolla el marco referencial en cuatro dimensiones: teórica, contextual, normativa y epistemológica. Corresponde a lo teórico, el abordaje de la dinámica universitaria, gerencial y de gerencia de la investigación; a lo contextual, el estudio de la realidad mundial, latinoamericana y de los contextos nacionales que contienen los casos estudiados; a lo normativo, la precisión en cuanto a la propuesta del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT) y la Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello (SECAB) para la gerencia de la ciencia y; a lo epistemológico, la definición de la orientación del estudio desde la perspectiva del conocimiento.

El Tercer capítulo aborda la metodología de educación comparada, el estudio de casos como técnica auxiliar para la recolección de información y la

dialéctica como teoría auxiliar para el análisis de los datos relacionados al objeto de estudio: la gerencia de la investigación. El capítulo cuarto denominado los resultados, contiene el proceso de tratamiento de los datos y las conclusiones. El capítulo quinto desarrolla las recomendaciones mediante una propuesta para la gerencia de la investigación universitaria desde la perspectiva holística, integradora, participativa y prospectiva. Este es la culminación de un esfuerzo de investigación realizado durante los últimos dos años, presentado a la academia para su valoración.

CAPÍTULO I PROBLEMATIZANDO

La integración regional ha hecho avances importantes en América Latina en los últimos años, pero para que la integración sostenible alcance su plena dimensión ésta debe realizarse en el marco de un proyecto político en que las políticas económicas integren a su seno las sociales y aseguren los equilibrios macroeconómicos, expandan el empleo, promuevan la solidaridad y fortalezcan la capacidad de decidir el destino de nuestra América en un mundo global.
(López S., Francisco, 1998, p. 474)

Las Universidades en el presente están llamadas a revisar sus paradigmas y prácticas, generar las alternativas de cambio requeridas e institucionalizarlas. Dentro de ellas se encuentran las actividades gerenciales de la investigación. Esto refiere necesariamente al deber ser y el ser del objeto de estudio y su marco institucional, en sus acepciones teórica y empírica. La situación ideal y su negación, vienen dadas por la pertinencia, la calidad, la globalización, los procesos de integración y autonomía, los nuevos modelos de trabajo cooperativo (redes) y, las políticas para las regiones, integrados dentro la dinámica transformadora derivada de la crisis del Estado moderno y las operaciones de reforma impulsadas para su solución.

La **pertinencia** en la gerencia de la investigación, está estrechamente vinculada a la definición y delimitación de necesidades y prioridades sociales. La pertinencia adquiere entonces, el rango de instrumento de las políticas científicas, al convertirse en condicionante para el acceso a financiamientos, infraestructura y apoyo de recursos humanos. Paralelamente, la pertinencia de la investigación en general y muy especialmente en Ciencias Sociales, exigen la desoccidentalización de las premisas que fundamentan la relación ciencia-hombre; ya que como señala Hanafi (1995) la visión occidental de esta relación se fundamentó en el aprovechamiento del otro, donde el sujeto del ayer se transforma en el objeto del presente.

Se asumen las definiciones elaboradas por la Oficina Regional de Educación para América Latina (UNESCO-OREALC, 1994), quienes definen la **calidad** como la capacidad de servir para lo que dice que es útil y, la elevación de

la calidad como las acciones que conllevan a lograr que el producto, en este caso de las investigaciones, tengan la utilidad que se les atribuye. La calidad de la investigación se vincula con la calidad que se le atribuye y, aparece relacionada a paradigmas, modelos de gestión, personal, programas, infraestructuras, aprendizajes, productos y uso. Procesos estos vinculados a la actividad gerencial, vistos como desarrollos continuos, desde y hacia una realidad social. El elemento humano, aparece como centro de interés para la determinación de la pertinencia y la calidad, en plena correspondencia con los postulados de la última generación de la gerencia, la cual plantea que primero es la gente.

La **participación** aparece redimensionada más allá de su papel de actuación en marcos electorales en las sociedades democráticas para vincularse a diversos procesos de toma de decisiones, en una dinámica de cambios integrales. En el presente es impensable un modelo gerencial con vigencia y largo aliento que no incorpore los mecanismos y metodologías participativas para la toma de decisiones, la ejecución de políticas, el monitoreo de actividades y el control de gestión.

La **globalización**, como correctamente lo caracterizó Mandel (1979), en su teoría del capitalismo tardío, (a)es un estado de desarrollo del capital mundial, en el cual se flexibilizan las fronteras nacionales dando origen a la búsqueda de identidad dentro de una noción imprecisa de ciudadanía mundial; (b)impulsa el comercio libre entre todos los países donde cada uno de ellos debe producir sobre la base de sus potencialidades y cubrir sus necesidades adquiriendo lo necesario al menor costo; (c)desregulariza las legislaciones y los procedimientos administrativos propios de las políticas públicas de cada Estado en todos los campos de la función pública, en procura de márgenes precisos de rentabilidad; (d) le da al conocimiento actualizado carácter de poder, admitiendo además, que constituye la garantía de sobrevivencia para los sectores sociales mayoritarios.

Esto se evidencia en el documento del Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social, cuyas siglas en inglés son UNRISD (1995, p.2), titulado *Estados de Desorden* en el cual se identifican seis tendencias globales. Desarrollándolas, es posible determinar que se expresan en el ámbito de la gerencia de la investigación en las universidades en (a)una vinculación creciente a la variable económica, donde el mercado exige pertinencia, calidad, pero también rentabilidad, (b)la progresiva adopción de protocolos que tienden a la uniformidad, para el acceso a fuentes de financiamiento y cooperación internacional, en detrimento muchas veces de la especificidad, (c)una redefinición de las competencias necesarias para investigar, que exige la ruptura con la noción elitista de sus procesos, para dar paso a la acción abierta, en redes, (d)la velocidad de los

cambios en las premisas teóricas y operacionales propias de la investigación, contribuyendo al posesionamiento de la práctica fundamentada en *compartir*, entre sus colectivos e individualidades, y (e) el uso generalizado de las nuevas tecnologías para garantizar el acceso, recuperación, transmisión y uso de la información, donde la *World Wide Web* se perfila como la gran biblioteca virtual; el correo electrónico, el *Chat* y el *mitin* en línea, en los mecanismos eficaces de comunicación bidireccional interactiva en tiempo real y, las vídeo conferencias disminuyen los costos de tiempo y recursos para la comunicación con los colectivos e individualidades de vanguardia, en las distintas áreas de investigación.

La globalización, al conducir a procesos de **integración** entre las otrora economías cerradas en las fronteras nacionales, genera un fenómeno propio de las contradicciones entre capitales, como es el de las integraciones subregionales. Ejemplos de ello, lo constituyen la dinamización de la Comunidad Andina (CA) y el Convenio Andrés Bello (CAB), la consolidación del Mercado del Sur (Mercosur) y la Unión Europea (UE), así como la creación del tratado de Libre Comercio (TLC), los cuales reflejan desarrollos desiguales y combinados de una misma dinámica.

En consecuencia, se resquebraja el concepto de **autonomía** como capacidad de decidir con base a los intereses estrictamente propios, supeditándolos en esta etapa a los intereses subregionales, que a la par actúan en dirección al establecimiento de claras complementariedades con los de las restantes regiones. La autonomía pareciera limitarse a la esfera de lo cultural. Por lo tanto, la ciudadanía tiende a expresarse diferencialmente en los espacios públicos y lo privados. Las universidades, históricamente abanderadas de los procesos autonómicos, comienzan a vivir la presión por demandas de mayor autonomía en sus ámbitos interiores, es decir, el desarrollo de la premisa dialéctica del cambio incesante o la revolución permanente, desde la perspectiva desarrollada por León Trotsky (1983). En el caso de la investigación, la tendencia pareciera orientarse a la aceptación de protocolos comunes de rango supranacional, para alcanzar resultados con valor de uso, de carácter local, lo cual genera una creciente resistencia ciudadana. Lo alternativo se prefigura en lo propio, lo que afirma la identidad.

En este marco, los gobiernos presionados socialmente, establecen cada día con mayor nitidez **políticas para las regiones**, sobre la base de vínculos de dirección de lo nacional hacia lo regional/subregional. En este sentido, la creciente necesidad de las universidades, limitadas cada vez más para acceder a incrementos sustanciales en la asignación del presupuesto público, erosionado éste por la crisis de la deuda externa, las lleva a buscar mecanismos de financiamiento

provenientes de la banca internacional. Las limitaciones institucionales, sociales e incluso jurídicas para generar recursos económicos a pesar de la exigencia de vincular la productividad a los indicadores de las empresas privadas, contribuyen de forma determinante a establecer nuevos límites, particulares para cada casa de estudios superiores, a las aspiraciones reales de autonomía. No se puede ser totalmente independiente, autónomo, cuando no se goza del soporte económico para ello.

A la par, se desarrollan desde las mismas universidades e instituciones vinculadas, nuevos modelos de trabajo cooperativo, fundamentalmente en **redes**, que contribuyen a disminuir el despilfarro de tiempo, en trabajos paralelos ó simultáneos. En este aspecto, es necesario distinguir el concepto de redes tecnológicas conformadas por equipos, materiales e información que fluye a través de componentes tecnológicos, respecto a las formas asociativas y cooperativas de trabajo humano. En este trabajo, salvo indicación contraria, cuando se mencionen las redes, se hará referencia a la segunda acepción. Pero, no todos los modelos de redes cooperativas se corresponden a las características y orientación del trabajo de investigación en la universidad. Ochoa y Monroy (1997, pp.299-307) identificaron veinticuatro tipos de redes, que las agruparon en tres grandes grupos de acuerdo a los propósitos de su creación y organización: las académicas, las románticas y las de servicio, de las cuales sólo la primera y la tercera resultan de utilidad para este estudio.

Todos estos elementos propios de la globalización, surgen en medio de una generalizada crisis del Estado en los países latinoamericanos que obligan a impulsar cambios. A partir de los procesos de reforma, emprendidos desde los gobiernos de los estados nacionales como resultado de la creciente demanda societal para ello, se generaliza la aspiración de alcanzar un enfoque gerencial para las distintas actividades del sector público. En el sistema educativo, esta propuesta alcanza todos los niveles y modalidades. Autores como Bonnet (citado por Fabará y Padilla, 1996), señalan que esto conlleva, aunque muy lentamente, a la creación de la gerencia como una profesión caracterizada por rasgos y contenidos propios. En gran medida, en las universidades y sus actividades de investigación, se comienza a mencionar la aspiración por alcanzar una gerencia para y en los cambios. Sin embargo, el enfoque gerencial que implica la convergencia multidisciplinaria de conocimientos y prácticas en la conducción de las organizaciones, no ha impactado lo suficiente el área educacional, incluida la investigación; lo cual es el resultado de la no superación del criterio de dirección clásico, como referencia de mando, de poder unipersonal. Las discusiones previas y las desarrolladas en la propia Conferencia Mundial de educación Superior (UNESCO, 1996, 1998), evidenciaron que en el caso de la investigación

universitaria, continuamente se responsabiliza a su gerencia con relación a los alcances, siendo los cuestionamientos más comunes: (a) limitado impacto de los resultados de la investigación, (b) la ausencia de sistemas de monitoreo de la calidad y pertinencia, de los procesos y resultados de las investigaciones, (c) las incoherencias y falta de complementariedad entre las propuestas para la gerencia de la investigación en la subregión y, las que se desarrollan al interior de las instituciones, (d) el desarrollo de prácticas investigativas encerradas en sí mismas, bajo el argumento de la defensa de la autonomía, (e) la incapacidad para buscar y alcanzar propuestas alternativas, que desde lo local, logren insertarse adecuadamente en la dinámica global.

Esto no es sin embargo, exclusivo de la educación superior. A partir de los aportes de Herrera y López (1998), se distingue el enfoque gerencial como factor clave en los procesos y resultados educativos exitosos. En consecuencia, la exigencia de una gerencia de la investigación en las universidades es un planteamiento que no sólo parte de su seno, sino que tiene vertientes que desde los restantes niveles de la educación, le exigen a la actividad de conducción a las universidades, evolucionar desde los criterios de dirección hacia el enfoque gerencial. Este es un planteamiento común en los países miembros del Convenio Andrés Bello (CAB), como se evidenció en el encuentro regional de educación superior realizado en la Habana (UNESCO, 1996).

A pesar de ello, se evidencia la carencia de estudios orientados a comprobar si los modelos gerenciales de la investigación en las universidades, se ajustan a los parámetros propuestos por el Consejo Nacional de investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT) y la Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello (SECAB); en razón de la importancia de la integración con autonomía, responsabilidad social y libertad académica, en un contexto globalizado.

Por lo tanto, resulta fundamental establecer un conjunto de interrogantes, como esfuerzos teóricos para problematizar al respecto; algunas de las cuales se refieren a la necesidad de determinar: ¿es realmente relevante y pertinente la propuesta SECAB-CONICIT?, ¿Qué modelo gerencial subyace en la investigación de las casas de estudios superiores venezolanas estudiadas?. ¿Cómo se relacionan estos modelos, con otros modelos de gerencia de la investigación, desarrollados en otras universidades del área del Convenio Andrés Bello, a partir de referencias interculturales? En consecuencia, ¿cuál es la relación y pertinencia de los modelos gerenciales universitarios encontrados, respecto a la propuesta formulada por la SECAB-CONICIT? Y finalmente, de haber diferencias ¿Qué modelo gerencial

puede ser propuesto para la conducción de la investigación en las universidades, derivado del estudio?

CAPÍTULO II MULTIREFERENCIALIDADES

*Profesores, nos hacéis envejecer
Sed realistas, reclamad lo imposible
Vivid en el presente
La imaginación sube al poder
Cread
Una crítica de la universidad para
Una universidad crítica*

Graffiti de los días de Mayo 68 (Durandeaux,1968)

Hoy, los reclamos del Mayo francés parecen resurgir con la fuerza de los cambios del tercer milenio del calendario cristiano, a más de cinco mil quinientos años de nacimiento de la *pacha mama* boliviana y a casi milenio y medio de la partida de Mahoma. El acceso en tiempo real a múltiples referencias cognitivas contribuye a derrumbar falsas certidumbres que como mitos habían edificado racionalidades locales. La relatividad de muchos conceptos, revitaliza la concreción de la realidad en una nueva dimensión, más humana y en armonía con la naturaleza. La utopía de la liberación del hombre por el hombre encuentra nuevos espacios para su desarrollo, aunque nunca faltan los que quieren despojar el conocimiento científico de su papel secularizador e identificar los cambios con regresiones epistemológicas. Uno de los espacios que se presenta casi inédito para el desarrollo de las nuevas realidades, es paradójicamente el de la investigación y muy especialmente los procesos gerenciales vinculados a ella. La gerencia de la investigación en las universidades, constituye el centro de interés de este trabajo, en la perspectiva de invitación a la imaginación académica.

En razón de la complejidad del tema, inscrito en la dinámica propia de las tendencias reformadoras impulsadas desde el Estado, para solucionar la crisis de eficacia y legitimidad que le caracteriza a éste, se ha considerado necesario desarrollar en este capítulo un conjunto de marcos referenciales complementarios que permitan la comprensión integrada, pero a la par específica de la diversidad de temáticas y disciplinas que confluyen en la comprensión holística del tema de

estudio. Los marcos referenciales son el teórico e histórico, el contextual, el institucional y el normativo.

El primero conformado por los subtemas (a)universidad y conocimiento, (b)gerencia y (c)la propuesta de la Secretaria Ejecutiva del Convenio Andrés Bello (SECAB) y el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT), entidad a la que denominaremos a partir de este momento SECAB-CONICIT. El segundo referido a los contextos: (a)mundial, (b)latinoamericano, (c)específicos del Convenio Andrés Bello y, (d)nacionales (Venezuela, Cuba, Panamá y Colombia). El tercero, donde se abordan las instituciones que se seleccionaron para reunir información y el cuarto, donde se estudian los dieciséis módulos de SECAB-CONICIT.

La mayoría de autores y trabajos consultados, abordan el tema desde la óptica de las casas de estudios superiores, lo cual evidencia una creciente preocupación por la lentitud con la cual las universidades latinoamericanas -y posiblemente a escala mundial- vienen asumiendo el impacto de procesos de cambios globales en sus dinámicas internas. Las universidades, asiento histórico del pensamiento divergente, crítico, tienen el reto hoy de entender y transformar dentro del proceso de cambios estructurales de la sociedad, la relación perversa de la microfísica del poder respecto al poder hegemónico en la totalidad, inspiradas en la razón de ser del pensamiento humanista, el hombre como género.

Universidad y Conocimiento

Precisamente, para poder comprender a la universidad del presente es necesario conocer su vinculación histórica dicotómica, con el poder establecido y el poder contrahegemónico, libertario. Para ello, se ha tomado como fundamento de reflexión, buena parte del trabajo reciente de Tünnermann (1999), en razón que este autor se centra en el vínculo conocimiento y poder, desde la universidad. Complementariamente, la variante histórica busca despojar de cualquier sesgo derivado de contradicciones actuales, el tema de estudio.

Al principio de la historia humana, el hombre hizo de la investigación empírica la herramienta básica que le permitiría conocer su lugar en el caos natural, el orden lógico de la supervivencia, los pasos para acceder a los gobiernos comunales y posteriormente al Estado. A través del tiempo, se articuló un proceso de conducción de la actividad científica que para Asimov (1992) tiene sus antecedentes más remotos en la Academia de Platón (385 - 387 A.C.) y para Padrón (1998) en la fundación de las universidades chinas.

Debido a la costumbre de los hombres de ciencia de trabajar aislados y, comunicar fundamentalmente sólo resultados, es válido destacar que para Asimov (1992), "la implantación de la imprenta" ... (1454) ... "y el episodio Tartaglia - Cardano" (1535), (p.135) que planteó reclamos sobre autoría de conocimientos matemáticos, sirvieron de antecedentes para la evolución científica de la Academia. La filosofía y la ciencia se integraban en un *corpus* común. El trabajo de recopilación histórica de Asimov (1992), evidencia la importancia de publicar los procesos que conducen al logro de un conocimiento, para validarlo entre los restantes investigadores y el público conocedor del tema, el uso del texto se incorpora definitivamente como herramienta que prefigura al método científico. Este evento contribuye a consolidar espacios de encuentro entre la docencia y la investigación. Para ese momento, aún restaban por solucionarse las limitantes propias del uso de textos únicos y la carencia de protocolos de normalización.

La dinámica del incidente Tartaglia - Cardano, promueve procesos de acercamiento entre pares investigativos. "En el año 1560 Giambattista della Porte (1535 - 1615) funda la primera asociación científica ... denominada ... **Academia de los Secretos de la Naturaleza**" (Asimov,1992,p.136). Para Asimov (1992), este intento sentó los cimientos de la institución que evolucionaría posteriormente, en lo que hoy se conoce como las instituciones de la comunidad científica. Esta asociación "fue clausurada por la inquisición" (Asimov,1992,p.136).

Para Picón (1994), las instituciones universitarias, sin negar los antecedentes griegos y chinos, nacieron para permanecer a través del tiempo, a partir del siglo XII de la edad media en Europa. Para este autor, "cuando nace en Bolonia, en el año 1150, los jóvenes hijos de artesanos y comerciantes con cierto poder económico, se reúnen en gremios y contratan a profesores para aprender con ellos". Para este autor, la **misión** de la universidad era la **enseñanza**. A lo cual agrega que ésta "comunidad ... funciona con notable autonomía frente al poder de la iglesia y de los reyes emperadores" (Picón,1994,pp.7-8). Modelo que para Picón (1994) es adoptado y promovido por la iglesia católica, al fundar la Universidad de París. Debido a la alianza de intereses inmersos en la *conquista* de la América Tünnermann (1999) señala, que la universidad en el Nuevo Continente, durante la colonia "tuvo como **misión** servir los intereses de la Corona, la Iglesia y las clases superiores de la sociedad" (p.16). Desde la perspectiva contrahegemónica, a la cual se adscribe este trabajo, se considera de especial significación la interpretación del segundo de estos autores.

Históricamente la universidad y la investigación científica, educación y ciencia, vivieron procesos desiguales, pero complementarios, razón por la cual

mantuvieron una unidad dialéctica, que permite buscar escenarios autónomamente integrados de desarrollo. Sin embargo, Picón (1994) a partir del trabajo De Venanzi (1987), precisa que durante el **Renacimiento** "el ambiente de las universidades no resulta terreno favorable para el desarrollo de la investigación" (p.9), razón por la cual "la primera etapa de la revolución científica tuvo lugar, en gran parte fuera de las universidades" (De Venanzi,1987,p.222).

En este contexto, la universidad venezolana y la investigación que en ella se desarrolla, debe ser vista en la dinámica propia de las épocas de la educación, correspondientes a las etapas socio-históricas que emergen de la realidad nacional. Para Mudarra (1978), estas épocas son Colonia, Independencia y República. Estructuración que Tünnermann (1999) no parece compartir. Para este último autor, la historia de la universidad en América Latina se puede dividir en tres grandes momentos: (a)la universidad colonial, (b)la universidad republicana y, (c)la universidad a partir de la Reforma de Córdoba; diferenciación que no es sólo formal sino fundamentalmente de orientación histórica.

La posición de Tünnermann resalta el que muchas de las propuestas educativas innovadoras se produjeron antes del nacimiento de la República y durante sus primeros años, en lo que se corresponde al periodo de liberaciones nacionales. Sin embargo, el propio Mudarra (1978) plantea que el sistema escolar venezolano evidencia matices, "fundamentalmente en las postrimerías (de la época colonial) cuando ... surge ... con fuerza y lucidez, una nueva visión docente con la presencia de eminentes pensadores y educadores venezolanos" (p.19). (Paréntesis del autor de este Este trabajo). El propio Mudarra (1978,p.19) destaca que "por causa originada en la misma guerra magna, la educación continuó atada a la concepción y métodos coloniales, hasta muy avanzado el siglo" diecinueve. Es decir, la distinción fundamentada en el periodo independentista (antes y a partir de la República) permite captar mejor lo que fue un periodo acompañado de mayores vientos de cambios, respecto a la simple delimitación a partir del proceso fundacional de la República.

Para Picón (1994), la universidad se formó "durante la Colonia según el modelo de Salamanca. Reciben luego, en diferentes épocas, la influencia de la universidad napoleónica con su desdén por la investigación y por último, la influencia de la universidad norteamericana" (p.11). La referencia a la influencia del modelo norteamericano, se debe a concepción desarrollada en Norteamérica, al vincular la docencia e investigación con la extensión, en procura de mayores niveles de pertinencia y productividad, donde se privilegia la acción transformadora del contexto a la indagación de largo alcance o más humanista. Por supuesto que a partir de pequeños resultados se logró articular un sistema y

operatividad de la investigación con posibilidades de evolución y dinámica muy vigorosas, que hoy caracterizan en gran medida el modelo de racionalidad científica triunfante, por el rol imperial de la nación norteamericana.

Como acotación, es necesario destacar la dificultad para ubicar trabajos que aborden la dinámica educativa prehispánica en el contexto de instituciones precedentes y referenciales nacionales; es decir de la educación indigenista, así como respecto al vínculo educación y ciencia, durante este periodo histórico, lo cual nos remite a lo que Blanco (1977) denomina la historia violentada.

La periodicidad desarrollada por Mudarra (1978), Picón (1994) y Tünnerman (1999), especialmente de este último, contiene como criptograma, información sobre el tiempo que lleva la universidad sin generar reformas significativas, es decir, desde la segunda década del siglo pasado. En este estudio, fundamentado en la relación ciencia-universidad, se prefiere estructurar los periodos de la historia de las casas de estudios superiores venezolanas en (a) su génesis como educación para la vida (prehispánica), no escolarizada (b) la perspectiva colonial y el impacto de la ilustración, (c) el proceso de la independencia nacional y los primeros años de la República, (d) el desarrollo en espiral del Decreto de Instrucción Pública de Guzmán Blanco y (e) movimientos políticos propios de la revolución industrial e intentos de reforma (Córdoba, Generación del '28, Democracia Representativa, Mayo Francés) y (f) la universidad en la era global y de crisis de identidad paradigmática. En este último caso es aún muy temprano para valorar las incidencias de la revuelta de la UNAM (1999-2000), pero seguramente marcará el inicio de nuevos ciclos de cuestionamientos al *stablismenth* de las casas de estudios superiores en todo Latinoamérica.

Es necesario puntualizar que esta clasificación es parte de un proceso de elaboración teórica inconcluso, cuyo desarrollo corresponde a otro trabajo, que seguramente se abordará en el futuro. Sin embargo, más adelante, en la perspectiva histórica se abordarán algunos elementos inmersos en ella.

Retomando el hilo histórico global, se encuentra que en 1637, René Descartes publica el **Discurso del Método** en el cual expone un camino para alcanzar la verdad científica, fundamentado en el razonamiento correcto. Francis Bacon con su publicación **Nuevo Órgano** dota de respaldo teórico a lo que hoy conocemos como **método científico**. Surge la racionalidad y la lógica científica, que -con variantes y críticas, como las derivadas de los señalamientos de Popper, los posmodernistas y neomodernistas- ha caracterizado a la modernidad y a la ciencia hasta el presente. El método científico ha nacido. Para Nuñez (1990), el

método científico es el único que aspira y puede conocer la verdad objetiva de un objeto de estudio, en el cual convergen elementos prácticos (empíricos) y teóricos (teoría), para cuya concreción se requiere de investigación y exposición de resultados para su réplica y uso social.

Durante la época colonial, la universidad en Venezuela no es fundada sino hasta 1721, "inaugurada en 1725, y cuyas Constituciones fueron sancionadas durante el año de 1727" (Vargas y Arciniegas,1991,p.17). Para Tünnermann (1999) desde el punto de vista pragmático, la fundación de las universidades en América Latina, tiene carácter fundamentalmente instrumental, centrado en la formación de la *elite* que dirigiría el territorio conquistado, garantizando además la coherencia en el posesionamiento de la cultura europea. A esto debiera agregársele su operacionalización como herramienta para el cumplimiento de la política de Estado con relación a los cambios, es decir las reformas necesarias en el continente recién conquistado. En oposición, autores como Steger (citado por Tünnerman,1999) se niegan a considerar válida la relación universidad y poder colonial, pues las necesidades aludidas, planteadas por la administración colonial a Portugal e Inglaterra no fueron solucionadas por la vía de la fundación de universidades y, por otra parte, por el hecho cierto, que en oposición a los deseos reales, las jerarquías colonizadoras españolas pusieron en práctica el sofisma de *obedezco pero no cumplo* (p.14), convirtiendo a la universidad del territorio conquistado, en el centro de formación de una nueva elite de poder, más allá de las necesidades imperiales.

Desde la perspectiva dialéctica, lo anterior refleja la unidad en los objetivos generales, entre imperio y conquistadores y, la contradicción en lo particular entre estos, allí donde el poder se convierte en un hecho concreto, América. Esto no le resta peso a la afirmación sobre el vínculo entre conocimiento y poder en ese momento histórico, sino que por el contrario lo afirma en la especificidad de la evolución de lo general a lo particular.

Para este trabajo, resulta de especial significación, la concepción de Tünnermann (1999), para quien el conocimiento y la concepción universitaria al respecto, desde su génesis, desarrollan estrechos vínculos con el poder y el orden opresor. El conocimiento impartido por la universidad, más que procurar el desarrollo autónomo de la nueva *societas*, evidenciaba la búsqueda de mecanismos, herramientas y actores para garantizar el predominio del nuevo amo. Procesos de generación, adquisición y transmisión del conocimiento, son asumidos bajo los parámetros de eficacia para un orden, fundamentados en claras definiciones teológicas y, no como herramientas para garantizar la pertinencia y legitimidad de las ideas para el progreso consensualmente previsto.

Sin embargo, es necesario destacar como el mismo Tünnermann (1999) señala, que a pesar de la concepción aristocrática y señorial de la universidad, ésta se vio obligada en determinados momentos a la apertura de espacios a sectores intermedios y/o excluidos sociales, evidenciando con ello, el proceso de posesionamiento de una vocación institucional *per se*, más allá de la idea nuclear de su trabajo en ese momento histórico: Dios, como epísteme teológica, la salvación del hombre como orientación teleológica y su función sistémica de soporte del orden establecido.

La **Revolución Francesa** (1789), defensora de la nueva racionalidad, modifica considerablemente los objetivos de las instituciones educativas al impulsar su carácter secularizador y posibilitar que el Estado laico administre los centros educativos. Esto contribuye sensiblemente al impulso de investigaciones referidas más a los hombres y sus condiciones de vida, que a los mitos sobre el bien y el mal. En este aspecto Damiani (1997, p.97) acota que "los orígenes de las ciencias sociales se remontan al Iluminismo; ya que en el setecientos las ciencias humanas hallan su modelo y su racionalidad científica en las ciencias naturales".

Las estructuras de la sociedad comenzaron a sufrir reordenamientos, reflejados en la irrupción de dos nuevas clases sociales inexistentes para la época, la burguesía y la clase obrera. La **revolución industrial** (1790) transformó las sociedades, articuladas hasta ahora en la producción agropecuaria y artesanal en el campo, con un funcionarato concentrado en las ciudades, hacia una creciente oposición entre el campo y la ciudad, en cuya dinámica éstas últimas, que comenzaron a albergar la producción industrial y el desarrollo del movimiento fabril, se convirtieron en el eje de la actividad económica, política y social. Estas nuevas contradicciones, cualitativamente superiores a las que les precedieron, generaron profundas transformaciones en las instituciones sociales, especialmente las universidades, convertidas en centros de agitación intelectual y de presión por parte del nuevo orden. El conocimiento y la función de las universidades, bajo el impacto secularizador de la modernidad, transformaron el eje de su actividad de Dios al hombre, de lo teológico a lo científico y de la salvación del alma a la búsqueda de mayores niveles de bienestar social. Era el triunfo de la razón sobre los relatos mitológicos propio de la religiosidad (teología).

La **Ilustración** inscrita dentro del caos epocal propio del surgimiento de la razón como nuevo paradigma global, hizo que la universidad se viera envuelta en grandes conmociones vinculadas a su rol generador de conocimientos socialmente aceptados y progresivamente en su función contradictoria, de sostenedora del orden establecido y prefiguradora de un nuevo orden revolucionario.

Contradicciones que le significaron enfrentamientos con el *status quo*. Lentamente, la pertinencia del conocimiento comenzó a imponerse como referente axiológico de la actividad que se realizaba en los claustros universitarios.

Para Tünnermann (1999, p.51), la versión española del denominado *enciclopedismo francés* lo constituyó el *despotismo ilustrado* de los Borbones, el cual impulsó un proceso de cambios en la concepción de las universidades latinoamericanas. Este proceso de cambios, generados desde el poder se inscriben prospectivamente como antecedentes de las futuras políticas de reforma del estado. La libertad de cátedra y el uso del método científico iniciaron así su dominio como principios de la universidad latinoamericana, abriendo las puertas a la investigación científica en la joven academia de América. Sin embargo, las casas de estudios superiores continuaban siendo instrumentos de segregación, de exclusión. A pesar de ello, los dos metarrelatos emergidos de la modernidad: el liberal y el socialista, se abren paso en las sociedades latinoamericanas.

El eco de la aspiración republicana recorrió el continente, generando un amplio proceso complementario, con desarrollos desiguales y combinados de liberación nacional respecto a la corona española. En oposición a lo esperado, Rangel en entrevista publicada por Bonilla (2000), señala que los procesos de independencia y de inicio de la vida republicana no generaron cambios estructurales en la composición de clases y las estructuras sociales heredadas de la colonia. Precisamente Rangel, señala que en el caso concreto del proceso venezolano esto se evidencia en la postura del Libertador Simón Bolívar,

Bolívar era un liberal, como lo fue Robespierre en un momento dado. Bolívar ni siquiera fue un hombre radical dentro del pensamiento político de su época. ¿Qué era lo radical cuando surge históricamente hablando, Simón Bolívar? Lo radical era el Jacobinismo. Si bien Bolívar comenzó siendo Jacobino muy joven, luego fue derivando hacia posiciones de Derecha y haciendo suyos todos los postulados de los Girondinos. (En Bonilla, 2000, p.3)

Circunstancia por demás relevante, ya que los Jacobinos representaban la corriente propulsora de cambios estructurales en la sociedad. Mientras los Girondinos fueron conocidos como los partidarios de la demagogia, los jacobinos como los impulsores de cambios estructurales, lo cual implicaba la posibilidad de apelar al uso de la violencia. Por ello, las alianzas que lideraron los procesos de formación republicana, rápidamente dieron paso de la "dependencia colonialista a la dependencia imperialista" (Tünnermann, 1999, p.72), fundamentalmente respecto a Inglaterra.

Durante este periodo, señala Damiani (1997) "el estudio de los comportamientos sociales debió realizarse, con los mismos métodos de las ciencias naturales, no existe espacio para una especificidad metodológica de las ciencias sociales" (p. 97-98). Sin embargo, autores entre los que se cuentan Núñez Tenorio (1990) y Moreno (2000), señalan que las ciencias sociales con especificidad investigativa surgen a partir del debate entre las fundamentaciones de Hegel, Fierbach y Marx, con la elaboración por parte de este último de las *Tesis de Fierbach* (1845). El conocimiento es definido por Marx, como proceso y producto concreto (material) que corresponde a una realidad histórica.

Universidad y Comunidad científica continuaron buscando espacios de encuentro e imbricación de una relación con largo aliento. Sin embargo, aquellas universidades que permanecieron apegadas a un *escolasticismo esclerosado*, negándose a la introducción del método experimental, originaron un éxodo de ellas y dictaron la exclusión de la actividad científica de sus claustros. El modelo napoleónico se impuso en la universidad durante el periodo republicano, caracterizada por el énfasis profesionalista, la desarticulación de la enseñanza y la sustitución de la Universidad por una suma de escuelas profesionales, así como la separación de la investigación científica, que deja de ser tarea universitaria y pasa a otras instituciones (academias e Institutos). Tünnermann (1999,p.87)

Realidad de la cual, parece no haber despertado totalmente. Esto derivó en una serie de daños para el impulso de la actividad científica y cultural. Señala Tünnermann (1999), que esto significó: (a) "la destrucción del concepto mismo de universidad" (p.87); (b) hacer más difícil el "arraigo de la ciencia, ... la burocratización de la universidad y su supeditación al Estado" (p.89). Para el mismo autor:

La investigación científica corrió aún peor suerte, pues en América latina no se crearon o no prosperaron las academias e institutos que en Francia asumieron la tarea de promover el adelanto del conocimiento. Como consecuencia, la ciencia en América Latina ha estado prácticamente ausente del quehacer universitario, cuya preocupación fundamental ha sido hasta ahora la enseñanza de una cuantas profesiones liberales. Y esta situación se produce en medio de los más encendidos elogios para la ciencia y su importancia para lograr la felicidad y bienestar de los pueblos. El afán modernista no pasó, en cuanto a la ciencia, de estas manifestaciones retóricas. (Tünnermann,1999,p.89)

Una evidencia de lo enunciado en la frase última de la cita anterior, lo constituye la dicotomía entre educación pública y privada, a pesar de ser la escuela

como institución social de cobertura horizontal para todos los ciudadanos, una aspiración inmersa en las reivindicaciones derivadas de la Comuna de París (1871). En el caso de Venezuela, ésta contradicción que se había mantenido por años y décadas, eclosionando en un episodio emblemático para su comprensión, casi cinco décadas después de la independencia definitiva del yugo español, con el decreto de instrucción pública, gratuita y **obligatoria** de 1870 emitido por Guzmán Blanco, que crea el marco jurídico necesario para el inicio de la institucionalización de la concepción que rompa con la noción estatal elitista y excluyente respecto a la educación, limitada sin embargo en este caso, a los primeros grados de enseñanza. Contrario a lo que plantearía cualquier eurocentrista, salvando las diferencias de procesos y productos finales, definiciones básicas en educación como estas suceden en un mismo tiempo histórico en dos regiones tan distantes como Francia y Venezuela, no por azar, sino porque forman parte de procesos dialécticos comunes a un periodo histórico y a una formación económica dada.

Este proceso está inconcluso, pues incluso en el presente, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV,1999), amplía la educación pública, gratuita y obligatoria, al bachillerato, pero continua limitando su cobertura plena en el caso de la universidad. En este marco, respecto a la institucionalización de la ciencia en América Latina Tünnermann(1999) apunta que es sólo hasta 1879, como resultado de la gestión de Andrés Bello en Chile, cuando la actividad docente de carácter científico-práctica es asumida por la universidad. La propuesta de Andrés Bello y su triunfo, aparece justificada en razón que la universidad, para ese momento carente del prestigio de otros tiempos, recobra su rol de aparato de apoyo para la dominación y segregación social de acuerdo a las nuevas exigencias. La universidad que durante la colonia preparaba a los clérigos, asume durante el periodo de la República la formación de la burocracia necesaria para el adecuado funcionamiento del Estado.

La sociología contribuye al desarrollo de las ciencias sociales positivistas, en plena complementariedad con el materialismo histórico, dotándolas de herramientas para la interpretación integral de los fenómenos sociales, mediante el desarrollo de principios dialécticos que superan los enunciados positivistas. Con los aportes de Durkheim y Marx se redimensionan los estudios en ciencias sociales, sin obviar las contribuciones de Comte quien en 1822 había ordenado y clasificado las ciencias y, de Saint Simón en su obra Ciencia del hombre.

En 1898 Compayre, (citado por Mialaret,1985) expresa que "la educación no es otra cosa que la obra de azar en donde el método científico no ha penetrado todavía"(p.9). Esta afirmación entendida en su justo contexto, refleja parte de un

proceso de definición de la episteme educativa como resultado, entre otros, de afirmaciones como las Lapie (citado por Mialaret, 1985) quien señala que "las teorías pedagógicas han sido tomadas ya sea de hipótesis metafísicas o de novelas literarias o de planes políticos. Ellas se presentan hoy como corolarios de leyes de psicología y de la sociología" (p.10). Bovet primer Director del Instituto de Ciencias de la Educación J.J. Rousseau, es para Mialaret quien marca el nacimiento de las Ciencias de la Educación como tales. Partiendo de la convergencia multidisciplinaria señala que el instituto bajo su responsabilidad se dedicará a "reconocer lo que no sabe, descubrir por qué no se lo sabe y buscar la forma de aprenderlo" (Mialaret, 1985, p11).

En 1918 surge en Argentina el movimiento universitario que por primera vez planteó desde el mismo continente americano una orientación prospectiva, para la actividad universitaria-científica. Para Picón (1994)

*la reforma universitaria de Córdoba en 1918 ... que replantea la autonomía universitaria en un nuevo contexto histórico, se puede interpretar además, como la incorporación a la universidad, de una **misión crítica y de participación política** en el seno de la sociedad, en defensa de un conjunto de principios democráticos y justicia social, tales como el antiimperialismo ... enmarcados de un espíritu latinoamericano (p.11)*

Durante varias décadas su mensaje revolucionario impregnó el espíritu de la academia. La reforma de Córdoba más que un movimiento generacional, como incorrectamente se le ha querido calificar por los sectores conservadores, se corresponde a un proceso de carácter económico, político y social, alentado por la variante ideológica. En consecuencia debe ser visto (a) en la dinámica de desarrollo del capitalismo en América, (b) como parte de la manifestación inequívoca en torno a cómo emerge la clase media, en el marco de contradicciones entre los señores del capital y el proletariado, (c) el inicio del posesionamiento en el sistema político latinoamericano de los nuevos valores surgidos a la luz del ejercicio universal del sufragio, (d) la organización sindical de los obreros y de sus formas de participación política, vinculadas a los restantes sectores sociales entre los cuales destacan los profesores y estudiantes; (e) en la perspectiva de la pugna entre los dos metarelatos surgidos de la modernidad: el liberal y el socialista, por imponer su visión del mundo y la sociedad, (f) en su justo rol secularizador que procura liquidar la concepción escolástica propia de periodos anteriores a la modernidad y su aspiración de plena autarquía para el hecho universitario, y, (g) su americanismo y denuncia permanente al imperialismo.

El conocimiento pasa a ser visto desde la óptica universitaria, respecto al ser humano, como una herramienta fundamental de valor dicotómico entre opresión y liberación. Esta oposición tiene hondas repercusiones en el desarrollo del hecho científico a partir del conocimiento universitario, como consecuencia de este, o viceversa. Como resultado, la relación entre universidad-comunidad científica no logra desarrollarse por el esperado cauce de la plena complementariedad. El análisis holístico de esta contradicción evidencia, que el sub-sistema universitario y científico desde sus inicios forman parte de sistemas mayores de referencia y relaciones.

En correspondencia a partir de las propuestas de Justo, se señala que para el momento de los hechos ocurridos en la provincia argentina *aparte del sectarismo que dominaba las cátedras de Filosofía, Teología y Derecho, predominaba un puro verbalismo, ayuno de ciencia. En la Facultad de Medicina toda la enseñanza era oral, no se mostraba ningún enfermo ni se hacía ninguna práctica. Los gabinetes de las cátedras de ciencias físicas y naturales se encontraban en estado deplorable de abandono, carencias y telarañas.* (citado por Tünnermann,1999,pp.127-128).

Los objetivos del programa de la Reforma de Córdoba son agrupados por Tünnerman (1999, p.150), así: "(a)los relacionados con la organización y gobierno de la universidad; (b)los vinculados con la enseñanza y métodos docentes y, (c)los referentes a la proyección política y social de la universidad". Para Picón (1994), "en Venezuela, la incorporación de la investigación científica a la universidad, así como la intensificación de su rol de institución crítica, se inician en 1936" (p.11). La reforma de Córdoba que Picón considera para América Latina extendida en el tiempo hasta 1945, para el autor por el contrario vivió en Venezuela una prolongada etapa de propagación desde 1928 hasta 1959, pasando por breves tentativas de inserción en estructuras concretas. La institucionalización de los grandes planteamientos de la reforma se suceden a partir de 1959, con el inicio del modelo político de democracia representativa.

Para Picón (1994), "en Venezuela, la incorporación de la investigación científica a la universidad, así como la intensificación de su rol de institución crítica, se inician en 1936" (p.11).

La democratización de las sociedades latinoamericanas, contribuye a la acelerada expansión de las instituciones universitarias en el área y especialmente en Venezuela. La Comisión Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESALC), dependiente del Fondo de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO,1997,p.16) destaca entre las más

significativas transformaciones acaecidas en las universidades entre 1950 y 1994 el hecho que la población estudiantil de educación superior "se multiplicó por 27, alcanzando en 1994 alrededor de 8 millones", mientras que el número total de docentes del sector "se multiplicó por 28, pasando de unos 25 mil en 1950, a algo más de 700.000 en 1994".

Por otra parte la CRESALC-UNESCO alerta sobre la profundización del fenómeno de la internacionalización en la educación superior y la investigación; lo cual se expresa en una sostenida emigración de los recursos humanos más calificados en docencia, extensión e investigación, de las instituciones universitarias de los países pobres, hacia las naciones industrializadas. Entre las respuestas observadas ante un entorno en acelerados cambios, mencionan que las universidades vienen adaptándose con nuevas políticas, entre las cuales se encuentran la aceptación de la necesidad de establecer indicadores de gestión y evaluar continuamente su desempeño; la diversificación de las fuentes de financiamiento que implica generar productos orientados a la demanda de servicios, el desarrollo de centros de Investigación y Desarrollo (I&D) y la creación de empresas universitarias; así como "el impulso de investigación sobre educación superior" (CRESALC-UNESCO,1997,p.21). Planteamientos que obligan a devolver la mirada sobre los acontecimientos de 1918 en Córdoba.

Las subdirecciones, decanatos, vicerrectorados y departamentos de extensión constituyen el reflejo claro de la institucionalización, de la búsqueda de la **misión social** de la universidad planteada en Córdoba. La concepción de autonomía universitaria, la democratización de sus estructuras, el cogobierno con la inclusión estudiantil en la toma de decisiones, la gratuidad de la enseñanza superior, la introducción de normas positivistas en la normalización de la actividad de investigación que se realiza en la universidad y la revisión de los roles de dirección universitaria, constituyen reflejos de la influencia del movimiento universitario iniciada en 1918. Como es de esperarse, la dicotomía opresión/liberación reaparece en cada acto significativo de las instituciones sociales, incluidas las vinculadas a la universidad. En estas últimas, la normalización de la investigación universitaria, propia de los procesos de internacionalización, fundamenta sus orientaciones en normas unitarias como las previstas por la American Psychological Association (A.P.A.), evidenciando una deformación de la pretensión de unidad de los protocolos científicos, pues limita la creatividad y la incorporación de nuevos métodos y revoluciones paradigmáticas.

En esta dinámica es necesario precisar y distinguir que a pesar de los esfuerzos por incorporar plenamente el método científico en la actividad universitaria, muchas veces su inserción se limita a los Trabajos de Ascenso,

Grado y Tesis Doctorales, lo cual no deja de ser positivo, aunque limitado. Un pleno posesionamiento del método científico en la universidad deberá trascender el mero esfuerzo por obtener un grado académico o ascenso en el escalafón, haciendo de la docencia integral (pedagogía, extensión e investigación) actividades que evidencien plenamente las premisas del método que fundamenta a la ciencia.

La Reforma de Córdoba de 1918, con su "modelo a seguir en las propuestas sobre organización interna de las universidades" (Portantiero, s/f,p.2), tiene un marcado impacto en el devenir académico de las casas de estudios superiores, que aún en el presente se expresa en la forma de gobierno universitario, la docencia libre y la aspiración de vincular los estudios superiores a las necesidades nacionales, así como en el humanismo universal.

El mayo Francés, ocurrido durante la década de los sesenta evidenció las limitaciones y perspectivas de avance de los planteamientos formulados en Córdoba, cincuenta años atrás. La revuelta universitaria iniciada en Nanterre y que envolvió en su pira de rebeldía a París entera, proyectándose a toda la academia mundial, reivindicó la necesidad de mayor autonomía académica e impulso una revisión crítica de los grandes planteamientos de la modernidad. Armelle, Jöel, Marie-Thérese, Dominiqué, Julien, Patrick, Francois, Paul, Huber y todos los demás protagonistas de estos hechos, identificados sin apellido para evitar un protagonismo más allá de los hechos, pues se consideraron a si mismo hombres y mujeres comprometidos con el verbo, abrieron los cauces del mundo occidental a Marcuse, Althuser, Touraine, Kosik, entre otros, quien encontraron un espacio con eco mundial para sus planteamientos.

Los trabajos críticos de los precursores de la Escuela de Frankfurt, Adorno y Horkheimer, se convirtieron en bestsellers a pesar de haber sido escritos algunas décadas atrás. La utopía de un mundo mejor, donde universidad y comunidad científica se dieran la mano en búsqueda de soluciones a los nudos problemáticos de la supremacía de un enfoque de la modernidad, comenzó a convertirse en agenda académico-científica desde las aulas, pasillos, muros y alrededores de la Sorboné. Es preciso puntualizar que son precisamente Theodor W., Adorno, Max Horkheimer y la Escuela de Frankfurt, quienes inician el cuestionamiento en profundidad a la racionalidad positivista de la modernidad.

En la *Dialéctica de la Ilustración* (1944) Adorno y Horkheimer construyen una crítica a las bases de la racionalidad modernista, que incorrectamente muchos posmodernistas (entre ellos Touraine) le atribuyen criterios anti-modernidad en su conjunto. Para el autor de este estudio, la crítica a la concepción dominante de la modernidad expuesta por la escuela de Frankfurt, y especialmente sus líderes

históricos, Adorno y Horkheimer, no excluye otros puntos de partida paradigmáticos y formas de expresión de la modernidad, que por el contrario pareciera ser su búsqueda real.

Dialécticamente, los restantes campos se renuevan. Nuevos aires de neopositivismo son desarrollados por Schlick, George Moore y Bertrand Russell, entre otros. Al respecto Damiani (1997) señala:

El positivismo lógico y sus versiones revisionistas propusieron la idea de un sistema unitario de todas las Ciencias como la resultancia de la progresiva reducción de los conceptos de las distintas disciplinas naturales e histórico sociales (entre ellas la dialéctica concreta) a una base común, o sea, nociones empíricas fundamentales referentes al dato. [Lo contenido en el paréntesis es un comentario del autor]. (p.101)

En el presente, el debate sobre la posmodernidad a colocado en tela de juicio la racionalidad modernista, cuestionando el centro medular de la ciencia reconocida: el positivismo con sus criterios de validez, que requieren probar como sucede lo que dice ha sucedido e identificar además, el por qué suceden éstas. Se aprecia un interés por retomar el humanismo investigativo y deslastrarse de la dictadura del método, que para Mendoza (1999) evidencia la arbitraria separación entre teoría y la práctica por parte de los *legos*.

En esta dirección, a finales de la década de los setenta, la universidad de las naciones unidas (UNU), con sede en Tokio, Japón, reunió a colectivos e individualidades preocupados por la ciencia y la tecnología, como parte del proyecto sobre *alternativas de desarrollo sociocultural en un mundo en transformación*, dentro del marco del Programa de desarrollo Humano y Social de esa Universidad. Allí se expusieron y recabaron grandes preocupaciones sobre la evolución paradigmática e institucional de la investigación, especialmente en las universidades, reunidas en tres tomos, especialmente en el titulado *la Transformación en el mundo* (1982).

Estas preocupaciones coinciden con crecientes críticas sociales contra un Estado que luce cada vez menos eficaz e ilegítimo. La crisis del Estado moderno es precisamente derivada de estos dos factores. Para Bonilla (1999), la crisis de eficacia aparece representada por un Estado incapaz de servir para lo que dice que sirve, percibido por el ciudadano como incapaz de satisfacer sus necesidades y las expectativas que tiene planteadas respecto a su progreso y bienestar. La crisis de legitimidad deriva de la vinculación que hace el ciudadano con respecto a un estado cada vez más injusto, cuyos dirigentes que dicen representarle no fueron seleccionados directamente por ellos mismos, limitándose su participación

además, a la legitimación de decisiones fundamentales pre-elaboradas "por otros". El gran valor social en los nuevos tiempos es la participación transversal en todas las instancias y procesos.

A partir de ese instante, se genera una onda expansiva que hace que otras instancias asumen con especial interés estos temas complementarios, entre las que se cuentan diversos foros internacionales como el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1991; 1993; 1998), la Internacional de la Educación (IE, 1995), el Banco Mundial (BM; 1996, 1997, 1998), Fondo Monetario Internacional (FMI; 1996), el Programa de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF; 1996, 1997, 1998), el Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD; 1995), el Convenio Andrés Bello (CAB,1996) a través del área de ciencia y tecnología de la Secretaría Ejecutiva del Convenio (SECAB), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL; 1997, 1998,1999), Gestión Norte Sur (NORSUD; 1993), el Congreso Internacional de Didáctica (1993), el Encuentro Internacional de Pedagogía (1999).

A ello se adicionan instancias que desde la perspectiva nacional buscan el encuentro con las reflexiones internacionales, tales como el Ministerio de Educación de Venezuela (ME; 1997, 1998, 1999), el Consejo Nacional de Educación (CNE; 1993, 1997, 1998) la Comisión para la Reforma del Estado (COPRE, 1994), el Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA; 1993, 1994), el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT; 1991, 1993) a través de la dirección de formación de recursos humanos y la red de Fundaciones y Comisionarías regionales de ciencia y tecnología (FUNDACITES), la Asamblea Nacional de Educación (1998), el VIII Seminario Nacional de Investigación Educativa de la UPEL (1998) y el Proyecto Educativo Nacional (1999, 2000).

Todas estas instancias han alertado sobre la necesidad de revisar la actividad de investigación educativa, y en especial aquella que se realiza en las Universidades que forman docentes, para articularla con sus iguales y, complementarla con las acciones que se realizan en otras áreas, revisar su pertinencia, utilidad, costos y prospectiva.

Conscientes de las transformaciones globales y su impacto en la universidad, bajo los auspicios de la UNESCO (1996), se desarrolló en la Habana, Cuba, la *Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*, entre cuyos objetivos se destacó la necesidad de definir los principios que orienten los cambios necesarios en

educación superior y la necesidad de buscar que las actividades de docencia, extensión e investigación universitaria contribuyeran más a la pertinencia y calidad de la educación, donde prevalezca como criterio de mayor validez la meritocracia. Se busca con ello dotar a la labor académico-científica de la legitimidad perdida por desviaciones en políticas públicas.

En esta dirección, la CRESALC-UNESCO (1997) estableció como principios orientadores de los cambios en educación superior: la anticipación y la prospectiva, la autonomía responsable, la rendición de cuentas *asociado a la evaluación interna y externa de las instituciones*, la educación permanente y sin fronteras, el acceso basado en el mérito, la diversificación, la flexibilidad curricular y la cultura de la paz. Los resultados de estos debates regionales enriquecieron los debates y documentos de la conferencia mundial de educación superior convocada por el Fondo de las Naciones Unidas para la Educación, la Cultura y el Deporte (UNESCO-CMES).

Ello exigió un examen exhaustivo del modelo gerencial adoptado, a la luz de los nuevos paradigmas que guían la gerencia en el presente. En la misma perspectiva interpretativa, de revisión global del impacto de las nuevas realidades en las instituciones, la Conferencia Mundial de Educación Superior (UNESCO-CMES, 1998) se planteó ir del "Análisis a los principios movilizados" considerando que:

Las instituciones de Educación Superior² son sistemas complejos que interactúan con las instituciones de su entorno, es decir, con los sistemas políticos, económicos, culturales o sociales. Están condicionadas por su entorno local y nacional (meso-entorno) y cada vez más por su entorno regional e internacional (o macro-entorno). Pero a su vez pueden e incluso deben influir en los diferentes tipos de entorno. (p.4).

Establece la UNESCO (1998) cinco paradojas de la sociedad en el presente y siete paradojas para la educación superior a la cual conciben en plena mutación. A criterio de esta instancia, las paradojas de la sociedad son (a) la coexistencia de la mundialización de la economía con la proliferación de pequeñas y medianas empresas, así como con el sector informal de la economía; (b) los procesos de migración de las empresas hacia las regiones donde subsiste la mano de obra

² La educación superior según el texto de la Recomendación sobre la convalidación de estudios, títulos y diplomas de enseñanza superior, aprobado por la Conferencia general de la UNESCO en su 27ª reunión (noviembre de 1993) implica todo tipo de estudios, de formación o formación para la investigación, de nivel post-secundario impartido por un centro universitario u otros centros de educación reconocidos por el Estado como centros de educación superior

barata, a la par que estas empresas deslocalizadas disminuyen el empleo de personal calificado de los sitios donde se instalan; (c) el surgimiento de la dicotomía entre jóvenes con prolongada adolescencia y jóvenes sin adolescencia, de acuerdo a su origen en sociedades desarrolladas o sometidas al peso de la deuda externa y el ajuste estructural de sus economías, respectivamente; (d) el crecimiento acelerado de los conocimientos científicos y tecnológicos como las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (NTIC) y, las biotecnologías, así como la incapacidad de los países que más la necesitan para su uso en la solución de problemas agobiantes; y finalmente, (e) la creciente oposición entre la globalización de la cultura y la defensa de la identidad cultural, comunitaria y lingüística.

Estas paradojas se expresan en la Educación Superior en (a) el hecho que la exigencia de actualización de conocimientos para acceder a un empleo ha incrementado la demanda de la educación superior, mientras que como resultado de la crisis económica se está produciendo una disminución de los recursos asignados a las casas de estudios superiores; (b) la masificación de la educación superior pareciera contradictoriamente, generar una intensificación de los mecanismos de exclusión; (c) cada vez son mayores las exigencias de estudios superiores para impulsar el desarrollo, sin embargo es cada vez más creciente el número de desempleados con título universitario; (d) la crisis de eficacia de los estados nacionales para asumir la mutación de las universidades; (e) la creciente exigencia a las universidades para que se abran a las nuevas realidades, internacionalizando su acción, acompañada de la necesidad de contextualizar estos conocimientos y tecnologías internacionales a las realidades locales; (f) a pesar de que las NTIC se han desarrollado en gran parte a partir de la investigación en las universidades, su uso en el campo de la educación es limitado, (g) mientras gran parte de los profesores universitarios ostentan la condición de investigadores, los resultados de investigaciones contextualizadas y pertinentes a la realidad local cada vez son menores, porcentualmente agregaría.

En consecuencia, para el logro de una Educación Superior que esté a la altura de los retos del presente en cuanto a pertinencia, calidad, administración-financiación y cooperación internacional, propone la UNESCO-CMES (1998) una **visión universal** para el sector que le permita insertarse adecuadamente en el siglo XXI. Visión conformada por la universalidad como referencia axiológica, lo cual supone:

1. *El acceso universal para todos los que tienen las capacidades, la motivación (acceso y mérito) y la preparación adecuada en cualquier etapa de la vida.*
2. *La utilización de formas variadas de intervención para atender las necesidades de educación para todos y a lo largo de toda la vida.*

3. *Una vocación no solo de enseñar sino también de educar.*
4. *Tener una misión de vigilancia y estímulo.*
5. *Tener una función ética de orientación en periodos de crisis de valores.*
6. *Que desarrolle a través de todas sus actividades una cultura de paz.*
7. *Desarrollar redes de solidaridad universal con otras instituciones de educación superior y con otras instituciones de la sociedad.*
8. *Desarrollar un modo de gestión basado en el doble principio de la autonomía responsable y la transparencia a la hora de rendir cuentas.*
9. *La voluntad de explicar los niveles de calidad y de pertinencia más allá de los niveles concretos en determinados contextos.*
10. *Tener un principio axiológico, último y aglutinador de todos los demás, trabajar por la unidad de hombres y mujeres en la diferencia y complementariedad solidarias. (pp.15-17).*

La investigación en la universidad, comienza a orientarse a la solución de la crisis de eficacia del Estado. La eficacia se vincula a la pertinencia y la calidad. En consecuencia se producen movimientos orientados a reencauzar la investigación hacia su pertinencia social. El pleno encuentro entre ciencia y educación colocan en primer plano el tema gerencial. En correspondencia Medellín (citado por Ortín,1989), indica que tanto la educación como la investigación son actividades de carácter público. Esta precisión resulta importante para comprender la propuesta de cambio de los modelos gerenciales en las universidades como vinculados a la actividad del sector público. Gerencia empíricamente se vincula a representaciones de autoridad y exigencias de participación, ésta última a su vez constituye la máxima aspiración en el plano de las operacionalizaciones conceptuales, para que el estado recupere la legitimidad de la cual carece en el presente. Por ello, Ortín (1989) precisa que la autoridad en las universidades reside fundamentalmente en el poder con referentes morales, más que en el conocimiento *per se*. Continúa señalando que el mayor nivel de autoridad institucional de las universidades lo alcanzan al reconocer que no existe autoridad superior a la verdad científicamente alcanzada. Esto resulta de especial relevancia, al identificar a las Universidades como la columna vertebral del subsistema científico - tecnológico (Tünnermann ,1997).

Señala el documento Universidades y Comunidades (UNESCO-CMES,1998) que cada vez es más creciente el interés de los órganos de gobierno extrauniversitario, por incorporar a las universidades en sus actividades de administración, propuesta que vincula las variables eficacia y legitimidad, como políticas reformistas. Realidad que para el autor, requiere una revisión de los modelos y prácticas gerenciales en las universidades.

Por su parte, respecto a la ciencia y su desarrollo en la universidad como institución, el Consejo de Europa, (citado por UNESCO,1998) expresa que *la ciencia al convertirse en la fuente principal de riqueza de los individuos y de las naciones, otorga a la educación superior un papel más importante en la educación a lo largo de toda la vida, mientras que, simultáneamente su carácter acumulativo segregador impone a la educación superior un contrapeso a su tendencia economista.* (p.27).

Afirmación esta, que debe ser valorada en toda su dimensión por quienes ocupen cargos gerenciales en las universidades, especialmente en la investigación, por su rol innovador e impulsor de cambios; lo cual dependerá en gran medida de cómo se entiendan los múltiples procesos complementarios que convergen en la educación superior.

Como tal, en Venezuela la expresión institucionalizada de la comunidad científica está orientada por el subsistema de ciencia y tecnología, dentro del cual se encuentran la Asociación Venezolana para el Avance de la Ciencia (ASOVAC), el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC), el Instituto Venezolano de Investigaciones Tecnológicas e Industriales, la Asociación Venezolana de Institutos de Investigación Tecnológica e Industrial, el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT) y los CDCH en las universidades.. Corresponde al Ministerio de Ciencia y Tecnología la conducción, orientación política y manejo presupuestario integrado del área.

El IVIC constituye la comunidad científica de mayor tradición y prestigio en Venezuela, la cual se vincula estrechamente la docencia, específicamente con la investigación derivada de los postgrados. Para el IVIC (1992) sus áreas de interés son

- 1.- Investigación básica orientada y aplicada, la cual se lleva a cabo en 58 laboratorios agrupados en Centros y Departamentos-
- 2.- Formación de recursos humanos de alto nivel, organizada por el Centro de Estudios Avanzados (CEA).
- 3.- Prestación de servicios y asesorías, y desarrollo de nuevas tecnologías coordinadas por el Centro Tecnológico. (p.8)

Tünnermann (en UNESCO,1997,p.139) establece que sí bien los países de América Latina han logrado establecer comunidades científicas y técnicas, "la corriente principal de las políticas de gobierno todavía no ha tomado en cuenta a la C + T". Aunque reconoce esta instancia los esfuerzos gubernamentales realizados para incentivar la investigación, alertan que tan solo entre un 10 y 15% de las casas de estudios superiores "tienen real y efectiva capacidad para realizar I + D" .

Continúa indicando que el énfasis de la investigación en el sector se centra en las ciencias naturales y matemáticas, a tal punto que para la fecha registran más de 2000 centros de investigación en el área en América Latina y el Caribe, concentrados en un 78%, en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Venezuela.

La carencia de vínculos sólidos entre quienes ejercen la gerencia de la investigación universitaria, respecto a las comunidades científicas que funcionan en contextos no académicos, ejerce una influencia negativa en la percepción de los características muy particulares de los procesos investigativos, que se reflejan en el peor de los casos en la gerencia del sector, en una tiranía académica que conspira contra la libertad creativa necesaria para el desarrollo de la investigación. Pareciera lógico explorar la posibilidad, de una mayor vinculación de los investigadores, las líneas, núcleos y centros de investigación, con los procesos pedagógicos y gerenciales universitarios, especialmente a nivel de los postgrados.

No basta señalar el divorcio entre gran parte de las universidades y los centros donde la investigación permanente está institucionalizada. Si se quiere buscar un punto de encuentro entre academia como universidad y comunidad científica, universidad y ciencia, educación e investigación y finalmente entre investigación y postgrado, es necesario precisar la categorización de la educación como ciencia o en su defecto su vinculación con ésta. El proceso de sistematización, de racionalización de la actividad educativa conforme a los parámetros científicos aceptados, continúa en el presente. Mientras otras ciencias desde sus comienzos han normalizado e indexado términos, conceptos, códigos y clases, en educación es un proceso que apenas se inicia, como se desprende del Informe Final de Conferencia Internacional de Educación, 45ª reunión, celebrada en Ginebra en 1996, bajos los auspicios de la UNESCO y la organización de la Oficina Internacional de Educación (OIE). Este documento en su parte III referido al trabajo del Grupo de Expertos sobre la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE,1996) informa los avances de la tarea inconclusa por establecer "un sistema de clasificación que sea un instrumento de referencia fundamental e indispensable para toda presentación de estadísticas sobre educación y para la preparación de indicadores sobre educación seguros, pertinentes para las políticas y comparables en el plano internacional" (p.14).

Independientemente que la Educación sea una Ciencia o la convergencia transdisciplinaria de enfoques y métodos, es innegable su preocupación en el presente por establecer claras y proactivas relaciones con la ciencia. La Universidad es a través del tiempo, el escenario predilecto para el desarrollo de la

investigación científica, con encuentros y desencuentros en distintos momentos históricos, con la noción de comunidad científica.

Conscientes de los nudos problemáticos en la gestión de la ciencia, los Ministros de Educación, así como los de Ciencia y Tecnología del área del Convenio Andrés Bello (CAB), a través de su Secretaría Ejecutiva (SECAB) han impulsado y generado, durante las dos últimas décadas, reflexiones, acuerdos, resoluciones, tratados y propuestas para estudio. Una de ellas, se refiere al esfuerzo por alcanzar un modelo de gerencia de la Investigación que vincule más, el resultado de los procesos investigativos a las expectativas y necesidades sociales, a partir del cual es superior la exigencia a la universidad, en torno a la urgencia de asumir en sus prácticas y orientaciones, nuevos roles y horizontes. Esto conllevó, en la primera mitad de la década de los noventa, a la publicación mediante co-edición del SECAB-CONICIT de dieciséis módulos de gerencia de la Investigación, en los cuales se sintetiza la información básica, de partida para un enfoque gerencial en el sector. Propuesta que fundamenta el marco teórico de este trabajo.

Gerencia de la Investigación

El enfoque gerencial en la educación, según textos del Convenio Andrés Bello (Fabará y Padilla,1996), se fundamenta en "los conceptos de modernización de los Estados" (p.120). En consecuencia abarca a todas las instancias de la educación y todo tipo de instituciones, no importando a que nivel se refieran: preescolar, primaria, media o superior. Para estos autores:

la administración educativa, desde el siglo XVIII hasta nuestros días, se efectuó como parte de una acción eminentemente centralizada, en la que todas las políticas y estrategias para el desarrollo educativo se dictaban desde el nivel central y el administrador de un centro educativo era, y aún lo es hoy, un ejecutor de esas políticas". (Fabará y Padilla,1996,p.117).

El criterio que ha prevalecido para la elección de un administrador educativo y consecuentemente para un administrador del área de investigación educativa, es el que éste sea un "buen docente" pero, la información empírica y recientes estudios entre los cuales destacan los realizados por el Convenio Andrés Bello (CAB), señalan que esto, no constituye garantía de una administración eficiente. Según Bonet y Augusti (citado por Fabará,1996):

la función de gerencia toma un carácter específico, se generaliza, se consolida y adquiere un conocimiento claro en el interior de las propias organizaciones y

de los servicios gubernamentales que le supervisan; lentamente nace como profesión con personalidad propia e independiente.(p.118)

La anterior afirmación, fundamenta la pretensión de darle una especificidad concreta a la gerencia en el área de investigación, dentro de una dinámica institucional como lo es la universitaria. En correspondencia, Fabará (1996) señala que: “hoy el gerente educativo debe tener una formación especializada, con buena capacidad de relación humana, dispuesto al cambio, hábil para conocer a los demás, para comprender los fenómenos humanos, buen organizador y con capacidad para facilitar los procesos grupales”(p.120).

Para el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (C.O.N.I.C.I.T.,1994) la "Gerencia es un proceso administrativo que involucra lograr resultados con la gente, a través de la gente; guiando y motivando sus esfuerzos hacia el logro de metas y objetivos organizacionales"(p.33, módulo 6). Otros autores como Montesinos (1998) a partir de los aportes de Domenec Biosca afirman, que un buen gerente debe hacerse entender, innovar, ser capaz de tolerar el error, saber escuchar atentamente, entender los mecanismos de la capacitación, estimular, compartir procesos, saber darle continuidad a la gestión para lo cual es vital cumplir con los plazos y, finalmente saber prever planes de emergencia. Es decir, las relaciones humanas constituyen un componente gerencia de especial relevancia. En investigación, donde los actores realizan su labor fundamentalmente por motivaciones internas, el gerente debe estar en capacidad de comprender la diversidad de expresiones individuales en la complementariedad de una dinámica común, evitando colocar normas que limiten la creatividad. Gerenciar en el área de investigación, es una acción que tiende a parecerse al rol de facilitador del docente, en cuanto procura optimizar recursos y esfuerzos para el logro de metas comunes, entendidas éstas como las personales y las institucionales. Por otra parte, exige habilidades para generar ambientes consensuales de conducción que permitan la disidencia bajo la premisa de unidad en la diversidad. La pluralidad conceptual y metodológica aparece como un referente axiológico significativo para el gerente.

Específicamente, en cuanto a la gerencia pública, que en este caso se aplica al campo de gerencia de la investigación en las universidades, la Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental (FUDECO,1998) propone como áreas de actuación: (a)la definición de políticas de gobierno, (b)la planificación, (c)el control de la gestión en función de indicadores, (d)la ejecución, (e)la supervisión económico - financiera, (f)la motivación del personal, (g)la promoción de alianzas, (h)la vinculación con el entorno, además de, (i) la evaluación de la gestión gubernamental.

En consecuencia, proponen para el gerente público un conjunto de características deseables, que comprenden **valores** que orienten la acción y **competencias** indispensables para su correcta ejecución. Entre los valores identifican la ética, constancia, responsabilidad, disciplina, compromiso institucional, proactividad y vocación de servicio público. Las competencias las definen como "lo que una persona sabe hacer, puede hacer y hace, tal como se necesita" (FUDECO,1998,p.15). Plantean que las competencias que corresponden a un gerente público son: pensamiento estratégico, conocimientos básicos en el área, capacidad para gobernar, capacidad gerencial, orientación al logro y efectividad personal e interpersonal. Dimensiones estas que deben alcanzar un nivel de desarrollo especial, en la gerencia de la investigación.

Sin embargo, aplicado a la gerencia de la investigación el modelo de FUDECO (1998) evidencia limitaciones derivadas de la pretensión de unificar toda la gerencia pública y no permitir el desarrollo de especificidades como las que caracterizan a la gerencia de la investigación. Por ello, no incorpora modelos de gerencia participativa, sino que su propuesta se fundamenta en estructuras organizacionales de concepción piramidal para la gerencia. A la luz de los cambios actuales impulsados en el Proyecto Educativo Nacional (PEN), que plantea la construcción de espacios gerenciales alternativos, de carácter distinto al piramidal clásico, lo planteado por FUDECO, a pesar de ser una referencia muy utilizada en los procesos de reforma del estado, visto desde las nuevas perspectivas luce desenfocado. En consecuencia, en el presente el liderazgo supera el enunciado que lo define como centrado en: *lograr que los demás hagan lo que el líder quiere que haga* (Robbins,1996), para convertirlo en un mediador aceptado por todos para el logro de objetivos compartidos. Esto promueve una nueva cultura, donde el poder se despersonaliza, para convertirse en corporativo. Lamentablemente en Venezuela, son limitas las experiencias de modelos participativos de gestión, lo cual dificulta su inserción. Destacan las experiencias y fundamentalmente la concepción de los Proyectos Pedagógicos de Plantel (PPP) y los Proyectos Pedagógicos de Aula (PPA), propios de la reforma educativa en el nivel de la educación básica, como metodologías alternativas.

El modelo FUDECO (1998), como se podrá observar en el gráfico que representa su propuesta, está limitado por su marcada entropía, ya que el contexto aparece sólo como referente para los valores del gerente y no como condicionante o elemento para la retroalimentación y control compartido de la gestión. Por otra parte las habilidades y competencias para liderar procesos gerenciales altamente consultivos como los que suponen la conducción de la administración en un contexto de reformas no aparecen identificadas en el modelo.

El modelo de FUDECO, denominado de competencias del gerente público, es representado de la siguiente manera:

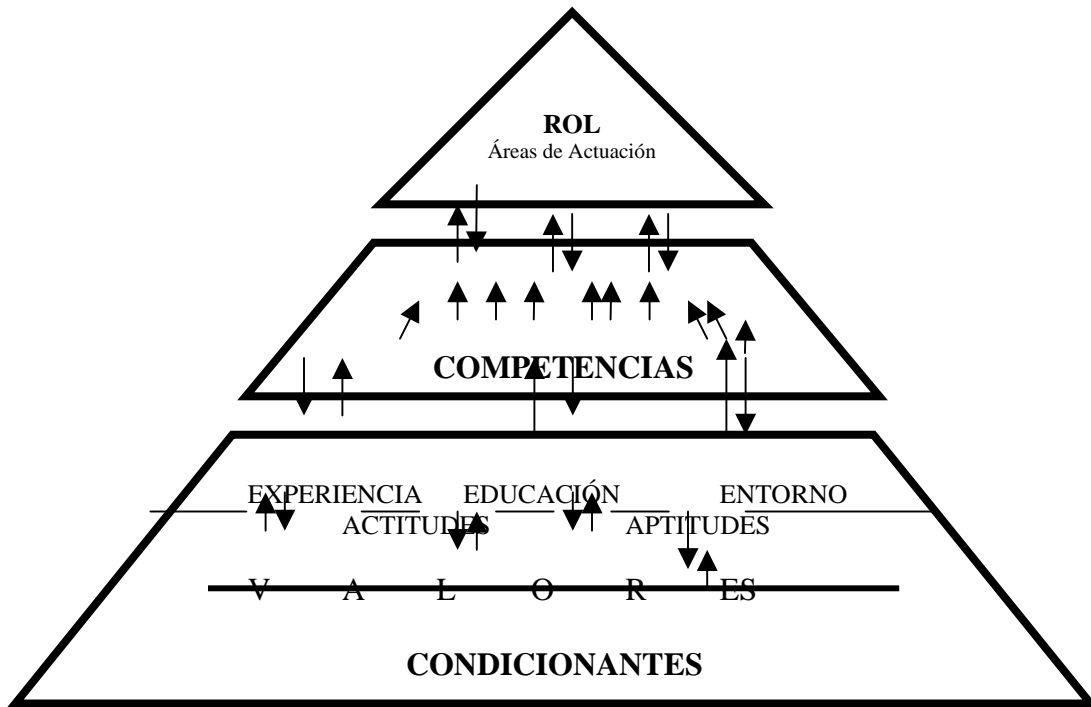


Gráfico N° 1.
Sistemas de Competencias del gerente Público (FUDECO,1998,p.18)

La gerencia de la investigación universitaria exige distinguir niveles de gerencia, es decir alta gerencia, gerencia media y gerencia de base. Esto se fundamenta en el hecho cierto que quien coordine una línea, núcleo, centro de investigación, decanato o subdirección de investigación, es a su vez un subordinado en la estructura administrativa de la organización universitaria.

Con base a los enunciados teóricos se explora su desarrollo en la dinámica de la gerencia de la investigación universitaria. En consecuencia, la alta gerencia se asume como la instancia a la cual le corresponde al análisis y toma de decisiones a nivel de la macro-política. En el caso de las universidades, la alta gerencia está especializada en tres grandes áreas complementarias; en algunas son los Vicerrectorados Académicos o Vice-Rectorados de docencia, extensión e investigación; correspondiéndole la planificación.

Para Floyd y Wooldridge (1997) el gerente medio es el administrador a quien corresponde en el presente las funciones de supervisión de primera línea, sin descartar su participación ocasional en la toma de decisiones estratégicas. En las gerencia de las universidades, partiendo de un ejemplo, la UPEL, esta instancia estaría representada por las Subdirecciones de Investigación y Postgrado, Docencia y Extensión, que cumplen funciones de alta gerencia, a través de la toma de decisiones colegiada en los respectivos Vicerrectorados, pero a su vez de gerencia media en la conducción de las subdirecciones en los institutos. A la gerencia media le corresponde la planeación y ejecución.

Finalmente, La gerencia operativa, es la que conduce la ejecución de las políticas institucionales. En el caso de la UPEL, estaría representada por las coordinaciones de investigación y de Postgrado, los directores de centros de investigación y los responsables de líneas y núcleos de investigación. En consecuencia, el eje de interés lo constituye en mayor medida el nivel de gerencia operativa y complementariamente la gerencia intermedia. Pero el enfoque gerencial, más allá del arte de mandar requiere previamente, que los distintos actores hagan suyo los enunciados conceptuales, para que estos puedan desarrollarse a nivel operacional.

En correspondencia, Fabará (1996) señala que el desarrollo prospectivo de la gerencia requiere del impulso de investigaciones sobre el área que le permitan crecer y presentar propuestas a las organizaciones para su continua adaptación a los cambios. Es decir, la gerencia es un campo en plena expansión, autoconocimiento y validación en la investigación. Esto exige romper con la cultura burocrática y abrir espacios a una nueva cultura de la participación, de la "democracia de la calle" (Lanz, 1998,p.29).

Para este mismo autor (Lanz,1999), las reformas en educación e investigación están orientadas por una dinámica de transformaciones estructurales en curso. Por ello, pretender abordar los cambios en estos sectores limitándolos a la propia perspectiva educativa o investigativa, es simple pedagogicismo. Las

actuales circunstancias de renovación socio-política, exigen revisar los hechos desde un perspectivismo que le permita al investigador y al gerente de la investigación universitaria, valorarlos en complejas conexiones sistémicas con la realidad económica, política y social de la sociedad latinoamericana. Al respecto Lanz (En Bonilla,1999,pp.4-5) plantea que las posibilidades de cambio "son de carácter político y pedagógico, muy asociados a la idea de participación y la implicación de los ciudadanos". Con referencia a la vinculación de estos cambios con la creación de una nueva cultura, Lanz señala que:

En términos propiamente pedagógicos eso involucra una nueva didáctica política, una pedagogía política en la medida que se entiende que se trata de una relación consciente del ciudadano responsablemente asumiendo sus compromisos, que es lo que denomino LA SOBERANÍA COGNITIVA. (En Bonilla,1999, pp. 4-5)

Esta idea es complementada por Cortazar V. (1998), al señalar que el tránsito de la cultura burocrática al modelo de gerencia pública constituye uno de los ejes principales de las labores de modernización de los Estados nacionales. Esto implica, cambios en "las estructuras organizativas de las instancias que la componen, los procesos de trabajo, los instrumentos y variables de medición de resultados, las prácticas mismas de los empleados públicos" (p.125-126).

Para salir del nudo problemático, propone lo que él denomina, **pistas para diseñar estrategias de intervención**, en las siguientes líneas de acción: "I.-promoción del desarrollo profesional; II.-diversificación de las actividades de los jefes intermedios; III.-establecimiento de mecanismos de participación en la planificación del trabajo, IV.-asignar responsabilidad por resultados y decisiones, V.- Formación en valores del servicio público" (Cortazar, 1998, pp. 162-169).

Las estrategias de intervención planteadas por Cortazar, tienen el mérito de incorporar la participación al desarrollo de las prácticas gerenciales, lo cual se corresponde al espíritu de los nuevos tiempos. Sin embargo, no profundiza en el vínculo de la gerencia tradicional con el poder establecido, como mecanismo de gobernabilidad y garantía de cumplimiento de metas, limitándose a remitirlas al campo de los valores.

Los cambios sociales, como se ha demostrado a lo largo de este trabajo, tienen sus implicaciones en las relaciones de poder, las cuales encuentran reflejo en la universidad y la gerencia de la investigación inherente a ellas. En este sentido

Lanz, a juicio del autor, el teórico educativo de mayor consistencia en la dirección de los actuales cambios por los cuales atraviesa el país, señala:

Reivindicamos que en la educación hay poder, como decía Michel Foucault. Esto implica un ataque a esas relaciones de poder, democratizando el saber. Sostenemos además, en el mejor sentido gramsciano, que la universidad y escuela son espacios contrahegemónicos en la construcción de una nueva dirección intelectual y moral de la sociedad. Por ello decimos que es necesario POLITIZAR LA PEDAGOGIA y PEDAGOGIZAR LA POLÍTICA. (En Bonilla,1999, pp. 4-5)

Esto necesariamente replantea el discurso gerencial dominante hasta el presente, caracterizado por la preocupación de garantizar una continuidad, promoviendo cambios en la perspectiva instrumental de quienes ejercen el poder, que se limita a buscar solucionar la crisis de eficacia y legitimidad. Para el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES, 1995, 1996, 1997, 1998), la eficacia planteada en términos de cumplimiento de metas, se redimensiona adquiriendo el estatus de herramienta para garantizar una acción estatal que se corresponda a los intereses ciudadanos de la mayoría, convirtiéndose en legítima, al contar con la aprobación directa de los distintos actores. Esto se ubica dentro de la perspectiva de impulsar la evolución de la democracia representativa a la democracia directa, que para Lanz (1999), implica que

las perspectivas de cambio son de carácter político y pedagógico, muy asociados a la idea de participación y la implicación de los ciudadanos, que se refieren a los principios de Democracia Directa como son las elecciones directas de los dirigentes, rendición de cuentas, revocatoria del mandato, las formas de organización y participación ciudadana alternativas. (En Bonilla, 1999,pp.4-5)

El contraste entre los términos de eficacia explicitados hasta el pasado reciente y los nuevos postulados al respecto, se reflejan en la concepción de las funciones del liderazgo eficaz planteado por SECAB-CONICIT, que se presentan de la siguiente forma:

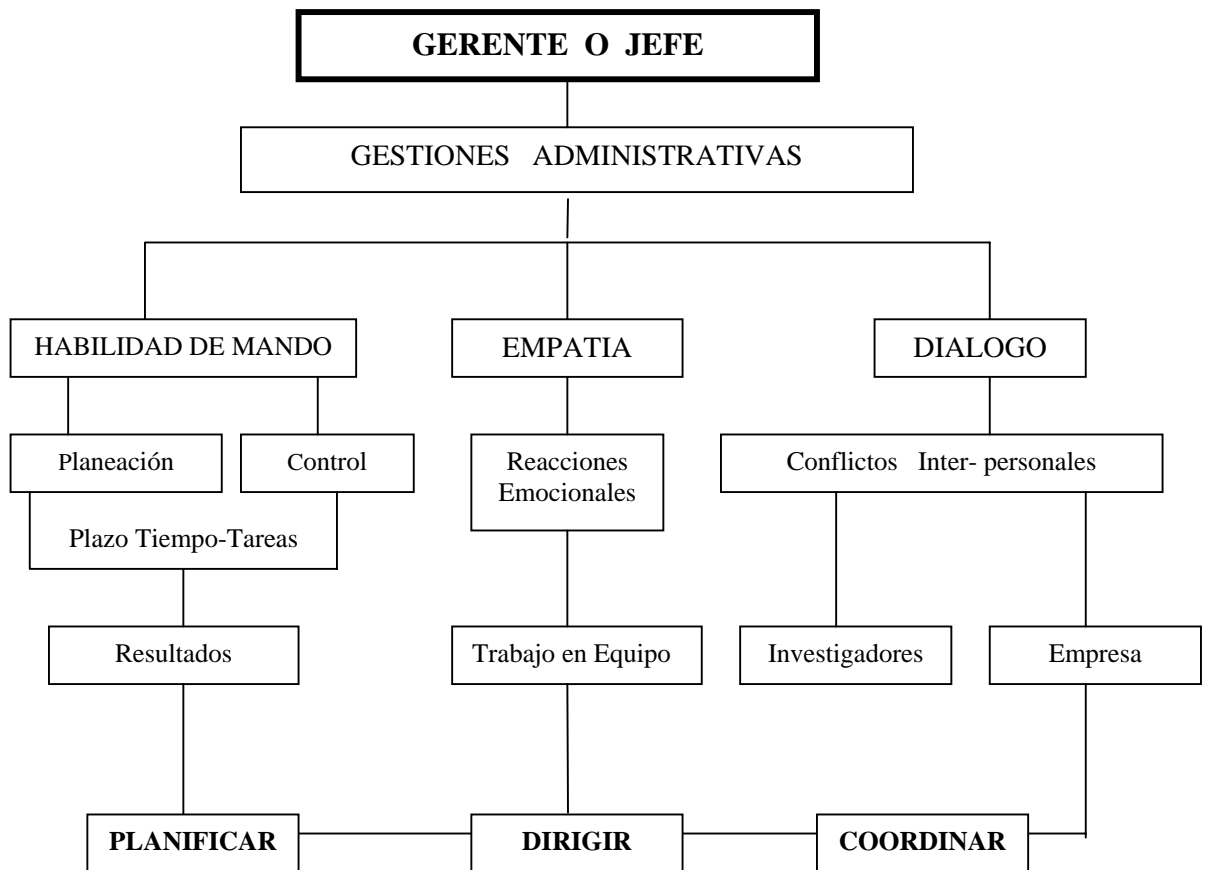


Gráfico N° 2
 El Gerente Eficaz
 (Secab-Conicit, 1994, p.50, módulo 11).

El gráfico anterior ilustra la concepción piramidal, que excluye el liderazgo y la toma de decisiones compartidas, reeditando la vieja concepción fundamentada en la conducción como expresión de la capacidad de hacer que lo demás hagan lo que se quiere que realicen. Esto se expresa desde un comienzo en la forma y mecanismos de construcción de la visión organizacional o institucional.

La Visión es el sueño de la institución, proyectado al futuro, el cual se considera posible alcanzarlo cumpliendo eficientemente la misión que le corresponde. Durante décadas la Visión de las organizaciones fue un constructo de elaboración individual legitimado por otros actores. Las exigencias sociales de

mayores niveles de participación y los paradigmas actuales, que se posesionan a partir de las operaciones de reforma, exigen la elaboración de una visión compartida. Para Senge (1992) una **visión compartida** "no es una idea...puede estar inspirada por una idea, pero si es convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción"(pp.260-261). La visión por lo general se redacta en términos generales y puede gustarle a todos, ser acatada, pero no despertar el compromiso de sus adeptos. Si se es consecuente con los nuevos paradigmas participativos, se entiende que para lograr alcanzar una visión compartida que genere compromiso, es necesario que ésta sea construida colectivamente, es decir, promoviendo la participación de todos los actores involucrados.

Esto se dificulta cuando, bajo la sombra del paradigma de la democracia representativa, que implicaba que unos pocos decidieran y la mayoría legitimara, se creó una cultura de la pasividad, que dejaba hacer a quienes habían electo para ello. Los ciudadanos eran consultados para legitimar las decisiones tomadas por otros. Pero, los vientos de cambio de los nuevos tiempos anuncian el fin de estas prácticas burocráticas y la emergencia de un nuevo paradigma participativo en todas las instancias. Una primera muestra de ello, independientemente de las limitaciones propias de prácticas que se abren paso en medio de la burocracia estatal, lo constituyó la consulta nacional para la elaboración del Proyecto Educativo Nacional (PEN, 1999,2000), que se fundamenta en una visión de país y de educación que se necesita para la nación, elaborada sobre la base de una consulta nacional a los distintos actores del hecho educativo.

Para poder alcanzar una **visión compartida**, es necesario ajustarla a la misión de la institución que la asume. Para SECAB-CONICIT (1994) la **Misión** es una "declaración duradera de **objetivos** que distinguen a una organización y muestra su visión a largo plazo en términos de que quiere ser y a quien quiere servir"(p.44, módulo 4). Pero, en situaciones de cambio, en circunstancias sociales de transición, los objetivos pueden quedar obsoletos rápidamente. Para evitar una acción organizacional no pertinente e ineficaz, se requiere de modelos de gestión participativa que la legitimen continuamente, permitiendo el ajuste continuo de los objetivos previstos en la misión.

Para Robbins (1996) la administración participativa se fundamenta en la incorporación de todos los actores involucrados en una determinada actividad a los procesos de toma de decisiones. La participación forma parte de los programas de involucramiento. Sin embargo a diferencia de los más conocidos programas de este tipo, centrados en la recompensa, la participación no puede ser sólo vista en su dimensión económica. En el presente, se procura desarrollar

modelos participativos a través de los cuales los ciudadanos se involucren en los distintos momentos y funciones de la gerencia, como es el caso del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD), a través del Proyecto Educativo Nacional (P.E.N) y, las metodologías participativas inherentes a los Proyectos Pedagógicos de Plantel (P.P.P.) y los Proyectos Pedagógicos de Aula (P.P.A.). Estos modelos de gestión, plantean como reto el pasar de una gerencia fiscalizadora, punitiva y piramidal a una gerencia pedagógica, constructiva y horizontal. Orientación inscrita en las políticas que buscan recuperar la legitimidad de los actos públicos y alcanzar una acción más pertinente y por ende de calidad, que parta de las necesidades y expectativas del ciudadano.

A nivel de la gerencia consultiva, el estudio de las metodologías participativas utilizadas para la elaboración del P.E.N., evidencia la posibilidad de adaptar sus pasos, para una utilización transversal, continua y sistemática en distintas instancias y niveles de la organización. Proceso extensible a la gerencia de la investigación en las universidades, pues están son instancias públicas inmersas en la crisis de legitimidad y eficacia, y que por ende requieren de un clima consensual de trabajo.

Para SECAB-CONICIT (1994) la gerencia "contempla la aplicación de cinco **funciones básicas**: planificación, organización, coordinación, dirección y control", (p.33, módulo 6). A esto hay que agregar la necesidad que tiene el gerente de contar con formación e información amplia sobre (a)normas, políticas y procedimientos pertinentes a su área de trabajo y, (b)sobre auditoría. La delimitación de las funciones y los elementos auxiliares planteados por esta instancia, son compartidos por el autor y fundamentan los análisis de datos y los resultados que de ellos se derivan, en este estudio. Aceptación que no descarta la discrepancia respecto a contenidos específicos de la propuesta del máximo órgano rector de la ciencia en Venezuela, adscrito al Ministerio de Ciencia y Tecnología.

La **planificación** dentro de la gerencia, como tecnología para el logro de metas trata de concentrar sus esfuerzos en lo previsible, dejando a un lado los hechos fortuitos, la incertidumbre, la contingencia y una vez que surge debe incorporarse a la planeación. Para Moreno (2000), lo contingencial es reflejo de la dialéctica, donde lo imprevisto, pasa a ser el nuevo incluido. Las razones por las cuales se planifica son diversas, pero fundamentalmente se orientan a alcanzar de manera efectiva en el futuro, las metas y objetivos previstos por la organización para el corto, mediano y/o largo plazo. Esto exige por una parte hacer pronósticos y, por otra decidir lo que es necesario hacer con la suficiente antelación. La planeación, el plan, son parte de la planificación. Los pasos de la planificación, son resumidos por SECAB-CONICIT (1994, módulo 4), en:

(a)determinación de la necesidad de un plan para alcanzar los objetivos; (b)formulación de acciones con base al conocimiento de la situación objeto del plan, la imaginación para formular opciones novedosas con éxito potencial y realismo; (c)selección de la mejor opción, que al ser una decisión subjetiva estará determinada por la visión de la alta gerencia, así como por su disposición y capacidad para asumir riesgos; (d)planificación y realización de las acciones que se deriven de la opción seleccionada; (e)realización de operaciones de seguimiento y control de resultados; y, (f)realimentación del proceso.

El autor comparte cada uno de estos pasos. Sin embargo, una lectura y análisis detallado de los mismos, evidencia una carencia que no es adjetiva, constituida por la indefinición respecto a la participación de los distintos actores involucrados en la dinámica investigativa, en cada uno de los pasos señalados. Esto no es un simple problema de metódica de implantación, sino que tiene plena correspondencia con los paradigmas de representatividad en la gestión pública y la cultura que hasta el presente ha caracterizado a las organizaciones. El mismo Senge (1996) que no la plantea como tal, admite que una nueva disciplina está por incorporarse, la cuál desde el punto de vista del autor es la participación. Desde la referencia teórica reformista (COPRE, 1990-1998, Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999), orientada a la solución de la crisis de legitimidad y eficacia en la acción gubernamental y, en razón de los nuevos paradigmas gerenciales propios de lo que pareciera ser una nueva generación de la gerencia, que se abre espacio en las organizaciones: **la generación de la participación horizontalmente articulada y transversalmente integrada a todas las funciones gerenciales.**

Ello implica cambios, que no se limitan en la concepción de la visión y la misión. Implican la búsqueda de nuevas perspectivas para planificar. A los efectos de este trabajo, resulta de especial significación el estudio de la prospectiva. Para Godet (1997), la prospectiva se fundamenta en la concepción relacional entre pasado y presente, pero complementariamente el presente se explica también por las cosas deseadas. Es decir, el futuro estará determinada en gran medida por la imagen de futuro que se tenga hoy y, por el compromiso de los actores con los momentos relevantes, las funciones y acciones gerenciales. El eje de la prospectiva lo constituye la actividad de planificación fundamentada en hechos futuros, es decir respecto al futuro. Para el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE), citado por SECAB-CONICIT (1994), el futuro es: "lo que esta por venir"(p. 34, módulo 3). El futuro desde la perspectiva de la ciencia exige un actividad investigativa, que para Miklos (1983) busca preparar a los usuarios de la tecnología gerencial en el logro de una perspectiva abierta, en cuanto a múltiples posibilidades futuras, ninguna descartable. El futuro es

cuántico, es decir, admite múltiples posibilidades, dejando a un lado las elecciones maniqueas que sólo contemplan dos opciones.

Distingue SECAB-CONICIT (1994, módulo 3) varios enfoques para estudiar el futuro, entre ellos: (a) **la Proyección**: método matemático de extrapolación al futuro, de los intervalos derivados del procesamiento de los datos del pasado y el presente; (b) **la Previsión**: la cual, a partir de algunas situaciones del presente, busca resolver por anticipado, problemas que pueden ocurrir en el futuro; (c) **el Pronóstico**: que son juicios razonados que sirven para realizar un programa de acción sobre un asunto particular y; (d) **la Prospectiva**: que es un panorama de futuros posibles.

Los métodos prospectivos pueden ser cualitativos y cuantitativos. Entre los cualitativos se encuentran delfos, análisis de fuerzas, análisis morfológico, escenarios y el análisis estructural. Entre los cuantitativos está la matriz de impactos cruzados. Todo ellos válidos y aplicables al enfoque participativo. Destaca de la prospectiva, su énfasis en la solución a nudos problemáticos, donde convergen el análisis de la incidencia de procesos económicos, políticos, sociales, culturales y organizacionales en el presente y, a partir de ellos, se establecen líneas de trabajo para lograr metas concretas que se correspondan a la visión de país y misión institucional.

La **organización** es una tarea administrativa de la gerencia. En esta función, el gerente debe estructurar en acciones las tareas y medidas planificadas. En consecuencia se debe "determinar que tareas han de realizarse, quien las va a hacer, como se van a agrupar, quien reporta a quien y donde se tomarán las decisiones" (Robbins, 1996, p.5). En el presente, esta función exige un liderazgo de carácter participativo, el cual más que mandar sobre el resto de los individuos, genere sinergia horizontalmente concebida. Sin embargo, la nueva generación de la gerencia que este trabajo pretende vislumbrar en el horizonte de las instituciones, plantea retos en el área organizativa de carácter sustantivo que las definiciones de SECAB-CONICIT no incluyen. Estos se refieren al nuevo tipo de líder que requieren las organizaciones y especialmente las que conducen la investigación en las universidades y, a la definición de estructuras circulares u horizontales que permitan la interactividad permanente y donde el liderazgo se plantea en términos de calificación en la acción participativa y permanente, así como en la actualización en el área de especialidad de la organización.

En este momento de desarrollo de la investigación, es evidente que la gerencia es concebida epistemológicamente, como vinculada a referentes contextuales y en un proceso de profundos cambios conceptuales y operacionales.

Los cambios paradigmáticos se vienen sucediendo de una forma tan consecutiva, que las revoluciones expresadas por Khun parecieran adquirir ciclos más cortos. Esto se evidencia, en el poco tiempo que ha transcurrido, para plantear la necesidad de actualizar novedades gerenciales como las expuestas por Senge (1994), tan solo una década atrás. Lo anterior alerta en torno a la necesidad de renovar permanentemente los procesos de formación académica que desde diversas instituciones de educación superior se realizan, para la calificación de personal directivo, los cuales están orientados hacia áreas concretas, como por ejemplo, la dirección escolar a la luz del Proyecto Educativo Nacional (P.E.N.) o la propia gerencia de la investigación; lo cual hace emerger otra de las funciones gerenciales adoptadas, la coordinación.

Para Robbins (1996), la **coordinación** que corresponde al manejo de relaciones intergrupales se fundamentan en "establecer reglas y procedimientos" (p.530). de la siguiente manera

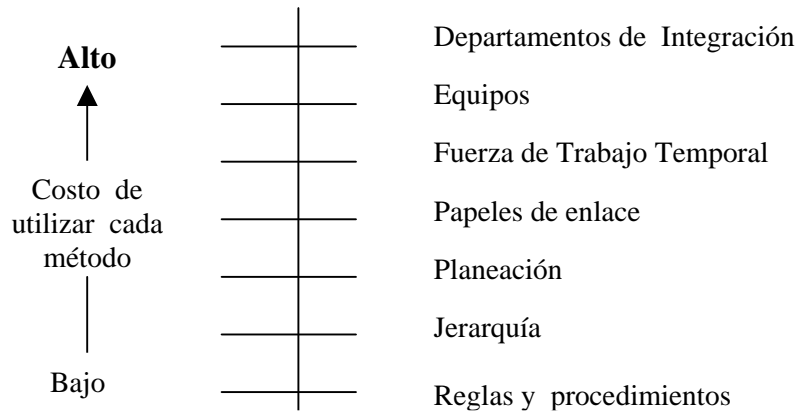


Gráfico N° 3. Métodos para el manejo de las relaciones intergrupales. (Robbins,1996, p.530)

Nótese que la planeación como tarea derivada de la planificación está condicionada al establecimiento de jerarquías, es decir de estratificación organizacional que implica una reedición de concepciones piramidales en las instituciones. La integración que es de hecho participativa, aparece planteada sólo a nivel de los departamentos, evidenciando una adscripción a las antiguas prédicas de *unos pocos deciden y la mayoría legitima y, la integración válida es para trabajar*. A nivel de ejecución es donde se plantea el trabajo compartido, lo cual constituye incluso una involución respecto a los planteamientos y protocolos de prácticas de

mejora de la acción gerencial como los *círculos de calidad*, *justo a tiempo*, *cero desperdicio* o el mismo *benchmarking*.

La concepción instrumental de la participación, como integración para cumplir planes, contradice lo que vienen señalando autores ubicados en la teoría y la praxis de los cambios como Lanz (1999), quienes plantean *achatar* la pirámide organizacional en procura de alcanzar una organización horizontal. Para el autor, la horizontalidad absoluta es imposible en la medida que exista jerarquización en las organizaciones.

Por supuesto que Lanz, admite partir de los presupuestos teóricos propios de la concepción consejista de la organización autónoma de los trabajadores, defendida por Trotsky (1917), Luxemburgo (1919), Gramsci (1920), Rádek (1920), Lora (1952), Pannekoek (1969), Mandel (1970), Collotti (1969), Panzieri (1972), Moreno (1983), entre otros. Sin embargo las experiencias estudiadas por estos autores, desarrollaron una efímera existencia, limitada a etapas revolucionarias, las cuales no lograron romper con la concepción centralista democrática de las organizaciones que impulsaron las experiencias al respecto.

Allí donde existen jerarquías involucradas, difícilmente puede sostenerse un modelo consejista, horizontal de organización. Por supuesto, que las anteriores experiencias, de las cuales se desmarca Gramsci, planteaban la toma del poder político en términos clásicos y Lanz (1999) dice adscribirse a la propuesta gramsciana que promueve una propuesta cultural contrahegemónica, como preludeo a la liberación. En consecuencia, desde el punto de vista alternativo, lo que se plantea desde esta perspectiva de cambios, es el desarrollo y articulación de ambientes horizontales para la toma de decisiones., en función de no limitar los debates a la aprobación de legos, sino por el contrario del colectivo; que de suyo asume una posición contrahegemónica a través de iniciativas de democracia directa.

La horizontalidad surge como una metodología para la construcción discursiva y de la acción institucional a través de colectivos, con hondas repercusiones en la gerencia. Esto adquiere especial relevancia en la conducción de la investigación en las universidades, donde está abierto el camino para la democratización de instancias, en función de hacerlas más eficientes.

En cuanto a la **dirección**, la mayoría de autores especializados en el enfoque gerencial, coinciden en señalar que es, el proceso de jerarquización del liderazgo en todos los procesos de la institución. La dirección exige habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Para Robbins (1996), las habilidades técnicas

se refieren a la calificación necesaria para aplicar la teoría a tareas concretas de carácter especializado. Las habilidades humanas corresponden a la capacidad de establecer empatía con los restantes miembros de la institución, que permitan alcanzar niveles de sinergia para el logro de las metas institucionales. Las habilidades conceptuales están referidas a la capacidad de liderar situaciones complejas que exigen diagnóstico, análisis y formulación de alternativas en tiempo real perentorio.

Limitar a la esfera unipersonal la dirección, argumentando habilidades técnicas, humanas y operacionales, sin incluir el liderazgo compartido y las metodologías participativas para la toma de decisiones, implica desconocer la complementariedad de las capacidades y habilidades del conjunto de individuos que forman la organización, limitando la sinergia al área de ejecución, lo cual equivale en el presente al desconocimiento de los avances en el marco jurídico para la participación ciudadana, por ejemplo, previstas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999). Este instrumento jurídico plantea:

Artículo 62: Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos directamente La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de condiciones más favorables para su práctica. (p.4)

La participación de los distintos actores, por disposición constitucional, parte del ciudadano hacia las diferentes funciones de la acción gerencial de la gestión pública, lo cual medularmente significa un cierto control ciudadano que ensambla con los enunciados consejistas antes analizados, ahora bajo la disposición de un orden establecido, es decir como reforma. Sin embargo, estos enunciados no han logrado concretarse con la suficiente fuerza en los espacios universitarios.

La orientación abordada en los párrafos anteriores, es ratificada en el artículo 110 de la misma C.R.B.V. (1999) al plantearse como actividades de interés público, la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones. Es decir, la participación en la gerencia de la ciencia, adquiere la dimensión, de disposición constitucional. Esta se expresa en los siguientes términos

Artículo 110: El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. (p.6)

En consecuencia, en la prospectiva la gerencia de la investigación deberá prever formas de incorporación de los diversos actores involucrados en su dinámica, a los distintos niveles de toma de decisión y las funciones gerenciales, mediante mecanismos participativos expeditos, abiertos a la divergencia de opiniones, el desarrollo de climas consensuales y el control de las organizaciones.

El **Control** y la **auditorias** pueden ser actividades planificadas, de monitoreo evaluativo continuo, así como de presupuesto y costos. El control de actividades persigue garantizar que lo que se planifique se cumpla en el lapso previsto. El monitoreo evaluativo continuo, busca detectar los problemas, fallas o carencias en el momento que surgen, para corregirlas y realimentar el proceso gerencial. Sin embargo estas definiciones, a la luz de los cambios sociales y los paradigmas emergentes exigen en la práctica, la superación de lo estrictamente técnico, incorporando a nivel del control, la participación ciudadana como garantía de cumplimiento de las metas de eficacia y legitimidad en la gestión, propia de los procesos de reforma del Estado.

Otras de las dimensiones del control son, el presupuesto y los costos. El presupuesto se divide en presupuestos operativos y financieros. El presupuesto de operación se refiere a los gastos, las programaciones de costos, la discrecionalidad de costos, los ingresos y las utilidades. El presupuesto financiero esta formado por "los gastos de capital, el efectivo, lo estrictamente financiero y el balance general" (SECAB-CONICIT, 1994, p.55, módulo 13).

El control de presupuestos y costos, requiere el uso y selección de sistemas para su desarrollo. Los sistemas son variados y cada día surgen novedades al respecto. A los efectos del presente estudio se considera significativo el **Costeo Basado en Actividades** (ABC: Activity Based Costing o Activity Accounting) adicionándole la participación en sus distintos niveles. Para SECAB-CONICIT (1994), el ABC es un sistema que

enfoca las actividades como los objetivos fundamentales de costeo y utiliza los costos de estas actividades para calcular a su vez, los costos de otros objetivos. El ABC puede formar parte de un sistema de costeo por productos por órdenes de trabajo o de un sistema de costos por procesos. Los costos se acumulan para cada tipo de actividad como un objetivo de costos separados. (p.59, módulo 13)

Las **normas políticas** y los **procedimientos** se refieren al ordenamiento jurídico vigente, la organización operacional de las decisiones tomadas en la institución para su adecuado funcionamiento y, las políticas públicas para el sector. Esto adquiere una especial importancia, en razón que reitera la vinculación de la gerencia al contexto normativo del Estado. Por ejemplo, a partir de la aprobación de la Constitución derivada de un proceso de constituyente originaria en Venezuela, el marco jurídico de las diferentes instituciones está en revisión y adaptación a los nuevos enunciados, lo cual exige una replanteamiento de algunos paradigmas gerenciales e inevitablemente de las funciones propias de ella.

Para la Asociación Americana de Contaduría (AAA), citada por David (1987), la **auditoria** se basa en el proceso de recolección, organización, interpretación y análisis de evidencias, respecto a su comportamiento con la referencia normativa; para el cuál es muy importante la referencia a los resultados previamente comunicados al público por parte de la institución.

La participación ciudadana tiene como espacio natural de inserción la auditoria externa, sin descontar el acceso a la información derivada de las auditorias internas, que permitan evaluar la viabilidad de planificaciones y su ejecución. En un momento de reordenamiento del espacio público en los países del Convenio Andrés Bello (CAB), especialmente en Venezuela, el desarrollo de la participación exige afinar las capacidades organizacionales de anticipar y prever el futuro, es decir la calificación prospectiva.

Surge como interrogante, las posibilidades de desarrollo de la **gerencia por construirse: la gerencia participativa**. La cuarta generación de la gerencia fundamentada en cinco disciplinas, es la generación de *primero la gente* (Senge, 1997). Sin embargo, en un contexto de profundos cambios, el enunciado que lució tan revolucionario en su primera lectura, parece insuficiente para satisfacer las exigencias sociales y organizacionales, propias del nuevo rango jurídico de la ciudadanía. Como se apuntó anteriormente, tal vez por ello, el mismo Peter Senge advirtió que se avizoraba una sexta disciplina. La gerencia por construirse, la nueva generación que se abre paso, tiende a conservar y trascender los

enunciados relacionados al respeto por el ser humano, redimensionándolos de su papel como promotores de unas buenas relaciones humanas y de incentivo motivacional, ampliándolos al estatus de elementos altamente interactivos en las organizaciones inteligentes.

Sólo así, es posible enlazarlo, como propuesta que soporte la transición inter-generacional de la gerencia; como preámbulo a la generación de una continua participación en las diferentes instancias de toma de decisiones, desde la elaboración de la visión de país hacia la misión institucional y, en cada una de las funciones gerenciales, es decir la planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Esto exige un modelo organizacional interactivo y tolerante de la disidencia, pero que crezca en la unidad de la diversidad, obligando a la revisión de conceptos como autoridad-jerárquica para abrir espacios a la autoridad compartida como facilitador de procesos, jefe hacia líder del cambio y del supervisor centrado en las tareas al acompañamiento pedagógico sobre y en los procesos, donde lo significativo sea el aprendizaje horizontalmente compartido. A nivel teórico, los enunciados anteriores vienen abriéndose paso en la propuesta de cambio educativo venezolano de los primeros niveles (preescolar, básica y media diversificada y profesional), pero aún no tienen la coherencia necesaria, que le dote de una identidad como nueva generación de la gerencia, siendo limitados los ensayos al respecto en la educación superior. Sin embargo, el camino aparece abierto.

Desde el enfoque prospectivo, el presente exige la realización de nuevas lecturas a las herramientas de mejora continua de la gerencia, la elaboración de nuevos constructos al respecto y la formulación de propuestas para la solución de problemas en el corto, mediano y largo plazo, fundamentadas en la participación como garantía de recuperación de la eficacia y legitimidad de la gestión pública. Para ello, es necesario precisar algunas de las herramientas más prestigiadas para la mejora continua de la gerencia. Entre otras estas son el principio de kaizen, justo a tiempo, círculos de calidad, gestión de calidad para todos, benchmarking y reingeniería.

Para SECAB-CONICIT (1994), el principio de Kaizen, de mejoramiento continuo, se fundamenta en (a)tratar de hacer las cosas siempre mejor, en un contexto donde no se acepte como definitiva una opción óptima; (b)aprender de los errores y de la identificación de responsabilidades; (c)el establecimiento de metas en continuo mejoramiento, es decir proactivas y; (d)la prevención permanente como norma para asegurar el funcionamiento pleno en el futuro.

Kaizen, citado por SECAB-CONICIT (1994) define las cuatro bases filosóficas de la gerencia de la calidad total, como: el cliente es quien manda, respeto por la humanidad, el método científico y el principio de mejoramiento continuo. El método científico y el principio de mejoramiento continuo, han aparecido en distintos momentos de este trabajo, por lo cual es necesario concretarse en los restantes.

La gerencia de calidad total, cuando enuncia como base filosófica: *el cliente es quien manda*, procura alcanzar (a) una orientación del conocimiento centrado en el aprendizaje en el proceso, en el cual se interactúa con el cliente; (b) el reconocimiento de la permanente interacción con otros sistemas externos, pero complementarios con la institución, como por ejemplo, con los centros de ciencia y los proveedores, entre otros; (c) el establecimiento de alianzas estratégicas por encima de las competencias; (d) el diseño de resultados que sean duraderos y se consideren de calidad aún en condiciones desfavorables.

Por su parte, cuando enuncia como base filosófica el respeto por la humanidad, está indicando el desarrollo de un proceso donde se parte de la concepción, que los individuos de la institución realizan su trabajo con calidad, por lo tanto sus ideas e iniciativas para la mejora de procesos concretos son importantes. Desde la óptica de la educación continua y las responsabilidades compartidas, el desarrollo de niveles de sinergia, permite capacitar al personal en la comprensión de la competencia como un proceso maduro fundamentado en la solidaridad social y, la institucionalización de la estabilidad laboral, como mecanismo que permita compartir entre todos, los momentos difíciles. Esta metodología de mejora continua, tiene una utilidad muy concreta en la gerencia de la investigación universitaria en las áreas de definición del actor fundamental, la motivación y la generación de expectativas altas, llegando incluso a plantearse como aspiración, la posibilidad de permitir aquellas que eventualmente superen las previstas por las jerarquías de las casas de estudios superiores.

Desde los paradigmas anteriores bastaba, la consulta para legitimar. Desde el punto de vista del paradigma emergente en la gerencia, el de la participación holística integrada, esto supone la construcción de espacios y escenarios institucionales para la permanente interacción y la toma de decisiones compartidas, lo cual implica flexibilizar las estructuras, especialmente en el área de investigación donde la rigidez suele conspirar contra la creatividad y la libertad propia de los ambientes generadores de conocimientos relevantes. Si el alumno, el profesor y la sociedad de entorno, son la razón de ser de la investigación en las universidades, esta concepción debe asumirse como columna vertebral de la acción gerencial en el área, en consecuencia estrechamente vinculada a las

expectativas de éstos. No se pretende descartar o desmerecer la investigación realizada por investigadores consagrados, que por lo general de gran utilidad y pertinencia; sino alertar con relación a la necesidad que la investigación institucionalizada de nuevo cuño, parta de procesos consultivos amplios y de toma de decisiones participativas, que estén estrechamente vinculadas a las expectativas de la mayoría de sus actores, como vía expedita para que se recobre el nivel de pertinencia social exigido.

La motivación por ende, se expresa en el reconocimiento del papel activo en la toma de decisiones vinculadas a la gerencia de la investigación en las universidades, del estudiante, del participante, del profesor, es decir de los actores principales, tanto en el pregrado como en el postgrado. La libertad creativa es un requisito indispensable para generar una cultura investigativa de carácter participativo, no elitista. Esto se debe fundamentalmente a que es innegable, que el mayor estímulo posible para los distintos actores involucrados en la dinámica investigativa, lo constituye el establecimiento de vasos comunicantes entre los protocolos institucionales y las cultura previa que ellos incorporan a estas, en función de lograr un clima organizacional que les permita trabajar en armonía, con iniciativas y aprendiendo de forma continua. Esto dotaría a la gerencia de las características que le exigen los nuevos tiempos.

Para Wheatley (1997), el **justo a tiempo** es otro proceso de mejora continua de la organización. El justo a tiempo se centra en la eliminación de desperdicios, la reducción de costos por prácticas ineficaces, el trabajo de calidad en equipo, la compra o adquisición de insumos en el momento oportuno y la producción de calidad en el tiempo previsto. Este proceso para ser aplicado en educación, requiere de capacidad de adaptación y una gran autonomía (presupuestaria, de planificación, control y seguimiento, entre otros) de las instituciones educativas. Sin embargo, la realidad, lleva a Lanz (1994;1999) a plantear que las instituciones en el presente, están colmadas de procesos burocratizados, incluidas las universidades. El mayor obstáculo del *justo a tiempo* reside en la concepción tradicionalmente cuantitativa de medición del desempeño (como sucede en los actuales procesos de cambio en educación preescolar, básica, media, diversificada y profesional), que se opone a la evaluación cualitativa de procesos, limitando la concepción holística e integrada de la acción gerencial. Además en investigación no siempre es posible cumplir con los lapsos previstos, por lo que su adaptación a la gerencia de la investigación universitaria, exigiría el establecimiento de parámetros flexibles y protocolos en permanente adaptación, contruidos participativamente.

Por otra parte, con relación a los **círculos de calidad**, Wheatley (1997) explica que este proceso de mejora continua se centra en la conformación de equipos altamente motivados y debidamente calificados, los cuales conocen, registran, analizan de forma continua las causas de la mala calidad, trabajan en la generación de alto nivel de compromiso de los distintos actores, identifican los problemas de calidad y las fuentes de desperdicio e incorporan las innovaciones positivas que estos procesos generen. Este enfoque se centra en la participación, que conforme a los criterios que se han venido manejando exige una lectura desde la perspectiva de participación integrada a todas las funciones, la visión de país, la misión institucional y la pertinencia de la investigación que se realiza. Su uso luce fácil de transferir a la dinámica propia de la gerencia universitaria, realizando las adaptaciones de contexto e institución pertinentes. De hecho, en la reforma educativa en Venezuela, de los primeros niveles, se comienza a hablar de círculos de estudio de calidad, lo cual pareciera ser el preludio de una tendencia por generalizar prácticas como éstas, en los procesos de cambio para la educación.

Para SECAB-CONICIT (1994) la gestión de **calidad total** es beneficiosa porque ofrece un buen futuro para alcanzar mejor calidad de vida, posibilita acceder a mas usuarios lo cual genera mayores éxitos y altos ingresos, además de asegurar la participación en el área de mercado, por lo que surge la demanda del producto. En este sentido, la gestión de calidad total converge con la orientación participativa de los cambios en curso, que procuran una acción eficaz, legítima y pertinente, que este trabajo encuentra como positiva para el desarrollo y crecimiento de la gerencia de la investigación inherente a las universidades.

En cuanto al **benchmarking** o comparación con el mejor de la clase, Damelio (1997) señala que esta metodología actúa, primero, como proceso, segundo, como práctica gerencial que procura identificar las mejores prácticas en el área y, tercero, busca la incorporación de los procesos exitosos a la dinámica de la organización. Como proceso, el benchmarking se fundamenta en los protocolos, las prácticas, la medición y la condición o factor permisivo. Los protocolos son los pasos que se enseñan y aprenden para ejecutar determinadas acciones. Las prácticas constituyen la ejercitación de métodos o técnicas que permitan el desarrollo de los pasos del proceso. Todo proceso implica un conjunto de protocolos que exigen la práctica, para su dominio en términos de ejecución. La medición es la estimación cualitativa o cuantitativa, del comportamiento de determinados indicadores claves del proceso. La medición permite conocer el desempeño real de los distintos elementos, componentes y actores de los procesos para su comparación con el mejor en el área. El permisivo lo constituyen las condiciones o factores que influyen para que una práctica sea eficaz y obtenga un resultado valorado por su calidad y pertinencia.

Es decir, la comparación con el mejor o benchmarking, es un proceso complejo que actúa en cada una de las funciones gerenciales. En el caso de la gerencia de la investigación en las universidades, resulta de especial utilidad en razón que busca como referente comparativo con la acción que realiza, el mejor desempeño distinguible en el área, lo que obliga a sustituir la excusa permanente por la reflexión proactiva. El área clave lo constituyen las prácticas a medir, ya que éstas no están vinculadas sólo a lo técnico, tecnológico o procedimental, sino que fundamentan la orientación de sus procesos busca a la satisfacción de los distintos actores, de los participantes (alumno, profesor, comunidad de entorno).

El concepto cliente, vinculado a la educación como hecho social, adquiere connotación de propuesta neoliberal, de la cual este trabajo marca distancia claramente, por lo cual se sustituye por la denominación de actores, de carácter más interactivo y funcionalmente participativo. En consecuencia, las prácticas que se procuran comparar para mejorar el desempeño organizacional, son evaluadas, por los distintos actores y sus comunidades de entorno, sujetos de la realidad que justifican la existencia de las instituciones educativas. Usualmente el benchmarking tiene tres fases de desarrollo: (a) el Análisis; (b) el Descubrimiento y, (c) la Instrumentación.

En la **fase de análisis** se pregunta por ejemplo (a) ¿qué se desea comparar?, lo cual permite elaborar un plan de proyecto de mejora continua; (b) ¿quién participará en el proyecto? y ¿para qué?, cuya respuestas permiten orientar la selección de los equipos de trabajo, y; finalmente ¿cómo funcionan en el presente los procesos?, lo que permite obtener un análisis del proceso (matriz foda, puntos críticos, entre otros). Es decir, en esta fase se precisa el autoconocimiento, la identidad, importante para el análisis lógico y dialéctico de la gerencia.

En la **fase de descubrimiento**, el equipo de trabajo seleccionado se concentra en la identificación, estudio y análisis de los mejores en el área. En esta fase se formula y ejecuta un plan de recolección de datos de los que se consideran exitosos y significativos de comparar, para hallar las deficiencias propias, subsanables con algunos procesos adaptados que realizan los mejores de la clase. El análisis de las deficiencias, fundamentado en las fortalezas permite formular recomendaciones. Este es el momento dialéctico de la contradicción.

En la **fase de instrumentación**, se responden interrogantes sobre la forma de alcanzar la vanguardia de la clase a nivel mundial y en torno a los mecanismos para conocer si se sigue siendo el mejor, a través de la ejecución de un

plan de mejoras continuas y un plan de evaluación transversal y continuo de los nuevos procesos. Sin embargo, se podrá afirmar que el *benchmarking* ha logrado posesionarse realmente en los procesos de protocolo, práctica, medición y de permisor, cuando se produzcan los saltos cualitativos a sistemas de benchmarking, es decir, a cultura organizacional de mejora continua. Este es el momento dialéctico del tercer incluido.

Reingeniería

Por su parte para Hammer y Champly (1993), la **reingeniería** es definida como, "la re-estructuración fundamental y el re-diseño radical de los procesos en unidades productivas, para lograr mejoras dramáticas en indicadores de desempeño actualizados y críticos, tales como **costo, calidad y velocidad**" (p.32). En educación, las actuales decisiones políticas en la estructura del Estado venezolano, se aproximan emblemáticamente a la reingeniería, debido a que en lo concreto, en la definición de las relaciones de poder, aspiran a edificarlas, es decir construir las, desde abajo a partir de procesos consultivos en desarrollo.

Surge la necesidad de precisar los ámbitos de la gerencia. La gerencia, independientemente de la generación a la cual se adscriba y el enfoque que desarrolle, tiene ámbitos de acción concretos que le dan especificidad a la acción del gerente o del cuerpo gerencial. Para Bonilla (2000), estos ámbitos son el de la gerencia del sector público, la gerencia del sector privado, la gerencia de las ONG's y la gerencia de procesos multireferenciales o de cambio sistémico.

A la **gerencia del sector público** le corresponde la conducción de los asuntos gubernamentales del Estado, que ahora incorporan modelos participativos a la vanguardia en la gestión pública, en países como Venezuela. A este ámbito pertenece la gerencia de la investigación en las universidades, en términos generales.

Por su parte, le corresponde a la **gerencia privada**, dedicada en este caso a la investigación en contextos universitarios y extrauniversitarios, la conducción de los esfuerzos resultantes de iniciativas ciudadanas en la gestión de asuntos públicos, allí donde la legislación lo permite. Es decir, se refiere fundamentalmente, a los sectores sociales que concentran la mayor cantidad del capital fuera del erario público y, que se dedican a la generación de plusvalía. La especificidad de la gerencia de la investigación propia de las casas de estudios superiores se evidencia en este ámbito, en el crecimiento vertiginoso de universidades financiadas a través de la iniciativa privada.

La **gerencia** más novedosa es la de las **ONG's**, a la cual le corresponde la conducción de las organizaciones orientadas a mejorar las condiciones de vida de los pueblos latinoamericanos desde la perspectiva de la sociedad civil. A nivel internacional gestión norte sur (NORSUD) y a escala nacional el centro al servicio de la acción popular (CESAP), el instituto de asesoramiento educativo (INDASE) y la asociación de planificación familiar de Venezuela (PLAFAM), constituyen buenos ejemplos de estos procesos. Conscientes de las especificidades de la conducción de sus organizaciones, vienen promoviendo talleres, cursos y publicaciones de excelente factura para capacitar la gerencia en el sector. Otro ejemplo complementario de articulación gerencial en este campo, lo constituye la recién fundada Sociedad Venezolana de Educación Comparada (SVEC).

En un proceso de cambios constantes como los que atraviesa América Latina y estructurales, como los que se realizan en Venezuela, es evidente el esfuerzo gubernamental en procura de alcanzar nuevos modelos gerenciales. Modelos en construcción, que definidos genéricamente como **gerencia de procesos multireferenciales o de cambio sistémico**. Esta es una gerencia, cuya característica fundamental es la movilidad permanente en distintas áreas, dentro de enroques corporativos, aprovechando el máximo de potencialidades de sus recursos humanos, en distintos momentos de procesos de reingeniería social. Este modelo exige mucha capacidad de adaptación de los cuadros gerenciales y, una permanente flexibilidad de procedimientos para ajustarlos a realidades concretas y garantizar que no se detengan los cambios. Como modelo que proviene del campo militar, desarrollado a partir de definiciones tácticas para el combate en situaciones irregulares de guerra, es por ende, un modelo que se está ensayando y sobre el cual será necesario generar teoría para su análisis posterior.

En la universidad como institución pública y educativa, la elección sobre un enfoque determinado es opcional y está condicionado por su pertinencia y viabilidad en la realidad institucional. Por ejemplo, el enfoque gerencial combinado (pública, privada, ong's y de cambios), adaptado a condiciones especiales de la organización universitaria que realiza docencia integral (pedagogía, Investigación y extensión), es una elección posible; eso sí previamente teorizado, porque lo ecléctico no implica vaguedad, ni anarquía, sino una posición teórica.

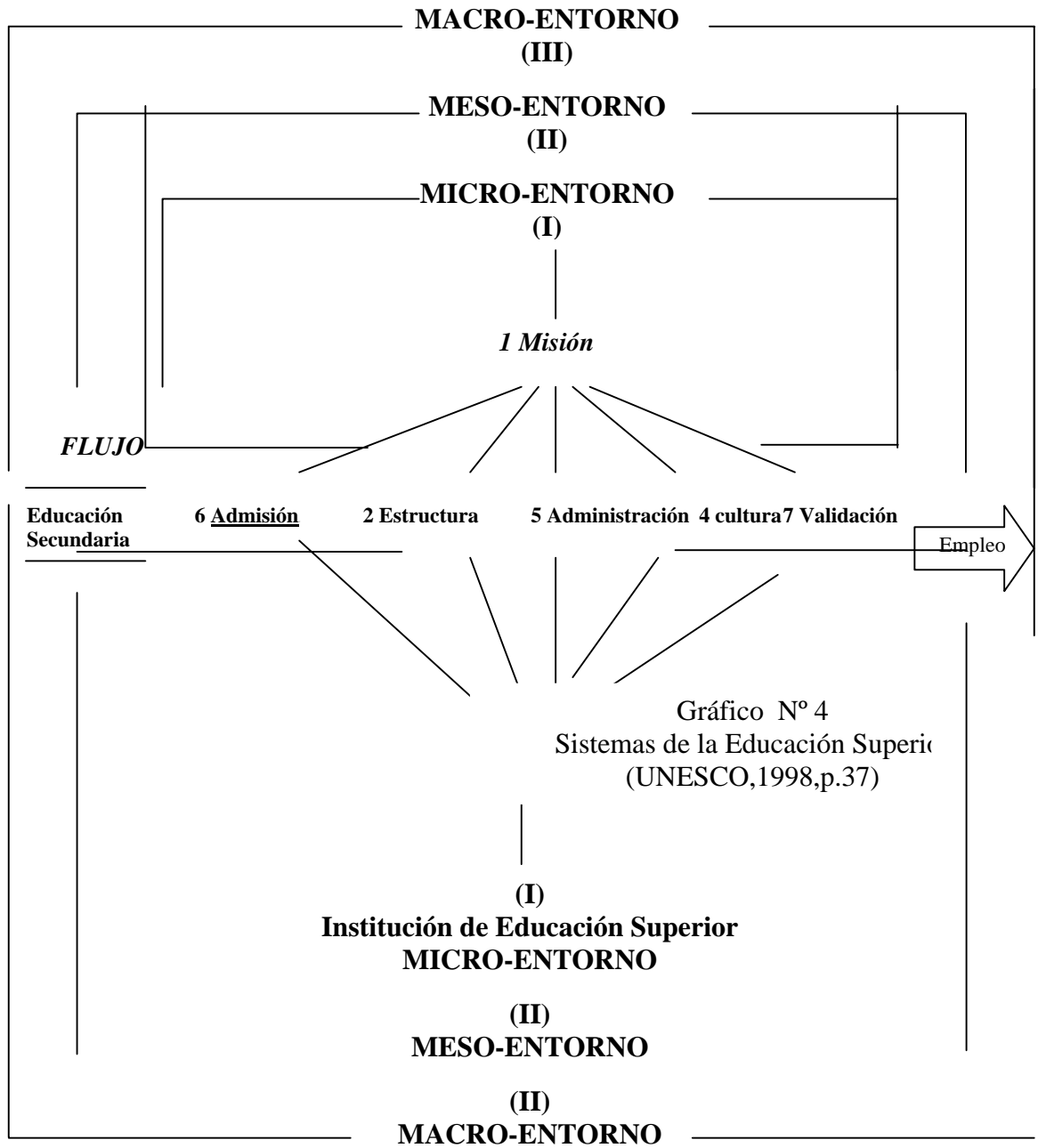
El elemento clave para la solución a la crisis de legitimidad y eficacia por la cual atraviesa la educación superior es la pertinencia. En el pasado reciente, auspiciado por la concepción neoliberal, intentó posesionarse como indicador de buena gerencia, la rentabilidad en términos de mercado, lo cual prefiguró un modelo de cooperación, contrario al fundamentado en la solidaridad y el

cooperativismo. Esto fue abordado y confrontado por la UNESCO (1998), quien sin embargo, alerta contra la amenaza populista, centrada en el despilfarro de recursos.

Las redes de trabajo, constituyen elementos claves en la perspectiva de cooperación en la dinámica de internacionalización educativa. Las redes implican el desarrollo de capacidades dialógicas que promuevan el entendimiento. El diálogo es el requisito para articular formas participativas interinstitucionales que promuevan gestiones previsoras. Al respecto, UNESCO (1998) señala que "los expertos, administradores, gestores y promotores de la cooperación local deben ser los principales actores en la puesta en marcha de los distintos programas y metas de la cooperación" (p.63). Cooperación y participación se convierten en dinámicas complementarias.

Pero, la cooperación es básicamente, un asunto de pertinencia. Para UNESCO (1987;1998) ser pertinente **es estar en contacto** con las políticas locales, regionales, nacionales e internacionales, con el mundo del trabajo, con la cultura y las culturas, con todos, siempre y en todas partes, especialmente con los estudiantes y profesores. Esto implica mayor capacidad de **contextualización** concentrada en la investigación fundamental y aplicada.

La calidad aparece asociada a los elementos del sistema (personal, programas, métodos didácticos, tipo y nivel de los estudiantes, las infraestructuras y el entorno externo e interno); la evaluación y la regulación sistémica (cultura de la evaluación, la regulación, así como de la autonomía, responsabilidad y la rendición de cuentas). Con relación a la administración puntualiza UNESCO (1998) que "los criterios de pertinencia social, de calidad y de equidad priman sobre los criterios contables"(p.38). Admite por otra parte, la existencia de diferencias entre los enfoques de mayor peso al respecto, el primero fundamentado en la relación universidad-empresa y, el segundo en el vínculo universidad sociedad. En consecuencia la UNESCO (1998) plantea que la educación universitaria, desde el punto de vista sistémico, puede ilustrarse de la siguiente manera:



Un **antecedente** relevante, lo constituye el trabajo realizado por Méndez (1993), sobre la gerencia en el ámbito universitario. Este autor, luego de exponer y detallar una serie de **modelos sin gerencia** (modelo economicista, modelo de recursos, modelo político, modelo gremial, modelo de funciones, modelo indeterminado) que caracterizan la gerencia aplicada al sistema educativo venezolano. Expone Méndez los **modelos parciales de gerencia académica** (la gerencia como gestoría, la gerencia como centralismo personalizado, la gerencia como figura de prestigio, la gerencia como figura principal de los eventos, la gerencia como la autoridad que administra la crisis y/o coyuntura y la gerencia como política, gestoría y recursos) a partir de los cuales cuestiona orientación de la dirección de recursos humanos en una universidad concreta; especialmente en sus actuaciones en la selección e ingreso, distribución de trabajo, la formación, la rotación de personal, el rendimiento y producción, el reconocimiento y promoción, los servicios de apoyo, la motivación, satisfacción y adaptación al trabajo.

El mismo autor aborda el problema de la investigación gerencial y su impacto en los modelos gerenciales universitarios, culminando con la formulación de una propuesta de gerencia académica.

El trabajo de Méndez es significativo pues trae al contexto universitario venezolano el enfoque gerencial, cuyo estudio detallado pareciera haber resultado esquivo. Mientras las universidades están formando a nivel de la extensión, el pregrado y especialmente desde los postgrados el personal requerido para conducir los centros educativos y por ende la gerencia de la investigación que en ellos se realiza, por otra parte efectúa limitada reflexión e investigación sobre los propios procesos que en su interior se efectúan, absteniéndose aún del uso de la tan cuestionada racionalidad propia del método científico.

En su estudio sobre la gerencia universitaria, Méndez (1993) concluye que el sistema educativo venezolano atraviesa por una crisis de paradigma organizativo debido a

- (a) la quiebra de la legitimidad institucional,
- (b) la limitada autonomía real para la toma de decisiones,
- (c) la anarquía en la unidad de mando,
- (d) la delegación y carencia de facultación en la acción gerencial,
- (e) la concentración del poder,
- (f) la indefinición en la determinación de los roles gerenciales normativo, estratégico y ejecutivo,
- (g) la línea de mando no es visible.

La caracterización de Méndez permite ratificar la estrecha vinculación de la falta de participación integrada y holística en el ejercicio gerencial con respecto al desarrollo del caos de gobernabilidad y ratifica la extensión de la crisis de eficacia y legitimidad que sacude al Estado a las casas de estudio superior. Una acción que tenga la pretensión de liderazgo institucional, que no parta de la vinculación de las expectativas y necesidades de la mayoría de los actores, no sólo carece de legitimidad, sino que a partir del estudio de Méndez (1993) queda claro, que progresivamente degenera en solicitudes de pertinencia, que al no romperse el círculo vicioso de la concentración en la toma de decisiones, termina aumentando la crisis de gobernabilidad y eficacia en la organización.

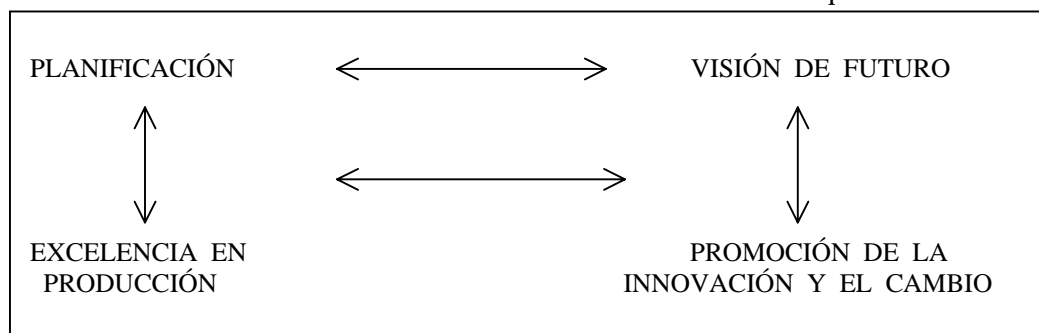
La caracterización de Méndez(1993) vincula esta entropía institucional, a la quiebra del paradigma clásico moderno no centrado en el hombre, sino en la racionalidad instrumental. Paradójicamente este autor, destaca que esto sucede a pesar de la inversión y los esfuerzos de desarrollo tecnológico.

Finalmente Méndez (1993), en cuanto al vínculo investigación-gerencia en la universidad, puntualiza que, ésta no se hace presente ni en el estudio de situaciones de certidumbre, lo cual se evidencia en las limitaciones para desarrollar un currículo integral "pues su estructura es enciclopedista, atómico y científico" (p.242), lo cual incide en el rendimiento estudiantil, retornando con ello a la crisis de legitimidad y eficacia, expresada en la limitada pertinencia de la gestión. Para salir de este círculo perverso en la dinámica organizacional, Méndez (1993) recomienda el desarrollo y aplicación de un **sistema holístico-humanístico de administración y gerencia académica**. Este análisis es profundizado por SECAB-CONICIT (1994), al señalar que la gerencia es factor determinante en el proceso de modernización que exige el momento actual.

En consecuencia SECAB-CONICIT (1994), considera necesario adelantar un proceso de desarrollo de destrezas administrativas y gerenciales dirigido a profesionales con responsabilidades en la alta gerencia. Un esfuerzo como este, lo justifican en función del interés que genera las posibilidades de inducción de cambios en la "práctica gerencial de alto nivel en las organizaciones"... debido a que pueden ..."dar lugar al inicio de un proceso de transformación *cultural* dentro de las mismas"(p.29,módulo 1). Introduce de esta manera SECAB-CONICIT un elemento al análisis de carácter sustantivo, al señalar la posibilidad que el cambio esté planteado desde el interior de las organizaciones, en la perspectiva epocal complementaria de demandas societales de transformación desde el exterior de las instituciones.

Partiendo de las propuestas de Deming sobre el *ciclo de mejora y de creación e innovación*, SECAB-CONICIT (1994) proponen para el sector de ciencia y tecnología, un modelo de **gerencia competitiva** (Ver gráfico,Nº5) con la intención que se corresponda a las actuales exigencias y circunstancias. Este modelo evidencia limitaciones derivadas de la carencia de mecanismos y procedimientos de participación, piedra angular sobre la cual, fundamentar una autentica legitimidad en la acción gerencial. El modelo de gerencia competitiva es:

Gráfico N° 5
Modelo de Gerencia de la Competitividad



(Funciones derivadas de la superposición de los ciclos)
(SECAB-CONICIT, 1994, p.63, módulo I)

Por otra parte es necesario destacar que la **gerencia de la investigación** constituye una unidad de significado altamente contradictorio. Por una parte, procura darle organicidad a una labor que de hecho es caótica y por otra controlar el saber que de ella se deriva.

Esta ultima función real de la gerencia de la investigación, adquiere expresiones de sutil poder, al normar los procesos y fundamentalmente la comunicación de resultados.

Si se revisan los protocolos y prácticas de la investigación desarrollada en contextos institucionales como las universidades, es posible evidenciar un marcado énfasis en la presentación de resultados. De las 197 páginas que contiene el *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* de la UPEL, universidad que contextúa este este trabajo, se encuentra que más del 90% de su contenido se dedica a la definición, delimitación y especificación de las formas de presentar los resultados.

En correspondencia, como **antecedente** general, las acciones de reforma, los cambios en educación, las metodologías participativas adquieren la dimensión de definiciones y operaciones integrales y complementarias para el paradigma de la gerencia emergente, la gerencia participativa, antiburocrática y no piramidal.

Como muestra de ello, es posible citar el marcado énfasis contenido en las metodologías participativas en democratizar el saber y procurar el desarrollo de autonomía cognitiva, como mecanismos de frenar la exclusión y promover la integración de los distintos actores en la concreción de la visión de país y la misión de las distintas instituciones.

En un medio tan competitivo intelectualmente como la investigación en las universidades, el saber que se monopoliza en la gerencia de esta actividad es el de los protocolos, las cifras, los lapsos, el acceso a las instancias jerárquicas y el poder supremo de regentar el saber. La tiranía académica se convierte en su máximo desarrollo.

En consecuencia, se hace necesario definir y precisar la función de acción-reflexión-acción transformadora de la investigación sistemática en las universidades, tanto la que se realiza en el pregrado, como la propia de los postgrados, como un proceso que impacte a la sociedad, pero ella misma también.

Otro **antecedente** importante, lo constituye el trabajo realizado por Parra, Segnini y otros (1984), quienes señalan que la investigación sistemática especialmente en el postgrado, se corresponde a la orientación de los estudios de este nivel a escala mundial, los cuales desde el punto de vista formal persiguen formar especialistas, personal de investigación y profesionalización docente de alta calidad, pero en la práctica procuran la creación de una elite al servicio de la burocracia estatal. Estos autores le atribuyen al postgrado las funciones de:

a) contribuir al mantenimiento de la estratificación social; b) formar líderes o dirigentes de la economía y la administración pública; facilitar la reconversión profesional y la adaptación a nuevas responsabilidades; d) satisfacer intereses individuales, distintos a los sociales; e) contribuir a elevar el prestigio de las instituciones académicas; y f) remediar defectos de la enseñanza de niveles inferiores. (p.39)

Por su parte, Córdova y Parra (1984) señalan la necesidad de una revisión crítica de la actividad del área, ya que en todo el mundo sus acciones realizadas, de un carácter fundamentalmente experimental se

han cumplido, por lo general, en forma excesivamente improvisada y espontánea, sin el necesario requisito previo de una discusión conceptual de los principios básicos que debían servirle de guía orientadora, con el consiguiente surgir de un conjunto de resultados que son vistos con preocupación en todas las universidades nacionales. (p.3)

En consecuencia, los estudios de postgrado adquieren un mayor valor de cambio que de uso. Sin embargo, Chela-Flores (1984) afirma que respecto a la *relación post-grado-investigación* "nadie pone en duda que los post-gradados deben tener una clara orientación hacia la investigación y solución de problemas regionales y nacionales" (p.59).

Es decir, para esta autora, la preocupación se centra en el valor de uso de los estudios de este nivel. En consecuencia propone, que quienes ejerzan la docencia en los postgrados deben ser investigadores calificados o formar parte de un programa de formación como investigadores, adscritos a un Centro de Investigación determinado.

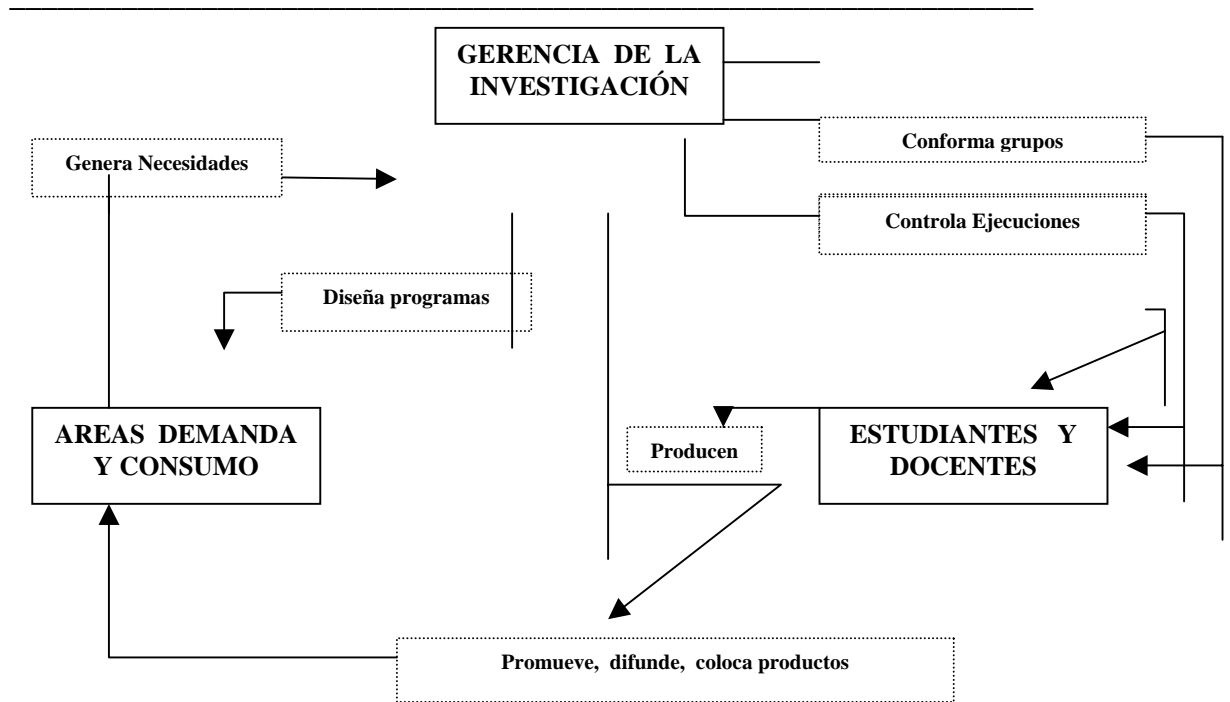
Además, postula que los trabajos y tesis de grado deben partir de la actividad del tutoriado en un centro de investigación y se relacionen a la solución de problemas concretos de la realidad nacional y regional. Alerta esta autora, sobre la importancia de las publicaciones de postgrado para la comunicación científica, sin obviar la conveniencia de trabajar en la orientación de lograr acuerdos inter-universitarios para el impulso de los postgrados.

A pesar de ello, el autor evidenció que son escasos los estudios sobre la propia dinámica de la gerencia de la investigación en las universidades, negando en gran medida la esencia transformadora de la ciencia que se impulsa desde el *Alma Mater*. Se encuentran casos en los cuales, el diseño curricular de un subprograma llega a tener una década sin revisión e investigación sobre su propia dinámica. Al respecto, Padrón (1994) expone:

Como perspectiva de estudio amplia, pero bastante clara, puede plantearse toda una red problemática orientada a la construcción de un modelo de gerencia para los procesos de investigación en las universidades, con especial urgencia para el caso de los trabajos en Ciencias Sociales. Un objetivo como ese podría estar formulado en torno a la pregunta por los factores que definen

un sistema organizacional de conducción de los procesos de producción de conocimientos en las universidades, bajo la premisa de que, hasta ahora, tales procesos se presentan como: ...dispersos,desligados de campos globales de necesidades, desprovistos de estándares de productividad. (p.1).

Por otra parte Padrón (1994) sobre la base de cinco principios básicos de la gerencia de la investigación (necesidades de conocimiento, establecimiento de redes, asistencia y monitoreo de la investigación institucionalizada, disposición y optimización de recursos, valor de uso) plantea el siguiente modelo organizacional:



_FIN° 2

Gráfico N° 6
Esquema de componentes y relaciones organizacionales
Padrón (1994; p.10)

En procura de ajustar datos empíricos y elementos teóricos, Padrón (1994) precisa que

(a) la investigación universitaria no busca satisfacer sus propias necesidades como tales, sino responder a demandas sociales. Visto así, la investigación sobre gerencia de la investigación universitaria está referida más que a los protocolos académicos, al desarrollo de resultados con pertinencia social;

(b) en el presente los sistemas tienden a una integración transdisciplinaria, razón por la cual la gerencia de la investigación debe promover la investigación en redes;

(c) las universidades conciben a sus miembros como potenciales productores de conocimiento, por lo cual la gerencia de la investigación universitaria deberá procurar orientar la investigación que estos *productores de conocimientos* realizan hacia la resolución de problemas de impacto social y su desarrollo real, más allá del formalismo académico.

Lo anterior exige claridad conceptual para la formulación de modelos alternativos o para el monitoreo de modelos de gerencia en desarrollo. Limitar el análisis a disciplinas como planificación gerencial prospectiva y la planeación estratégica aún resultando útiles, si no son aplicadas con un criterio de particularidad en la totalidad, pueden resultar insuficientes.

Es necesario el abordaje de categorías como paradigmas, teorías, pensamiento sistémico, ciclo de vida de una organización, estructura organizacional, visión, misión, dominio personal, trabajo en equipo, liderazgo, selección, capacitación y evaluación de recursos humanos, administración integral, análisis financiero, planeación operativa, diseño, monitoreo y evaluación de proyectos, comparación con el mejor en el área, tiempo de ejecución, mercadeo y realimentación, entre otras desde la perspectiva del cambio constante y la exigencia social de metodologías participativas para solucionar la crisis de eficacia y legitimidad de las instituciones. Esto se redimensiona cuando la gerencia está referida a la producción intelectual, a la creatividad, a la construcción de teorías, como es el caso de la investigación.

Se plantea en consecuencia como reto epistemológico, conocer la gerencia de la investigación en la generalidad de sus procesos y la particularidad de sus formas de organización en contextos universitarios y extrauniversitarios. Los casos estudiados y la revisión de la literatura en el área permiten precisar que las expresiones organizativas más comunes son las líneas, los núcleos y los centros de investigación. Para Bonilla (1999) una **línea de investigación** no es otra cosa que

la consecuencia lógica de la sumatoria de varios puntos de trabajo complementarios y orientados a un mismo fin, que permiten determinar una intencionalidad indagatoria a mediano plazo.

Estos puntos de interés pueden haber sido desarrollados por individualidades, colectivos o ambos. Es decir, para Bonilla una línea de investigación no es el punto de partida investigativo, sino la conclusión de un primer momento de búsqueda.

Sin embargo, la mayoría de las instituciones universitarias parecieran concebir el desarrollo del trabajo investigativo a partir de las líneas, que si bien plantean que en estas convergen desarrollos distintos, en la práctica se convierten en la convergencia de expectativas, más que de trabajo concreto. Por lo general su conformación corresponde a enfoques monodisciplinarios o en el mejor de los casos inter-disciplinarios.

El proyecto de investigación financiado o apoyado institucionalmente, sin que ello implique burocratización (preeminencia de las formas) puede ser una buena vía para el desarrollo de líneas de investigación.

El **núcleo de Investigación** es la unidad investigativa de carácter colectivo, transdisciplinario, de mayor trascendencia luego de la línea. Se diferencia de la anterior por la articulación de intereses investigativos complementarios, que las líneas por separado difícilmente desarrollarían. El núcleo de investigación procura la sinergia investigativa, pero para ello su conformación debe ser vista desde la dinámica de procesos y no de la enunciativa.

Los **centros de investigación** son el reflejo del trabajo colectivo perfectamente articulado. Surgen de las exigencias evolutivas del trabajo investigativo, cuando se requiere un mayor nivel de autonomía administrativa con respecto a las líneas y núcleos, pero a la par desarrolla un perfil más corporativo para el asesoramiento, la docencia y la extensión. Esto sin negar que las líneas y los núcleos apoyen a las actividades de docencia universitaria, especialmente del postgrado, lo que se destaca es el nivel de articulación, de trabajo que le permite al colectivo realizar conjuntamente actividades, más complejas como el desarrollo de un subprograma de maestría, por ejemplo. La cantidad de líneas, núcleos y centros de investigación activos, y la calidad de sus producciones son un indicador inequívoco del estándar de los postgrados.

La productividad en investigación universitaria, aparece relacionada a los resultados de sus líneas, núcleos y centros. En el caso de los postgrados esto es

complementado con las tesis terminadas. El producto de la investigación puede ser teórica (reflexiones, construcción de teoría, elaboración de propuestas, entre otras) o tecnológicas (equipos, materiales). Es necesario precisar que el resultado de toda investigación o proceso reflexivo es la producción intelectual y su presentación como discurso escrito mediante los informes de investigación, los artículos, ensayos, libros, monitoreo de asesorías, para sólo citar algunos.

Contexto Mundial

Los Estados modernos surgidos al impulso de la revolución francesa, es decir de los ideales de la ilustración, fundamentaron su desarrollo en las nacionalidades y clases, o en el dominio de una de ellas, para articularse socialmente a través de instituciones. Estos estados nacionales resultaron útiles para la derrota de las sociedades agrarias y constituyeron el soporte político, jurídico, militar, económico y de ordenamiento social para el posesionamiento de las fuerzas del capital a escala planetaria y, la cohesión de las nuevas clases surgidas como resultado de la insurgencia de la revolución industrial. El método científico y la adopción de sus pasos, fue la derivación en el plano de la investigación del rol del estado como regente de los asuntos públicos. Las academias y comunidades científicas por disciplina y, en menor medida las nacientes universidades, imbricaron este proceso a la construcción social.

La dialéctica social y económica generó contradicciones entre las dos clases de mayor significación en la dinámica del nuevo Estado, roces entre sectores poderosos de un mismo país y pugnas entre sectores internacionales del capital que requirieron de la intervención de los estados nacionales. No siempre lograron sus cometidos estas superestructuras sociales; las dos guerras mundiales constituyen la mayor evidencia de ello, sin desconocer los múltiples conflictos regionales cuyo mayor motivo lo constituyeron las contradicciones generadas por el uso y la inversión del capital o la posesión de riquezas, independientemente que aparezcan cubiertas por mantos étnicos, religiosos o nacionalistas.

Las dos guerras mundiales colocaron en evidencia el eufemismo en el cual quedaban atrapados quienes defendían la adscripción del capital a los intereses del país de origen. El capital no reconoce otras fronteras que las de la plusvalía y la bancarrota. Así se evidenció en las alianzas económicas que derivaron en la I y II guerra mundial. Los resultados militares de estas conflagraciones obligó a la

revisión de otras vías para la supremacía de los intereses transnacionales del capital. En un contexto de beligerancia mundial el siglo XX fue testigo del surgimiento de estados socialistas, concreción de las aspiraciones internacionalistas y socialmente solidarias del actor más sacrificado de la plusvalía, que posteriormente fueron traicionadas. Estas mismas experiencias, a pesar de haber surgido de los estados de los soviets fueron atraídos por la utopía del capital sujeto a intereses nacionales, constituyéndose en modelos de socialismo en un solo país. Los hechos posteriores demostrarían que es imposible esta dinámica y que las fuerzas del capital internacionalizado, son superiores a los esfuerzos solidarios encerrados en una nación, independientemente de las simpatías o resistencia que esto pueda generar.

La conciencia internacional de los pueblos del mundo coincidió con las necesidades de los legos planetarios de normalizar la mayoría de las actividades de las instituciones nacionales para homologar conceptos, protocolos y prácticas, pero se diferenciaron en cuanto a la defensa o negación de la identidad propia a partir de referentes mundiales.

En el plano del conocimiento, instancias como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través del Fondo de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) constituyeron un esfuerzo en esa dirección. En el campo científico la adopción progresiva de estándares únicos, como en el caso de la investigación educativa con el Manual of the American Psychological Association (APA), eran el reflejo de la unidad de criterios como norma y de asumir la diversidad como anomalía. Esto conllevó, como ya se mencionó antes, al desarrollo de fenómenos negativos de los cuales la tiranía académica es tan sólo uno.

Para Martínez (1993), la conducción de la investigación centró sus esfuerzos durante las décadas de los sesenta, setenta y gran parte de los ochenta en la investigación aplicada. La investigación social surge como propuesta alternativa, pero progresivamente se institucionaliza. La carrera de la ciencia a escala mundial concentró gran parte de su esfuerzo en la conquista del espacio, el desarrollo de armas de guerra, la ingeniería genética y los procesos industriales. La ciencia tenía el énfasis de una racionalidad centrada en la explotación de la naturaleza y la obtención de mayores dividendos.

En la década de los setenta el estancamiento de la economía mundial profundizó las contradicciones entre capital ávido de invertir y mercados saturados. Las multinacionales derrumbaron el mito del *imperialismo norteamericano*, el cual quedó reducido al mayor imperio militar del planeta. La Unión de

Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) sucumbió ante la inversión del capital, abriendo el mercado del oriente europeo a la inversión de las grandes transnacionales. Caía el muro de Berlín y se abría a las inversiones capitalistas, uno de los mercados potencialmente más significativos.

No sólo culmina la octava década del siglo veinte con importantes cambios; es el inicio de un nuevo enfoque mundial que abarca todos los campos, incluido el conocimiento y la investigación científica. Pero es también, tiempo de reafirmaciones. Contrario a lo que sugieren muchos posmodernistas, Soros (1999), uno de los teóricos capitalistas más destacados del presente, señala que "necesitamos... una coalición de países de ideología afín comprometidos con la creación de una sociedad abierta global" (p.270).

Para André Gunder Frank (1998) la "tesis de la globalización actualmente en moda establece que 1990 marca un nuevo comienzo de este proceso mundial" (p.319). En consecuencia, este momento vendría a ser el del impulso de la idea de "*estado-orden*" mundial hegemónico. Este proceso encontró y continua haciéndolo, fuerte resistencia allí donde no se valoraron correctamente las identidades nacionales, locales, étnicas en procura de un desaforado afán por homogeneización, que es la mayor aspiración de la globalización.

Los pueblos, naciones y gran parte de la intelectualidad mundial buscaron en el afianzamiento en lo propio, como una manera de resistir y avanzar de acuerdo a su especificidad al encuentro internacional de naciones, procurando llegar en condiciones de igualdad. Los pactos regionales, subregionales constituyen reflejo de esta dinámica de especificidad. Desde la perspectiva de Zemelman (1995), esto adquiere una especial dimensión, pues concretar los procesos macrosociales, siempre ha exigido partir de realidades microsociales. En consecuencia cualquier resistencia a tendencias inhumanas de la globalidad, sólo serán posible articularlas a partir de lo concreto.

Para Estrella Bohadana y René Dreifuss (1998) "el saber es puesto a prueba, así como sus imposibilidades de controlar el todo del conocimiento. Términos como verdadero y falso comparten y ceden lugar a los términos Actual y Virtual" (p.711). Esto conlleva a la quiebra de la relación mecánica del hombre con el mundo derivado de la variante más fuerte de la modernidad, donde la ciencia y la tecnología deberían garantizarle un progreso lineal ilimitado, propio de la maximización del uso de la naturaleza. Esta quiebra redefine las reglas del conocimiento, donde lo alternativo, lo liberador reside en la búsqueda de lo propio, de la identidad que le permita a los individuos mantener unidad en la diversidad.

En el caso de la gerencia de la investigación, las nuevas realidades obligan a colocar en reposo o, por lo menos en remojo, las recetas convertidas en protocolos para ir en búsqueda de nuevas definiciones que sólo pueden ser alcanzadas en el encuentro con los individuos, los actores principales, lo cual implica búsqueda de mecanismos de participación en todas las funciones que le son inherentes. Si la gerencia de la investigación está referida a la universidad, las nuevas reglas deberán partir del reencuentro entre estudiantes, profesores y sociedad en el establecimiento de protocolos consensuales que resulten útiles para todos, que en la perspectiva del paradigma ecológico implican que *todos ganemos y nadie pierda*.

En esta dirección se interpretan las palabras del Sr. Federico Mayor (1997), anterior Director de la UNESCO quien señaló que

hoy el mundo, ante el desplome de sistemas cosméticos, de andamiajes provisionales, de implantaciones e injertos, se da cuenta que sólo el desarrollo endógeno, bien enraizado, con acuerdos internacionales eficientes y con una visión de futuro, podrá resistir las turbulencias de una mundialización asimétrica, de una globalización miope que quiere sustituir a los Estados y los seres humanos de la dirección y responsabilidad de este planeta todavía azul y confiarla a los caprichos incontrolables del mercado, creando un fatalismo que sólo podrá enfrentarse y vencerse en la serenidad, resolución y visión a largo plazo que confieren los principios universales; estos ideales democráticos de justicia, libertad, de igualdad, de solidaridad. (p.iii)

Desde la perspectiva del pensamiento complejo de Morín (2000), la mundialización tecnoeconómica que el mundo observó en la década de los noventa no es otra cosa que un nuevo desarrollo del proceso que se inició con la conquista europea de las Américas, el desarrollo de los Estados Unidos como primera potencia militar a escala planetaria y que ahora se expresa en la hegemonía tecnoeconómica. Para Morín (2000) en la segunda mitad del siglo XX fuimos testigos de la toma de conciencia de una tierra patria, sin que ello significara la eliminación de las patrias nacionales.

Puntualiza este importante intelectual que los acontecimientos de Seattle en Diciembre de 1999, ratificados luego en Davos durante el primer trimestre del 2000 y en Washington en Abril de este mismo año, con motivo de las reuniones de las representantes de las naciones miembros de la Organización Mundial de Comercio y la conducción monetaria mundial respectivamente, significaron el

nacimiento de una nueva expresión de globalización. En consecuencia Morín (2000) señala que el nuevo movimiento global surgido en Seattle:

Asocia un soberanismo de raíces, de cultura y de civilización (que, si bien reconoce al estado nacional, no es en absoluto estatismo colonialista), a una auténtica conciencia de los problemas mundiales, así como una nueva voluntad de actuar asociado a todos aquellos que están amenazados por la hegemonía de lo cuantitativo, de la rentabilidad, del beneficio y de la maximización. (p.8)

Los hechos de Seattle, Davos y Washington, plantean nuevos retos para la investigación y la gerencia de la investigación desde la perspectiva de la participación ciudadana en todos los niveles y procesos de toma de decisión, donde el ser humano en armonía con la naturaleza, enfatice el uso del conocimiento a partir de la solidaridad, lo cualitativo, el bienestar compartido y el desarrollo de las premisas liberadoras del hombre por el mismo hombre.

Las tendencias latinoamericanas:

El marco general en el que se ubica la investigación es el **internacional**. Se parte de la premisa, que el mundo actual es cada vez más integrado, lo cual se expresa en el fortalecimiento del Sistema de Naciones Unidas, el derecho Internacional y la sociedades de naciones. En el presente, cada ser humano, pueblo y nación tiende a elegir su propio destino y a la búsqueda de la integración plena.

En consecuencia, no se considera necesario establecer juicios de valor sobre la neutralidad y los modelos cerrados de la minoría de países, porque estos tienden cada día más a la integración plena, por la vía de los acuerdos, los pactos internacionales, los tratados y otras instancias jurídicas. Venezuela, Panamá y Colombia están plenamente identificados en ese proceso, dentro del cual el Convenio Andrés Bello (CAB) es sólo una de sus expresiones y, Cuba marcha hacia una progresiva integración, que no le reste autonomía a su proceso político, económico y social. Identidad en la especificidad para alcanzar unidad en la

diversidad, pareciera ser el eje de la construcción social latinoamericana en el presente.

A nivel del vínculo universidad y ciencia, la región es escenario de un esfuerzo sostenido desde la perspectiva local y regional que encuentra su complemento a escala internacional. Una muestra de comprensión de esta dinámica se evidencia en la acertada decisión de la UNESCO de establecer en Caracas el Instituto Superior de Educación para América Latina y el Caribe (IESALC) como expresión de procesos convergentes y complementarios en el presente y la prospectiva. Por su parte, la propuesta de gerencia de la investigación desarrollada por CONICIT, que constituye la referencia normativa de este trabajo, fue asumida por la Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello (SECAB), como iniciativa piloto en el área para los países miembros.

Convenio Andrés Bello

Dentro de estos criterios de apertura de fronteras y adopción de políticas comunes para los países, surge la integración regional y subregional, como fenómenos que expresan el desarrollo desigual y combinado de esta dinámica. Uno de ellos, es el Convenio Andrés Bello, creado el 31 de Enero de 1970. Está conformado por los siguientes países latinoamericanos: Venezuela, Colombia, Chile, Ecuador, Panamá, Bolivia, Perú, a los cuales se adiciona España y más recientemente la propia Cuba, contando con instancias entre las cuales destaca la Secretaría Ejecutiva con sede en Bogotá, Colombia.

La búsqueda y consolidación de acuerdos entre las Organizaciones de Ciencia y Tecnología del área, ha constituido uno de los esfuerzos centrales del Convenio, que persigue "consolidar las capacidades de demanda y oferta de conocimientos" (CAB, 1994,p.28). El programa nacional de ciencia y tecnología del SECAB-CONICIT (1994), forma parte de esta estrategia y constituyendo uno de sus principales modelos teóricos. De hecho, la secretaria ejecutiva del Convenio Andrés Bello (SECAB) decidió publicar los 16 módulos que conforman la propuesta de SECAB-CONICIT, para la gerencia de la ciencia, distribuirlo entre las instancias pertinentes.

Uno de los mitos existentes en los países miembros lo constituye la falsa creencia en torno a identificar al Convenio Andrés Bello (CAB), como una instancia que trabaja exclusivamente con la educación básica, en procesos de

integración educativa. Si bien es evidente que debido a los problemas de validación y prosecución de estudios, vinculados a los derechos de los niños y los adolescentes, esto ha tenido una resonancia especial, es necesario puntualizar que el CAB trabaja en la integración de los distintos niveles y modalidades de los sistemas educativos de los países que lo integran, incluida la educación superior. La unificación de Ministerios de Educación y Ciencia a escala nacional y la afinidad temática alrededor de la investigación en las universidades con la que se realiza fuera de ellas, ha colocado en un papel relevante de la agenda del CAB, el enfoque gerencial en ciencia. Sin embargo, este desarrollo tiene especificidades, desarrollos desiguales y combinados.

Contextos Nacionales:

En esta oportunidad, a los efectos del Este trabajo se considera relevante abordar los contextos nacionales de los países en los cuales se ubicaron los casos, es decir Venezuela, Cuba, Panamá y Colombia.

Venezuela:

Las universidades deben nutrirse de la experiencia del sistema político venezolano, el cual se negó a reformarse de verdad y produjo su negación, la quiebra del poder establecido. El 27 y 28 de Febrero de 1989 el país vivió la mayor expresión de iracundia popular de la era democrática que se inició con la caída de Pérez Jiménez. Habitantes de los barrios populares de la capital de la República protagonizan saqueos en los comercios y expresaron una desobediencia civil sin precedentes en la historia de la República.

A pesar de ello, al inicio de los noventa, era evidente que la rápida definición de políticas reformistas contrastaba con la lentitud de los procesos para su inserción. Esto se constataba en una creciente resistencia a limitar la influencia de los partidos en la toma de decisiones ciudadanas, en el escaso desarrollo de las iniciativas para la definitiva profesionalización de la administración pública, así como en la no evolución de los mecanismos de participación, hacia modelos menos burocráticos y horizontales de consulta y administración para promover la toma de decisiones que, rompiesen con las prácticas y estructuras piramidales de gestionar la acción pública. Esto erosionaba cada día más la precaria gobernabilidad del sistema político venezolano. Ante lo que Combellas (1998),

calificó como evidente falta de voluntad política de las instancias de poder para llevar adelante las necesarias reformas, se profundiza la crisis de eficacia y legitimidad del Estado Venezolano.

En Febrero de 1992, la insurgencia militar del 4 de Febrero y el 27 de Noviembre marcan el inicio de la quiebra del modelo de gobernabilidad centrado en el bipartidismo. En 1994 el sistema político venezolano, levantado sobre el acuerdo de gobernabilidad conocido como *pacto de punto fijo*, sufre una mutación que se expresa en la alianza extra-partidos del pacto, que lleva a la Presidencia al Dr. Rafael Caldera.

Esta operación de gatopardismo no logra impulsar exitosamente reformas orientadas a satisfacer las expectativas ciudadanas de cambios en la esfera Estatal. Sin embargo es importante destacar que en materia educativa se intentan instrumentar las operaciones políticas de reforma educativa, definidas años atrás. El Plan Decenal refleja parte de ese esfuerzo.

En el año 1997, el Consejo Nacional de Educación (CNE), instancia asesora del Ministerio de Educación, impulsa la convocatoria a una Asamblea Nacional de Educación (ANE), la cual partiendo de una metodología de consulta amplia, busca que actores y sectores vinculados la educación definan las políticas urgentes en materia educativa. Entre el 11 y el 17 de Enero de 1998, se produce la **ASAMBLEA NACIONAL DE EDUCACIÓN**, promovida por el CNE. Una vez culminado su trabajo plenario, se impulsa una consulta nacional, coordinada por una delegación de la ANE. Los resultados de este trabajo derivan en la firma del Compromiso Educativo Nacional. Éste acuerdo propone como objetivos orientadores de la política educativa nacional:

- i) *mantener y ampliar el acceso y permanencia en la educación para la mayor cantidad de venezolanos.*
- ii) *Brindar atención a la población que no pueda insertarse o proseguir estudios en el sistema escolar regular.*
- iii) *Mejorar drásticamente la calidad de la educación que se imparte.*
(1998, El Nacional, Cuerpo C/3)

En consecuencia, desarrollan 22 políticas educativas, que en el caso de las universidades se expresan en la orientación a "promover la reforma de la educación superior, generalizando la máxima autonomía organizativa y académica, y desarrollando una relación responsable de este sector con el país, mediante el

establecimiento de mecanismos que incrementen su rendimiento". (1998, El Nacional, Cuerpo C/3). Sin embargo la supremacía de lo electoral, sobre lo sustantivo en materia de políticas públicas, no permite el desarrollo de estas propuestas de cambio, durante el año 1998.

Ante la incapacidad de adelantar las reformas necesarias, la crisis de eficacia y legitimidad continua su curso de profundización. Las fuerzas que insurgieron en 1992 logran conformar en 1998 una alianza político electoral de carácter amplio, de la cual forman parte grandes sectores críticos y la corriente histórico social por el cambio que logran la elección del Teniente Coronel (R) Chávez, a la Presidencia de la República.

El nuevo Presidente en funciones, asume lo que denominó una *revolución democrática y pacífica*, que contiene en su discurso la intención de producir los cambios necesarios en la estructura del Estado para hacerlo más eficiente y eficaz, tomando para sí las elaboraciones teóricas que se habían construido a través del tiempo instancias como la Comisión para la Reforma del Estado (COPRE). En consecuencia, convoca a un proceso constituyente, centro de su propuesta electoral. Esto conlleva a la elaboración y aprobación de una nueva Carta Magna, la cual contiene importantes novedades en materia de participación, así como la definición de la educación y la ciencia, como asuntos de interés público.

Paralelo al proceso constituyente, se produce el desarrollo de la Constituyente Educativa, con el objetivo de reunir los planteamientos de los distintos actores educativos sobre los cambios que requiere el sistema educativo. La Constituyente Educativa que culmina en Diciembre de 1999, aprueba el Proyecto Educativo Nacional que constituye la cúspide de procesos convergentes iniciados dos décadas atrás.

El PEN, reconoce que su elaboración se fundamenta, a partir de los trabajos iniciados dos décadas atrás, lo cual sustrae del terreno político inmediato el tema de las reformas educativas y le atribuye la connotación de política pública. De hecho, en Venezuela, a partir de la promulgación de la Ley Orgánica de Educación (LOE), a comienzos de la década de los ochenta del siglo pasado, se hace inocultable la intención gubernamental de adelantar una reforma educativa, dentro de un proceso de desarrollo desigual y combinado, respecto a los vientos de cambio educativo que comenzaron a soplar a nivel mundial.

En la redacción de los objetivos de la **reforma educativa venezolana**, están reflejadas las exigencias ciudadanas cada vez más crecientes y, las aspiraciones de gobernabilidad de la sociedad por parte de quienes detentan el

poder político. Aspiraciones que confirman las afirmaciones de Garrido (1996), en cuanto a la necesidad de legitimación del poder establecido. La reforma plantea estrategias que contienen las exigencias que a través del tiempo, densos sectores pedagógicos y sociales, así como de la *vanguardia educativa* le han exigido a los gobernantes.

Pero, la dinámica del sector de la educación superior es distinta, aunque complementaria respecto a los restantes niveles del sistema educativo. De acuerdo al contenido del informe que Venezuela presentara a la Conferencia Mundial de Educación (CIE,1994;1996,CD-ROM), en septiembre de 1970, el Congreso Nacional de Venezuela promulgó la Ley de Universidades, en la cual se establecen las finalidades, objetivos y formas organizativas de las universidades, por medio de la cual se le atribuye la función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Corresponde a la expresión universidades, las siguientes instituciones: los institutos universitarios pedagógicos, politécnicos, tecnológicos y colegios universitarios, los institutos de formación de oficiales de las fuerzas armadas; los institutos especiales de formación docente de bellas artes y de investigación; los institutos superiores de formación de ministros del culto, y en general aquellos que tengan los objetivos señalados en la ley y se ajusten a sus requerimientos.

La educación superior es parte integral del sistema educativo venezolano, correspondiéndole el desarrollo de la formación profesional y de postgrado y, está coordinada por el Consejo Nacional de Universidades (CNU). Es necesario puntualizar, que la educación universitaria tiene asignado, aproximadamente el 33,24 % del presupuesto educativo nacional.

Le corresponde al nivel de educación superior la continuación del proceso de formación integral del hombre, la formación de los profesionales y especialistas que requiere el desarrollo nacional y el proceso científico. El avance de la actividad científica, aparece como una de las funciones fundamentales de las universidades. Las casas de estudios superiores, de carácter autónomo pueden elaborar las normas internas de funcionamiento y tienen la facultad de diseñar, organizar y ejecutar los programas de investigación, docencia y de extensión en sus claustros. La evaluación del rendimiento estudiantil en el nivel superior es fundamentalmente cuantitativo, por lo general en escalas de 1 a 10, 1-20, 1-5 puntos o en otras aproximadas.

Las universidades articulan los programas de mejoramiento docente, mediante el pregrado y los postgrados. Estos últimos desarrollan fundamentalmente, tres modalidades: especialización profesional, maestría y doctorado. La primera, esta orientada a la obtención del título de especialistas en

un área concreta de la educación. Las segundas, se orientan a la formación en investigación, con énfasis en una mención específica. La tercera está referida al doctorado en educación, el cual incentiva la creación de nuevos conocimientos teóricos y para la solución de situaciones problemáticas en el contexto social. Respecto a la investigación, además del CONICIT y el sistema nacional de investigación, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte cuenta con la División de Investigaciones Educativas, abocada al impulso de investigaciones necesarias para la toma de decisiones fundamentales en materia educativa.

Para la Comisión para la Reforma del Estado (COPRE, 1992) los cambios en Ciencia y Tecnología se presentan como alternativas para solventar los problemas que se detectan en el país, para el área. Ubican el sector de ciencia y tecnología en pleno desarrollo, cuya evolución está determinada en gran medida por el contexto social. Las alternativas para solventar los nudos problemáticos las centran en (a) la creación de un Ministerio de Ciencia y Tecnología y, (b) el desarrollo del complejo científico y tecnológico nacional.

La propuesta de creación de un despacho ministerial es justificada para la promoción y desarrollo de un **Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología**, encargado de articular

- "(a) la Investigación Científica,
- (b) la Investigación y Desarrollo Tecnológico,
- (c) el enlace Investigación-Producción,
- (d) la planificación conforme a los requerimientos del sector,
- (e) el enlace educación-investigación,
- (f) la coordinación,
- (g) la reglamentación,
- (h) la divulgación" (COPRE, 1992, p.48).

La **gerencia de la ciencia y la tecnología** aparece como un eje transversal de las actividades antes enunciadas. La COPRE (1992), al intentar definir **gestión**, la enuncian como "un conjunto de sistemas administrativos a nivel de una organización orientados al corto y mediano plazo" (p.81), para distinguirla de las políticas, los planes sectoriales u otros instrumentos que definen la orientación de la gestión. Evidentemente esta definición permite el desarrollo de modelos participativos de gerencia. Yero (en COPRE, 1992) señala que "en la *gestión de la ciencia y la tecnología* se puede incluir una diversidad de procesos que van desde el diseño de políticas a nivel nacional hasta la incorporación de una tecnología específica en una empresa" (p.81).

El área de **educación-investigación** es concebida como estrechamente vinculado a los distintos niveles del sistema educativo, a corto y mediano plazo, especialmente a la dinámica de las casas de estudios superior y la investigación inherente a las universidades. Esto exige la necesaria revisión de las definiciones, protocolos y resultados generados por las distintas universidades, es decir una nueva reforma universitaria.

Desarrollando los planteamientos de Brunner, Yero (COPRE, 1992) plantea que "surge una pluralidad de circuitos de investigación, similares a los identificados para la educación en América Latina" (p.93), que no son otra cosa que la optimización de uso de recursos y potencialidades de individualidades y colectivos investigativos a escala regional. Esto implica la construcción de horizontes más solidarios y cooperativos del trabajo de investigación científica, los cuales exigen que el investigador este abierto a los procesos de reforma en el sector y, demanda de las universidades (a)elevar la calidad de la educación que imparte vinculándola más a los procesos de investigación, (b)propiciar y consolidar un vínculo efectivo entre la academia y el sector de investigación que incremente la productividad y cuyos resultados sean útiles para el sector productivo y de servicios, es decir que pertinentes y, (c)generar políticas de Estado que tengan correspondencia con esta propuesta.

La descentralización, la desconcentración y las metodologías participativas, al igual que en el sector educación, constituyen políticas fundamentales para adelantar los procesos de cambio. En ciencia y tecnología, con problemas y variantes comunes a la educación, es necesario destacar que el énfasis se orienta a la transferencia progresiva de competencias a través de la descentralización y la desconcentración a las FUNDACITES regionales, procurando establecer mecanismos que le eviten caer en la trampa de la burocratización. De hecho, las convocatorias al Programa de Promoción al Investigador (PPI), los apoyos económicos a las investigaciones vinculadas a las agendas temáticas del CONICIT, el registro de publicaciones científicas, la base de datos sobre investigadores, el Programa de Investigador Novel (PIN), entre otros, vienen progresivamente siendo asumidos en su fase de instrumentación por las instancias regionales. Queda pendiente la incorporación de estas mismas instancias estatales a los niveles de toma de decisión de estos programas.

Al revisar las novedades en materia de Educación Superior previstas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), además de no incluir la gratuidad expresa para el nivel, se encuentra que::

Artículo 109: El Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, estudiantas, egresados y

egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la nación. Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y la vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Se establece la inviolabilidad del recinto universitario. Las universidades nacionales experimentales alcanzarán su autonomía de conformidad con la ley. (p.6).

Esta definición jurídica no evidencia avances significativos en la educación superior. Es prudente puntualizar, que los cambios educativos a nivel de la educación superior no adquirieron durante el año 1999, la misma dinámica de los restantes niveles del sistema educativo. Es decir, el proceso de Constituyente educativa a nivel de la Educación Superior aún no se ha abierto. Al respecto Lanz (1999), señala:

En este sentido es necesario destacar que los cambios y transformaciones en las universidades son inevitables, como parte de un proceso general de grandes cambios estructurales que hay que hacer en la educación. Lo que está planteado es profundizar la autonomía académica con una exigencia de rendición de cuentas sobre las ejecutorias realizadas en las universidades. (pp.4-5)

Uno de los aspectos puntuales de los cambios emprendidos en la educación venezolana se orienta a la modificación de la estructura organizativa del Ministerio de Educación, posteriormente de Cultura y Deportes (MECD) y ahora de Educación y Deportes (MED).

Se busca desconcentrar la gestión interna, profundizar la descentralización y profundizar la delegación de facultades a los planteles, por intermedio de los Proyectos Pedagógicos de Plantel (PPP), los Proyectos Pedagógicos de Aula (PPA) y el desarrollo de un currículo regionalizado.

En materia de educación superior se intervienen universidades privadas que ha criterio de los legos educativos, habían convertido el hecho educativo en un *mercado*, se explora la suspensión de los procesos electorales de las universidades experimentales y se hace un esfuerzo para auditar los costos y presupuestos de las actividades universitarias,, incluida la investigación.

Cuba:

Cuba es una nación ubicada en el Caribe, la cual fue la última posesión de España en América. . El héroe nacional es José Martí, quien junto a otros patriotas de la isla lideró el proceso de liberación nacional de ese país. El mismo Enrique José Varona, quien vivió hasta las primeras décadas del siglo XX constituyó parte importante del núcleo patriota cubano.

En 1898 se produce la intervención norteamericana de la isla en procura de despojársela a España e "impedir la verdadera independencia de Cuba" (Pedagogía 99,p.2). Entre 1906 y 1909 se produce la segunda intervención militar estadounidense en Cuba. En 1953, Fidel Castro Ruz al mando de un grupo de cubanos rebeldes insurge contra la dictadura de Batista. El resentimiento antinorteamericano era evidente.

Durante los últimos cuarenta años, Cuba ha tomado un rumbo distinto al de sus pares Latinoamericanos, asumiéndose como una República Socialista. A partir del derrocamiento de la dictadura de Batista (1959) se produce un progresivo acercamiento al campo socialista liderado por la ex -URSS (Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas) y consecuentemente un distanciamiento con los Estados Unidos. Producto de ese proceso, es considerada como inhabilitada para formar parte de la Organización de Estados Americanos (OEA), dando inicio al bloqueo político, que luego se extendería al plano económico y se arreciaría con la ley Helms Burton en los noventa. Cuba constituye junto a Corea del Norte, Vietnam y China, los únicos países que no sucumbieron ante la caída del denominado campo socialista con la exURSS a la cabeza.

Al asumirse como república Socialista, ha definido su sistema educativo como una función del Estado, al cual le corresponde "orientar, fomentar y promover la educación, la cultura y las ciencias en todas sus manifestaciones" (CIE,CD-ROM,1998). La Constitución de la República Socialista de Cuba (1976), define los objetivos y principios fundamentales de la educación, lo cuales están orientados al desarrollo de la identidad nacional y la revolución socialista. En el artículo 52 de su Constitución establecen, el derecho que tienen todos a la educación física, el deporte y la recreación y, precisan que la "enseñanza es gratuita y se basa en las conclusiones y aportes de la ciencia y en estrecha relación con la vida, el trabajo y la producción" (CIE,CD-ROM,1998). Sus logros en materia de educación son reconocidos por la UNESCO y otras instancias de planificación educativa supranacionales.

El ordenamiento jurídico del sistema educativo cubano se fundamenta, según lo previsto en los informes de la Conferencia Internacional de Educación en:

1. La Ley sobre la Primera Reforma Integral de la Enseñanza, promulgada el 26 de diciembre de 1959, que dispuso una nueva organización y determinó su objetivo fundamental de acuerdo con los intereses de la revolución.
2. La Constitución de la República, aprobada el 24 de febrero de 1976.
3. La Ley No. 1306 del 31 de julio de 1976, mediante la cual se ha creado el Ministerio de Educación Superior. Con igual fecha, se publicó la Ley No. 1307, que define la estructura organizativa de la educación superior y los tipos de centros. El Decreto Ley No. 67 del 19 de abril de 1983 ha reafirmado que el Ministerio de Educación Superior es el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la educación superior. El Decreto Ley No. 147 del 21 de abril de 1994 dispuso la reorganización de los organismos de la administración central del Estado, proceso que está en desarrollo y que al concluir modificará el mencionado Decreto Ley No. 67 de 1983. (CIE,CD-ROM,1998).

Al igual que en Venezuela, el año escolar cubano comienza el 1º de Septiembre y finaliza en Julio. Los maestros cuentan con un mes de vacaciones y el restante tiempo antes del inicio del año escolar deben dedicarlo a la formación metodológica supervisada por el Estado. . El sistema de administración y gestión en materia educativa está sujeto al principio de doble subordinación, por una parte al denominado Poder Popular y por otra al Ministerio de Educación.

A partir de 1970 se impulsa la política de cuadros, que marca el inicio de la institucionalización en ese país, el cual es reforzado a partir de 1995 con la ejecución del denominado Plan de Mejoramiento del Sistema Nacional, el cual está "dirigido al cambio de calidad en cuanto a contenidos , estructura del currículum y a la integridad del sistema" (CIE,CD-ROM,1998).

Para el sistema educativo cubano la educación superior constituye el mayor nivel, orientado a la "formación en los diferentes campos de la sociedad"(CIE, CR-ROM,1998). Para acceder al nivel universitario se debe presentar un examen

de admisión estructurado de acuerdo a cada especialidad. Cuenta con setenta y ocho (78) carreras universitarias. Los Centros de Enseñanza Superior (CES), los institutos y las universidades son los encargados de impartir la enseñanza en el nivel superior.

Durante el periodo 1996-97, la matrícula de educación superior en Cuba alcanzó los 125.000, siendo atendida por 23.600 docentes. "De ellos, alrededor del 5%, son profesores titulares, el 12% profesores auxiliares, el 31% asistentes y el 52% instructores" (CIE, 1998, p.5). La evaluación a nivel de la educación superior es cualitativa, discriminada en cuatro categorías: Mal (2), Regular (3), Bien (4) y Excelente (5). Corresponde al Partido Comunista de Cuba (PCC) velar por el desarrollo de la dinámica universitaria conforme a los cánones establecidos por la revolución. En esta orientación, todos los órganos de dirección cuentan con un delegado del PCC. A pesar de ello, no significa que todos los que acceden a cargos de conducción en materia educativa pertenecen al PCC. Un caso que ilustra esta situación lo constituye el rol protagónico que ha tenido el Dr. Álvarez de Zayas, a pesar de no ser militante del Partido Comunista.

La República de Cuba en el presente, atraviesa por un proceso de adaptación de los postulados de su revolución a los nuevos tiempos de globalización. Sin renunciar a sus principios a iniciado un sistemático proceso de acercamiento a los países que se fundamentan en la concepción capitalista, estableciendo alianzas estratégicas que le permitan introducir progresivamente, en áreas localizadas, la economía de mercado. En este tienen plena coincidencia con lo planteado por la nomenclatura del Partido Comunista Chino con relación a mantener bajo su régimen socialista *un país, dos economías*. En este marco, de cambios sostenidos, alrededor de los días en los cuales se desarrolló **Pedagogía '99** Encuentro por la Unidad de los Educadores Latinoamericanos, se produce la visita de campo a las instituciones de ese país.

Panamá:

Panamá es uno de los países que en Latinoamérica históricamente había mantenido una de las mayores presencia de tropas norteamericanas en su territorio. Como todo proceso de presencia extranjera prolongada en una nación, esto despierta a la larga resistencia de los distintos sectores sociales del país y el surgimiento del nacionalismo.

Así irrumpe Omar Torrijos y el Torrijismo como corriente nacionalista apoyada en el ala castrense. Bajo el auspicio de Torrijos se firma el acuerdo para la devolución del canal a la administración Panameña conocido como acuerdo Torrijos-Carter. Esto implicaba la salida de las numerosas tropas norteamericanas estacionadas en el país centroamericano.

A ello contribuye el dismantelamiento de la Unión de Repúblicas Socialista Soviéticas (URSS) que desactiva el periodo de la guerra fría, sobre cuyo fundamento se levanta la doctrina de seguridad nacional elaborada por el Pentágono, que justificaba la presencia militar norteamericana en Panamá. La muerte de este líder cívico-militar redimensiona el discurso independentista, pero no lo anula. Aún se evidencian en los ciudadanos, las huellas sociológicas de la invasión norteamericana para derrocar al Dictador Noriega.

La educación superior en la República de Panamá muestra una hiperconcentración y un relativo estancamiento respecto a sus pares regionales. La principal universidad panameña es la Universidad de Panamá que cuenta con diversas facultades que van desde la docencia, pasando por las ciencias políticas hasta las carreras del agro. No cuenta con programas doctorales y los pocos profesionales de la docencia que poseen este grado académico lo han obtenido en el exterior, preferentemente en los Estados Unidos.

La carencia de programas doctorales coloca en evidencia el mito sobre el beneficio de la presencia extranjera para el desarrollo de la educación y la ciencia. De hecho la dependencia económica y la presencia de tropas extranjeras exigen subordinación académica. Desde el punto de vista formal se prevé una alta estructuración de las actividades científicas orientadas por las instancias extrauniversitarias con las propias de la investigación universitaria, orientada a elevar la productividad. La retirada de profesionales de distintos campos que acompañaban a las fuerzas militares norteamericanas, ha generado expectativas de ascenso social y un acelerado crecimiento de los niveles de formación especializada, especialmente de los postgrados. En los restantes niveles del sistema educativo existe una similitud de enunciados en torno a las razones y objetivos de la reforma educativa. La descentralización educativa es considerada una política de Estado.

A pesar de las dilaciones, en Diciembre de 1999 el canal de Panamá es devuelto a la administración Panameña y, durante los primeros días del 2000 se produce la salida de las tropas estadounidenses presentes en ese país. En ese contexto de efervescencia de los intereses nacionalistas en Panamá, que lleva a mantener una campaña diaria por la salida de tropas norteamericanas en todos los

diarios importantes de ciudad de Panamá, se produce la visita de campo a esta nación.

Colombia:

Colombia es una República Bolivariana. Ubicada en el continente Suramericano, tiene fronteras con Venezuela y Panamá, otros de los dos países donde se ubican los casos estudiados. Es miembro fundador del Convenio Andrés Bello (CAB). En Bogotá su capital está ubicada la Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello (SECAB), instancia que editó y refrendó la propuesta de CONICIT (1994) para la Gerencia de la Ciencia y la Tecnología.

En 1991 modificó su Carta Magna, como resultado de un proceso constituyente que procuró crear el marco jurídico para la reinserción de las fuerzas guerrilleras revolucionarias que hacen vida activa en el país, objetivo que se logró solo parcialmente. El desmantelamiento de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas y de los socialismos en un solo país, obligó a los insurgentes a repensar su posición en cuanto a los mecanismos para el acceso al poder. Este caso evidencia como en el contexto de creciente mundialización, un hecho sucedido a muchos kilómetros tiene sus profundas repercusiones en un país distante y su sistema político.

La Constituyente Colombiana permitió la realización de uno de los más profundos debates en torno a la **Agenda Educativa**, que han realizado en Latinoamérica durante las últimas décadas. Las posiciones surgidas al calor de las discusiones de los Asambleístas dejó en evidencia la necesidad que tenía la sociedad colombiana de emprender profundos cambios en materia educativa, en procura de solventar la crisis de eficacia, legitimidad y cobertura en la cual estaba inmerso.

La Constitución de la República de Colombia (1991) estableció que "la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social" (Informe de Educación presentado a la Conferencia Internacional de Educación, CD-ROM, 1998). En materia de Educación superior la Constitución de 1991 garantiza la autonomía universitaria y la elección de sus propias directivas. Se establece un periodo transición en materia educativa que abarca el primer quinquenio de los años noventa. Para apoyar esta proceso se lanza el Plan de Apertura Educativa 1991-1994. En materia de educación superior se plantea la urgencia de definir con claridad el estatus autonómico de las casas de estudios

superiores lo que significará dotar a las instituciones públicas de educación superior de un régimen especial previsto en la Constitución de 1991.

Las principales normas jurídicas que orientan el sistema educativo colombiano son:

- El Decreto No. 088 de 1976, mediante el cual se reestructura el sistema educativo y se reorganiza el Ministerio de Educación Nacional.
- La Ley No. 30 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.
- El Plan Decenal de la Educación 1995-2005, establecido por la Ley General de Educación (artículo 72) y reglamentado por el Decreto No. 1719 de 1995, tiene por objeto fundamental elevar la educación a la categoría de política de Estado trascendiendo así los márgenes de un período de gobierno. El Plan es una guía de acción que pretende definir las metas para la educación colombiana durante los próximos diez años y provocar una movilización no sólo institucional, sino social y continua en torno a la educación. (CIE,CD-ROM,1998)

En cuanto a la Educación Superior, de acuerdo a lo publicado por la Conferencia Internacional de Educación, ésta

conduce a la obtención de títulos o a la acumulación de derechos académicos en los campos de la técnica, de la ciencia, de la tecnología, de las humanidades, del arte y el de la filosofía. Existen programas de pre-grado y de post-grado (especializaciones, maestrías, doctorados y post-doctorados). (CIE,CD-ROM,1998)

Es necesario destacar que le corresponde al Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) el apoyo a la educación superior universitaria y no universitaria en Colombia. Por su parte al Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) le corresponde definir y fijan criterios, normas y procedimientos relacionadas a:

- Las políticas y los planes para el desarrollo de la educación superior;
- La reglamentación y los procedimientos para: a) organizar el Sistema de Acreditación; b) organizar el Sistema Nacional de Información; c) organizar los exámenes de estado; d) establecer las pautas sobre la nomenclatura de los títulos; e) la creación de instituciones de educación superior; e)

establecer los requisitos de creación y funcionamiento de los programas académicos;

- Los mecanismos para evaluar la calidad académica de las instituciones de educación superior y de sus programas;
- La suspensión de las personerías jurídicas otorgadas a las instituciones de educación superior. (CIE,CD-ROM,1998).

El CESU y el ICFES trabajan coordinadamente y tienen bajo su responsabilidad comités asesores para realizar estudios y análisis en temas vinculados a las instituciones universitarias. Una cuarta parte del sistema universitario colombiano lo conforman las universidades, y lo complementan los institutos universitarios, tecnológicos y técnico profesionales.

Contrario a lo que se suele afirmar, un diagnóstico realizado en la década de los noventa sobre el nivel de educación superior indicó que "la gran mayoría de los docentes universitarios tiene un nivel de formación bajo ya que sólo el 3% posee un título de doctorado y se concentran en seis universidades. (CIE,CD-ROM,1998).

El órgano rector de la investigación en Colombia es el Consejo Colombiano de Ciencia y Tecnología (COLCIT). Esta instancia tiene diseñados modelos de aproximación continua y colaboración prospectiva con la educación superior.

En 1999 e inicios del año 2000, cuando se realiza el trabajo de campo, la sociedad colombiana atraviesa por un proceso dicotómico de crisis estructural y esperanza en torno a las posibilidades de reunificación nacional que se abren a partir de los procesos de negociación de los grupos insurgentes de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Ejército de Liberación Nacional (ELN) y el Ejército Popular de Liberación (EPL) con una alta comisión de paz. Sin embargo el futuro de este proceso de negociación pareciera depender más de la necesidad de una revolución paradigmática de todos los sectores de esta sociedad.

Para Iniciativa Internacionalista por el Cambio (IIC, 1999), Colombia se encuentra inmersa en un proceso de profundos cambios que procuran: (a) producir cambios estructurales que rompan con las profundas desigualdades económicas, políticas y sociales existentes en su seno, que tienen repercusiones negativas en el sistema educativo por fenómenos como los desplazados, la intolerancia y la

violencia; (b) producir una reforma que logre que el Estado Colombiano sea más eficaz y legítimo, (c) lograr una voluntad real de paz de las fuerzas insurgentes de ese país que se convierten en una de las más antiguas y poderosas luego del desmantelamiento del denominado "socialismo real" y del welfare state (Estado de Bienestar); (d) insertar a Colombia en los procesos de integración propios de la globalización.

Contextos Institucionales

Venezuela

La Universidad Pedagógica

La UPEL, es la convergencia de múltiples procesos de formación docente ubicados a lo largo y ancho del país. Se procura con la creación de la UPEL, articular la acción pedagógica en Venezuela.

Entre las instituciones con amplia trayectoria que se suman a la UPEL se cuentan el Pedagógico de Caracas, instituto decano en la formación docente venezolana, el Mácaro orientado a la formación del docente rural, el CIER resultante del proceso de creación a través de la Organización de Estados Americanos (OEA) de la Escuela Rural Interamericana (ERI).

El 27 de Junio de 1988 se integra la UPEL y en 1991 el antiguo Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IUMPM) Núcleo Académico Permanente CIER (NAP-CIER) adquiere el estatus de Pedagógico Rural Gervasio Rubio (IPRGR), institución en la cual se desarrolla la maestría que conduce este trabajo.

La Universidad Nacional Experimental del Táchira (U.N.E.T.)

En el marco de transformación económica que se le pretendió dar al país en los años setenta, junto al programa de becas Mariscal de Ayacucho, se impulsa la creación de un conjunto de universidades de orientación tecnológica que formaran la mano de obra calificada y profesional para la concreción de estos planes. En esta perspectiva se crea la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), fundamentada en las experiencias internacionales exitosas, especialmente la japonesa.

Como universidad tecnológica su énfasis en el pregrado está centrado en las ingenierías, la arquitectura y la calificación en altos procesos de producción

animal y vegetal. A nivel de postgrado desarrolla una amplia labor, en áreas múltiples que abarcan desde el turismo, la gerencia educativa, pasando por la formación en materia de finanzas. Cuenta con programas de especialización, maestría y doctorado. La investigación y el postgrado tienen estructuras diferenciales a través de sus respectivos decanatos.

La Universidad de Los Andes (U.L.A.)

La Universidad de los Andes es para la región occidental de Venezuela una de las instituciones pioneras en la formación profesional del cuarto nivel. De hecho es a través de la Universidad de los Andes (ULA- Núcleo Táchira) y la Universidad Católica Andrés bello (UCAB), que los estudiantes tachirenses tienen la posibilidad de acceder a la educación superior en el mismo estado.

La ULA es una universidad multidisciplinaria, de carácter humanista (forma docentes). Desarrolla programas de pregrado y postgrado, tanto en su sede principal como en la extensión Táchira. Combina la actividad del postgrado con el trabajo de líneas de investigación.

Cuba

El Instituto Superior Pedagógico José Varona (ISPJV)

Ubicado en la Ciudad de la Habana, el Instituto Superior Pedagógico José Varona es la institución de formación docente de mayor trayectoria en Cuba. Despliega una vasta actividad docente, de investigación y extensión que abarca todos los niveles del sistema educativo cubano.

En sus instalaciones funciona la escuela de pioneros de la revolución, convertido en un centro de aplicación de metodologías y políticas educativas de avanzada. El ISPJV desarrolla un vasto programa de superación profesional y formación académica de postgrado que comprende talleres de educación permanente, especializaciones, maestrías y doctorados. Convergen en este esfuerzo las facultades de Ciencias de la Educación, Ciencias Humanistas, Lenguas Extranjeras, Educación Infantil, Ciencias Naturales y de Ciencias. Cuenta además con centros de documentación e investigación.

A los efectos de este trabajo se considera una universidad de carácter humanista.

Panamá

La Universidad de Panamá

Ubicada en la ciudad de Panamá, la Universidad de Panamá es la institución decana de la educación universitaria en ese país. La Universidad de Panamá cobija en sus instalaciones diversas facultades que le dan un perfil multidisciplinario.

La formación de nivel abarca desde la matemáticas y la física pura, pasando por las ciencias políticas y derecho, hasta formación docente. En el campo de la docencia es la universidad que reúne la trayectoria y experiencia histórica panameña.

La Investigación se articula del pregrado al postgrado a partir de sus facultades. El programa doctoral recién se inicia.

A los efectos del trabajo se considera una universidad de carácter humanista

La Universidad Latina

Ubicada en la Ciudad de Panamá, en el sector Bancario, es una de las más importante universidades privadas de Panamá. Mantiene excelentes vínculos con la Universidad de Panamá los cuales se reflejan en el hecho de compartir gran parte del personal académico. Cuenta con las Facultades de Ciencias de la Educación, Derecho y Ciencias Políticas, Ciencias Médicas y de Salud, Ciencias de la Comunicación y Ciencias Administrativas y Económicas. De cada una de estas facultades se desprende la orientación de los postgrados, los cuales están coordinados por el Centro de Estudios de Postgrado (CEP). El énfasis de la orientación de las maestrías es la calificación del recurso humano necesario para la administración pública en las áreas que desarrollan sus facultades. No cuenta con programa doctoral. El énfasis del CEP es el vínculo Universidad - Empresa.

A los efectos de este trabajo se le considerará una universidad con inclinación tecnológica.

Colombia

Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS)

La Universidad Francisco de Paula Santander, es la más reconocida universidad colombiana del eje fronterizo con Venezuela. Cuenta con diversas facultades, vincula formación humanística con la tecnológica, especialmente de punta, aunque su énfasis está en la primera. Cuenta con un Centro de

Investigaciones adscrito al área de extensión, lo cual refleja el énfasis en la pertinencia del conocimiento que se obtiene a través de la investigación. Desarrolla programas de postgrado.

Universidad Libre

Ubicada en Cúcuta, Norte de Santander, la Universidad Libre constituye una de las prestigiadas y antiguas universidades latinoamericanas y del eje fronterizo. Surge como resultado de las disputas en torno a la orientación educativa entre los liberales y los conservadores, regentada por los primeros. Cuenta con Facultades de Derecho, Contaduría Pública, Ingeniería Industrial y un Departamento de Postgrados.

Su orientación le ha permitido generar una aproximación sistemática al Convenio Andrés Bello, constituyendo una de las universidades con mayores vínculos con esta instancia regional. El énfasis actual de los postgrados está en la formación especializada en áreas concretas y en la integración, enfatizando en los diplomados que son una especie de especializaciones no conducentes a título académico, pero con créditos válidos en el nivel. No cuenta con maestrías, ni programas doctorales. A los efectos del Este trabajo se le considera una Universidad de orientación humanística.

La Escuela Internacional de Postgrados

Ubicada en todo el territorio nacional, el caso estudiado fue la sede principal ubicada en la ciudad de Cúcuta, departamento del norte de Santander. Es una institución centrada en la formación a nivel de los postgrados, especialmente las especializaciones con marcado énfasis en la docencia. Se orienta a la formación de personal especializado para liderar los procesos de cambios en la cultura de las organizaciones públicas y privadas.

En consecuencia pretende contribuir a la calificación especializada para asumir los retos que la globalización y el neoliberalismo imponen. Por ello, sus postgrados se refieren a la gerencia de empresas, gerencia de mercadeo, gerencia de la construcción, gerencia en servicios de salud, gerencia financiera, gerencia de empresas hoteleras y turísticas, higiene y seguridad industrial y gerencia pública. No cuenta con programas doctorales. A los efectos del presente Este trabajo se le considera un centro universitario de vocación tecnológica.

MARCO NORMATIVO: MODELO GERENCIAL SECAB-CONICIT.

SECAB-CONICIT (1994) desarrolló una propuesta de gerencia de la ciencia y tecnología, la cuál es vinculante para la gerencia de la investigación en las universidades. Esta iniciativa, a pesar de no tener registros que indiquen su aceptación e incorporación plena en universidad alguna, se consideró útil estudiarla a los efectos del presente trabajo, en virtud que plantea un camino compartido para el área de integración latinoamericana, además de la positiva acogida que obtuvo por parte de la Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello (SECAB), instancia que la publicó, para su debida valoración entre las comunidades académica y científica, así como por las instancias responsables de la toma de decisiones en el área de Ciencia y tecnología de los países signatarios y miembros del Convenio.

La propuesta de SECAB-CONICIT, publicada por SECAB aborda 16 tópicos, la mayoría de los cuales están contenidos en las categorías de interés de la investigación desarrollada. Estos tópicos son: (a) Sistema Nacional de Innovación, (b) Inteligencia Tecnoeconómica, (c) Prospectiva, (d) Planificación Estratégica, (e) Gestión de Calidad en Centros de Investigación y Desarrollo, (f) Gestión de Calidad en la Industria, (g) Gestión de Calidad en Organismo Públicos, (h) Generación de Conocimientos en la Industria, (i) Comercialización, mercadeo y Transferencia de Resultados, (j) Legislación y Política, (k) Gerencia de Proyectos de Investigación, (l) Gerencia de Proyectos Industriales, (m) Gerencia de Costos y Presupuestos, (n) Experimentación en Planta, (o) Automatización y Simulación de Procesos y, (p) Protección Legal de Resultados de Investigación y Desarrollo.

En este estudio, al abordar cada uno de los tópicos, se desarrolla un proceso de reflexión y adaptación de las formulaciones teóricas al plano de la gerencia de la investigación universitaria y la propuesta a elaborar. Para SECAB-CONICIT (1994), el **Sistema Nacional de Innovación**., parte de una concepción de la **innovación** como "proceso de interacción sinérgica permanente" (pp.53-62), entre la **investigación**, la **consultoría** y la **producción intelectual**. Estos tres elementos del Sistema Nacional de Innovación (S.N.I), exigen una **mayor especialización** de la **consultoría**, **laboratorios adecuados**, **sistemas de normalización** y de **información**. Para su desarrollo pleno, el S.N.I requiere de un proceso integrador de los resultados investigativos con respecto a las necesidades institucionales, sociales o sistémicas. A nivel gerencial distinguen que el ciclo de Deming, consta de procesos superpuestos: El **Ciclo de Mejora** (Planificación, Ejecución, Control y Acción) y el **Ciclo de Creación o Innovación**. Ideas que exponen de la siguiente manera:

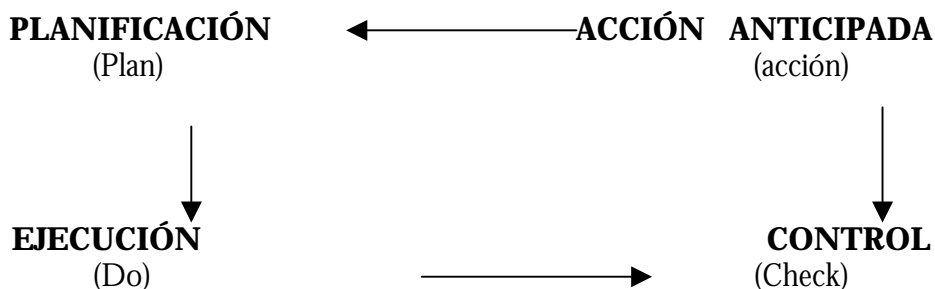


Gráfico N° 7: El Ciclo de Mejora.
(SECAB-CONICIT, 1994, p.62, módulo 1)

Adicional a este ciclo proponen el ciclo de innovación, expresado en la siguiente figura:

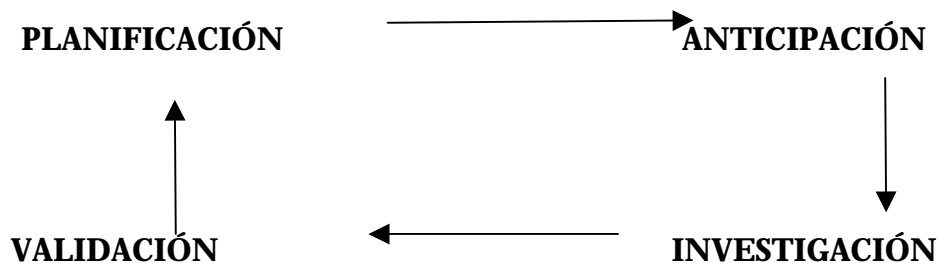


Gráfico N° 8: Ciclo de Creación o innovación
(SECAB-CONICIT, 1994, p.63, módulo 1)

Al fusionar los dos ciclos se obtienen el modelo de gerencia de la competitividad (MGC), incluido en el marco teórico (Ver gráfico N° 5 en página 56). Establece SECAB-CONICIT que las funciones de los sistemas, se corresponden a determinadas disciplinas gerenciales, entre las cuales destacan:

Cuadro N° 1
Correspondencia entre Funciones y Disciplinas Gerenciales
(SECAB-CONICIT, 1994, p.66, módulo 1)

Función	Disciplina Gerencial
Planificación	Planificación Estratégica
Visión del futuro	Prospectiva
Excelencia en producción	Gestión de Calidad
Promoción de la Innovación y el Cambio	Gestión Tecnológica
Monitoreo	Inteligencia competitiva.

El modelo de gerencia de la competitividad que proponen integra las dimensiones **organizacionales** (entorno, actividad, antigüedad, perfil del recurso humano, especialización e integración departamental, comunicación fluida, imagen corporativa, para citar sólo algunos elementos), **instrumentales** (infraestructura física, herramientas, manuales de equipos y procesos, entre otros) y **actitudinales** (liderazgo, disposición para la solución de problemas, creatividad, disciplina, solidaridad y sentido de pertenencia).

Para el Modelo de **Gerencia Competitiva** proponen el desarrollo de la **Inteligencia Tecnoeconómica**, que para Cubillo (1991), no es otra cosa que las "capacidades intelectuales organizadas de una empresa ...para percibir cambios emergentes en las condiciones de su ambiente operativo y para preparar movimientos alternativos adaptativos, a fin de maximizar la probabilidad de obtención de sus objetivos, en virtud de esos cambios" (p.34). Complementariamente, SECAB-CONICIT (1994), considera que:

Un Programa de Inteligencia es un proceso formalizado por medio del cual un grupo gerencial evalúa la evolución de un sector industrial dado, las capacidades y el comportamiento de los competidores, actuales y potenciales, a fin de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. (p.35)

Por otra parte, define SECAB-CONICIT (1994) que la inteligencia es un proceso que se inicia con la determinación de necesidades, para lo cual se requiere **auditoría de información** y el monitoreo permanente. De acuerdo a lo desarrollado por ésta instancia, la auditoría de información procura responder las siguientes interrogantes: ¿qué inteligencia es requerida por los usuarios?, ¿qué información está disponible?, ¿quienes pueden actuar como recolectores de información?, ¿quiénes son los expertos de la institución en un campo dado?, ¿cuáles son los canales de comunicación en la universidad?.

Las necesidades más comunes de información las relacionan a (a)el análisis ambiental [macroeconómico; investigación de demandas de educación superior; problemas sociales, culturales, políticos, económicos de interés], (b)el análisis de competencia [estrategia actual y objetivo a largo plazo: posición y desempeño estratégico, capacidad y vulnerabilidad, gerencia] y, (c)el análisis de las características, expectativas y exigencias de los nuevos ingresos. Dentro de esta dinámica, Lagerstam (1989), señala que los criterios más utilizados para establecer jerarquías entre las necesidades de inteligencia organizacionales son: (a)considerar que es importante tener conocimientos nuevos, actualizados, sobre un evento;

(b)la posibilidad que ese evento suceda y; (c)la disminución de los costos como resultado de la anticipación.

Para un modelo de gerencia como el propuesto, resulta muy importante alcanzar ventajas competitivas. En la planificación esto busca contribuir al desarrollo del arte de planificar, como un proceso de "adopción de mejoras continuas como el objetivo final" (Lagerstam,1989,p.38). En consecuencia, proponen desarrollar el **benchmarking** o comparación con el mejor de la clase. Para precisar al respecto, es importante citar a Spendolini (1992) quien afirma que el benchmarking es "un proceso continuo y sistemático para la evaluación de productos, servicios y procesos, de empresas reconocidas como las mejores en su clase, con el propósito de introducir mejoras organizacionales" (p.46). Para SECAB-CONICIT (1994):

*Una vez concluida la comparación con frecuencia es necesario desarrollar un conjunto de acciones que van desde la formulación de recomendaciones hasta la implementación de programas que permitan alcanzar y pasar al mejor de la clase, en esencia lo que busca es la **introducción de mejoras organizacionales** que permitan superar a los competidores.* (p.47, módulo 2)

En el caso de las universidades, esto implica romper con limitaciones paradigmáticas, fundamentadas en una interpretación de la autonomía que niega la referencia externa con sus pares nacionales o internacionales. Por el contrario, la autonomía constituye la mayor oportunidad para emprender desde la propia identidad institucional, un camino de superación organizacional, que no sea una simple copia, sino que permita *alcanzar* y **superar** las mejores referencias mundiales.

Establece SECAB-CONICIT que la concepción del benchmarking procura cerrar la brecha entre la visión y el desempeño presente de las instituciones. Para ello, ilustran el proceso de comparación desde la perspectiva gerencial, así:

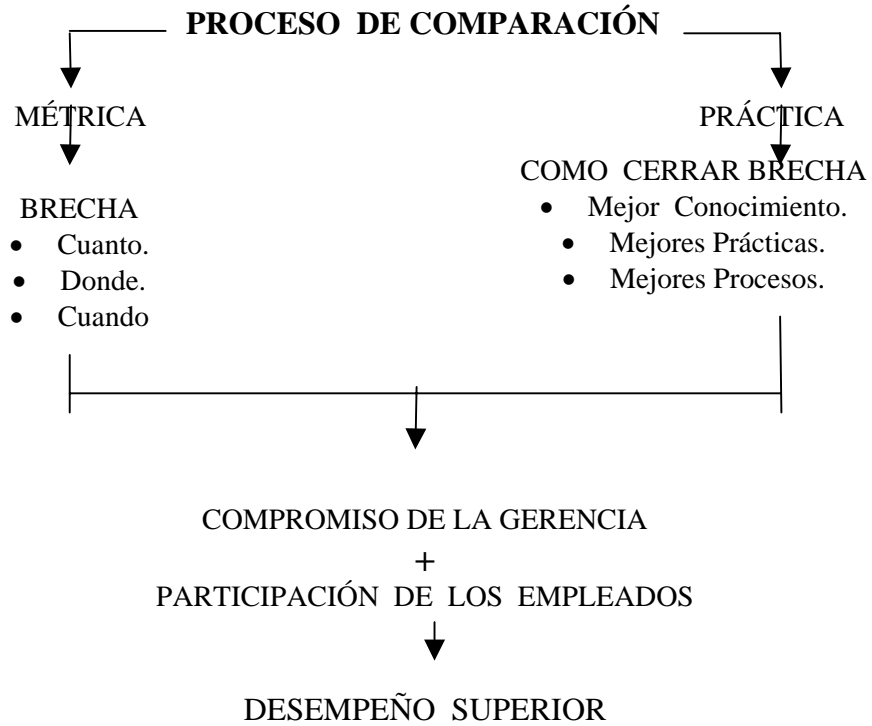


Gráfico N° 9: Visión global del proceso de comparación (CONICIT-SECAB, 1994, p. 47, módulo N° 2)

SECAB-CONICIT (1994),. considera importante concentrar los análisis relativos a los perfiles de la personalidad en:"(a)el estilo de recolección de información, (b)el estilo de toma de decisiones, (c) el estilo de vida y, (d)fuelle de energía del sujeto" (p.50, módulo 2). En este sentido, destacan los autores la necesidad de hacer coincidir las expectativas de la institución con los desempeños de los gerentes. Esto no es excluyente, pues desde la perspectiva educativa, es superable o se puede adquirir mediante una formación avanzada. Sugieren un marco analítico para elaborar el siguiente perfil de estrella emergente para quienes toman las decisiones:

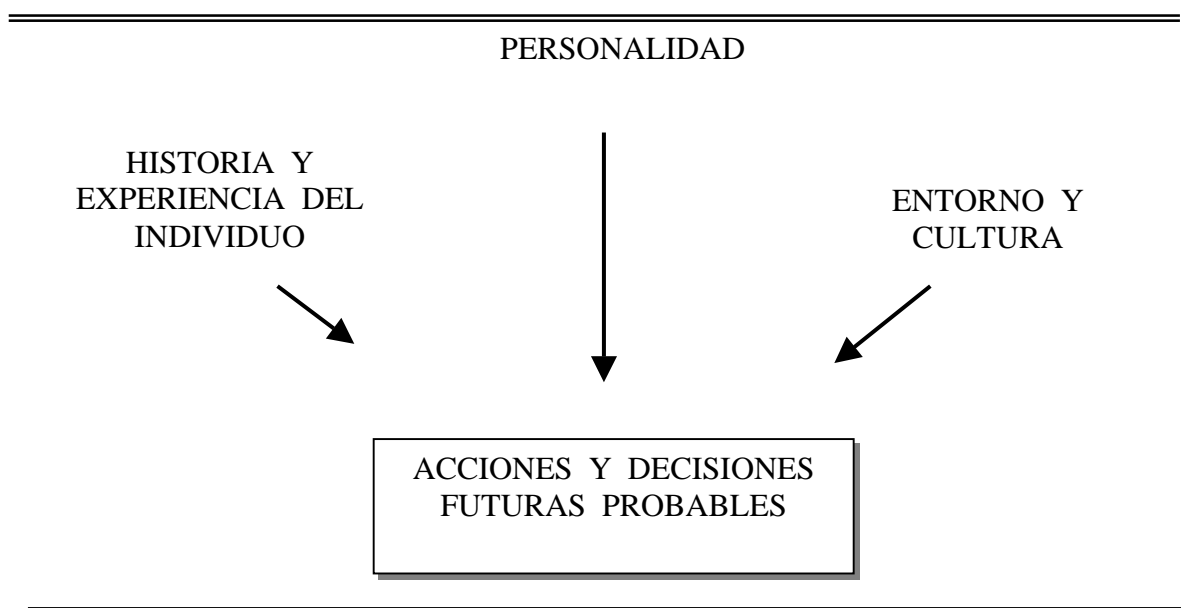


Gráfico N° 10: Marco Analítico.
(SECAB-CONICIT, 1994, p.49, módulo 2)

La **prospectiva** surge como una alternativa en materia de planificación. Para SECAB-CONICIT (1994), "la prospectiva se preocupa de brindar alternativas de futuros posibles en lugar de dar respuestas directa a las preguntas" (p.40, módulo 3). Para esa instancia, los más importantes propósitos de la perspectiva son:

1. Generar visiones alternativas de futuros deseados.
2. Proporcionar impulsos para la acción.
3. Generar información relevante bajo un enfoque de largo plazo.
4. Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
5. Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el futuro deseado. (SECAB-CONICIT, 1994, p.4, módulo 3)

Para SECAB-CONICIT (1994, módulo 3), la metodología prospectiva se desarrolla en cuatro fases, las cuales son: (a) La **fase normativa**: en la cual se diseña el futuro deseable y el perfil de futuro lógico, resolviendo la interrogante

¿cuál es el futuro que deseamos?; (b) la **fase definicional**: en la que se intenta responder preguntas sobre el presente; (c) la **fase de confrontación**: en la cual se confrontan el presente con la idea de futuro y; (d) la **fase de determinación estratégica**: donde se producen las definiciones estratégicas globales. Esto implica un paradigma de la planificación prospectiva que SECAB-CONICIT (1994, p.45, módulo 3) diagrama así:

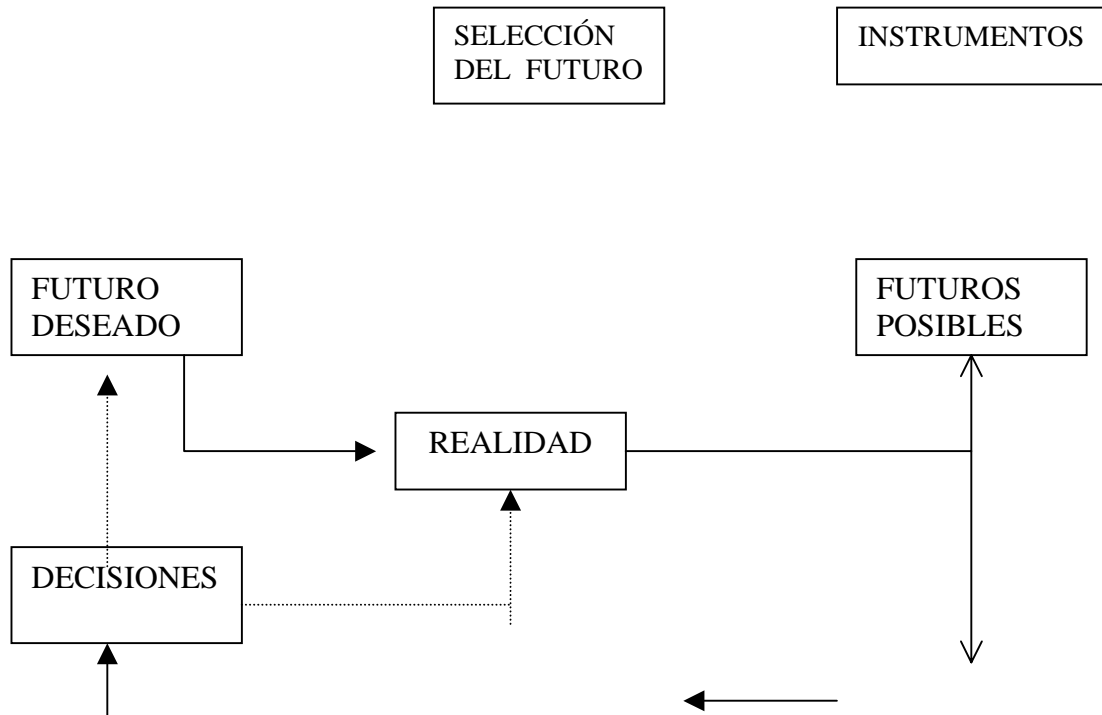


Gráfico N° 11. Paradigma de la planificación prospectiva (CONICIT-SECAB, 1994, p. 45, módulo 3)

Por su parte, respecto a la **planificación estratégica**, SECAB-CONICIT (1994, módulo 4) asume el modelo de David (1987), fundamentado en las preguntas de planificación estratégicas de Antonorsi (Ver gráficos N° 12 y Cuadro N°2 en las página 96 y 97). Para el propio David (1987), las estrategias tienen un papel relevante en la planificación estratégica. Para este autor, los tipos de estrategias son: (a) **intensivas** (penetración social, desarrollo social, inserción de resultados); (b) **integrativas** (integración hacia delante, hacia atrás y horizontal); (c) de **diversificación** (concéntrica, de conglomerado y horizontal); así como también admite (d) **otras estrategias** (asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación).

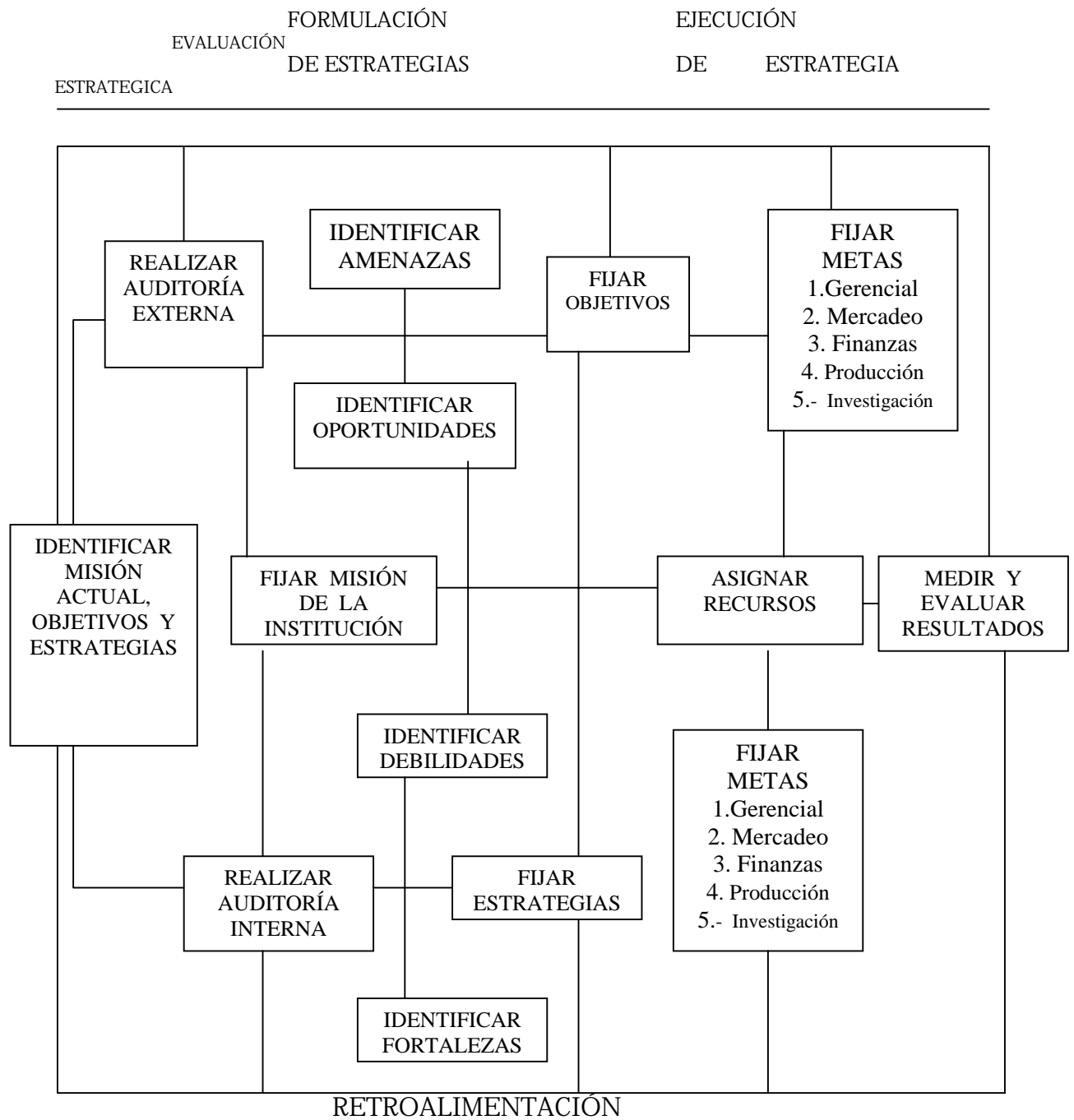


Gráfico N° 12. Modelo de Gerencia Estratégica de David. (1987,p. 97)

Cuadro N° 2
 LAS PREGUNTAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA de Antonorsi
 (En SECAB-CONICIT, 1994, p.36, módulo n° 4)

¿a dónde vamos? operaciones.	Determinar la Misión. Determinar el ámbito de las Establecer objetivos específicos
¿Cuál es el ambiente? Oportunidades.	Examinar las condiciones internas. Examinar el ambiente externo. Analizar Amenazas y
¿Cómo llegamos allá?	Evaluar opciones. Desarrollar Estrategias. Desarrollar Planes de Contingencia. Desarrollar Planes Operativos.
¿Cómo lo hacemos?	Diseñar la organización adecuada. Lograr el personal necesario. Proveer el liderazgo necesario. Establecer recompensas.
¿Vamos bien?	Hacer seguimiento y control.

Para SECAB-CONICIT (1994, módulo 5) **la gestión de calidad en centros de Investigación y Desarrollo**, es de especial importancia. Para el autor esto es aplicable a la gerencia de investigación en las universidades de los países del Convenio Andrés Bello y la comunidad científica del área exigen. Fundamentan su propuesta de Gestión de Calidad en Centros de Investigación y Desarrollo en: (a)la definición de los objetivos estratégicos de la institución que realiza investigación; (b)la precisión en torno a cuales son los elementos considerados claves para el éxito en la gestión; (c) la definición de calidad como algo que se logra y que no es el resultado de la casualidad y (d) Las cuatro bases filosóficas de la gerencia de la calidad total: (a)El Cliente es quien manda, (b)Respeto por la Humanidad, (c)El método Científico, (d)El principio de Kaizen: mejoramiento continuo. Para alcanzar los fines estratégicos de Investigación, SECAB-CONICIT, propone



Gráfico N° 13. Fines estratégicos de la investigación. (SECAB-CONICIT, 1994, p.34, módulo 5)

Los componentes claves del éxito en la gestión de calidad, los expresan SECAB-CONICIT (1994, p.35) de la siguiente manera³:



Gráfico N° 14. Los componentes claves del éxito. (SECAB-CONICIT, 1994, p.35, módulo 5)

³ El término mercado se sustituye por el de sociedad que es la equivalencia que corresponde al presente trabajo.

Con relación a las bases filosóficas, se destaca la inclusión del método científico, que para la gerencia de calidad total procura: (a) medir los indicadores de mejora, definiendo las metas de cada proceso; (b) buscar y solucionar las causas de los problemas; (c) Normalización de protocolos.

Para Motta (citado por SECAB-CONICIT,1994, p.33, módulo 7), la **gestión de calidad en organismo públicos** es fundamental para propiciar un cambio significativo en la gestión gubernamental. La gerencia en esta área, parte de los siguientes factores: (a) aceptación de los procesos de reforma del Estado y las redefiniciones que esto implica; (b) aprobación de la participación transversal de los actores en los diferentes momentos y niveles de la gestión como nueva exigencia; (c) comprender que los cambios exigen nuevos niveles de desempeño en la administración pública; (d) entender que demandas por mejores servicios es parte de la agenda ciudadana y gubernamental; (e) el desarrollo de empatía con los procesos de descentralización y desconcentración de la gestión pública; (f) el retorno a lo ético en el ambiente público y; (g) exigencias de mayor transparencia en la gestión mediante las metodologías participativas de ejecución y control.

Fundamentan la propuesta de gerencia en los organismos públicos en la gestión de calidad, como nuevo paradigma gerencial fundamentado en el ciudadano, como concepto clave que se vincula al usuario del servicio público; la importancia del manejo y uso de información actualizada; el rol del gerente público orientada por la eficacia y eficiencia en la racionalidad administrativa y, la necesidad de legitimar la acción gubernamental por la vía de los mecanismos de toma de decisiones, seguimiento y control.

Tanto la **gestión de calidad en la industria**, la **generación de conocimientos en la industria**, así como la **comercialización y mercadeo**, no se consideran relevantes a los efectos del presente trabajo.

En cuanto a la **Transferencia de Resultados**, aunque la propuesta de la máxima instancia de Ciencia y Tecnología es enfocada básicamente hacia la industria. Sin embargo, interpretada y ajustada resulta de especial importancia para este trabajo.

Para SECAB-CONICIT (1994,módulo 9), este aspecto "implica la creación de una unidad adicional para la transferencia de resultados" (p.49). Unidad que puede ser interinstitucional. Las funciones a cumplir por la unidad a crear se centrarían en:

- 1) La asignación de gerentes cuya responsabilidad es unir a las instancias emisoras y receptoras, y participar en el montaje

de la innovación hasta dejarla operando de manera continua en el lado receptor.

- 2) La estructuración de equipos para la transferencia.
- 3) La creación de equipos mixtos donde el liderazgo cambia en la medida que el proyecto se desplaza desde investigación hacia implantación. (p.49).

Con relación a lo anterior, a partir de la figura desarrollada por SECAB-CONICIT (1994)⁴, esto se plantea así:

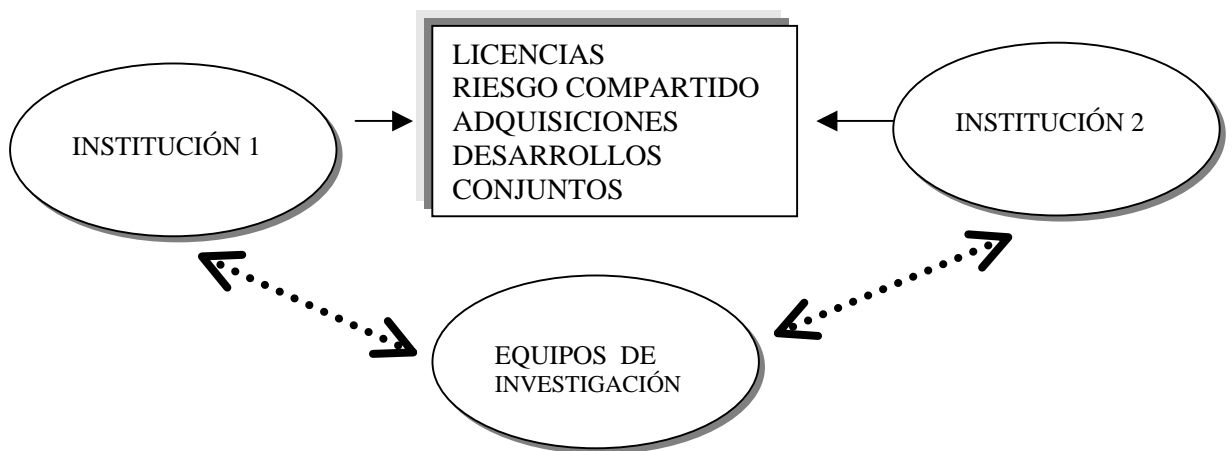


Gráfico N° 15. Proceso de adquisición y transferencia de conocimientos. (SECAB-CONICIT, 1994, p.50, módulo 9).

Respecto a la **legislación y la política**, es necesario comprender previamente la evolución institucional del área de ciencia y tecnología en Venezuela.. Para SECAB-CONICIT (1994, módulo 10), las instancias determinantes en la evolución institucional en el área son las de mayor tradición en Ciencia y Tecnología, que para Venezuela han sido: (a) la Asociación Venezolana para el Avance de la Ciencia; (b) el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas; (c) el Instituto Venezolano de Investigaciones Tecnológicas e Industriales; (d) el Consejo Venezolano de Investigaciones Científicas y

⁴ Adaptada al estudio.

Tecnológicas, (e) la Asociación Venezolana de Institutos de Investigación Tecnológica e Industrial.

Para SECAB-CONICIT (1994), la reestructuración en el área de ciencia en Venezuela, se fundamenta en la reorganización del Estado y la aspiración de contar con una ley marco para el sector, que bien pudiera ser una ley de carácter orgánico. La regionalización es concebida dentro del proceso descentralizador que impulsa la Reforma del Estado, expresada fundamentalmente en los FUNDACITES y otras estructuras regionales.

La **Gerencia de Proyectos de Investigación** (SECAB-CONICIT, 1994, módulo 11) parte de la concepción, según la cual los centros de investigación constituyen eslabones fundamentales para el desarrollo investigativo en el área. En este sentido identifican seis elementos estratégicos vinculados a: (a) la concepción sistémica de la Investigación; (b) el conocimiento profundo de la actividad donde se actúa; (c) los proyectos propios; (d) el equilibrio entre proyectos y servicios; (e) la infraestructura propia de investigación y; (g) la formación de personal de alto nivel. Con referencia a la gerencia de los proyectos, vinculada a los centros, SECAB-CONICIT (1994) considera que el gerente de proyectos debe:

Llevar el proyecto desde su etapa de nacimiento hasta su muerte. Además debe poseer conocimientos, habilidades, capacidad de análisis, realización y materialización de ideas. Los gerentes de proyectos deben poseer un alto sentido de cooperación en la construcción de relaciones no estructuradas. Con otros gerentes deben ganar autoridad dentro de la organización e integrar esfuerzos o equipos humanos multidisciplinarios y de altas calificaciones. Deben estar propensos a la búsqueda de la excelencia y tener capacidad de resolver conflictos. (pp.48-49)

Para esta instancia, el gerente de proyectos debe poseer la calificación, capacidad y habilidades propias de la gerencia moderna, con el siguiente perfil:

PERFIL DEL GERENTE DE PROYECTOS

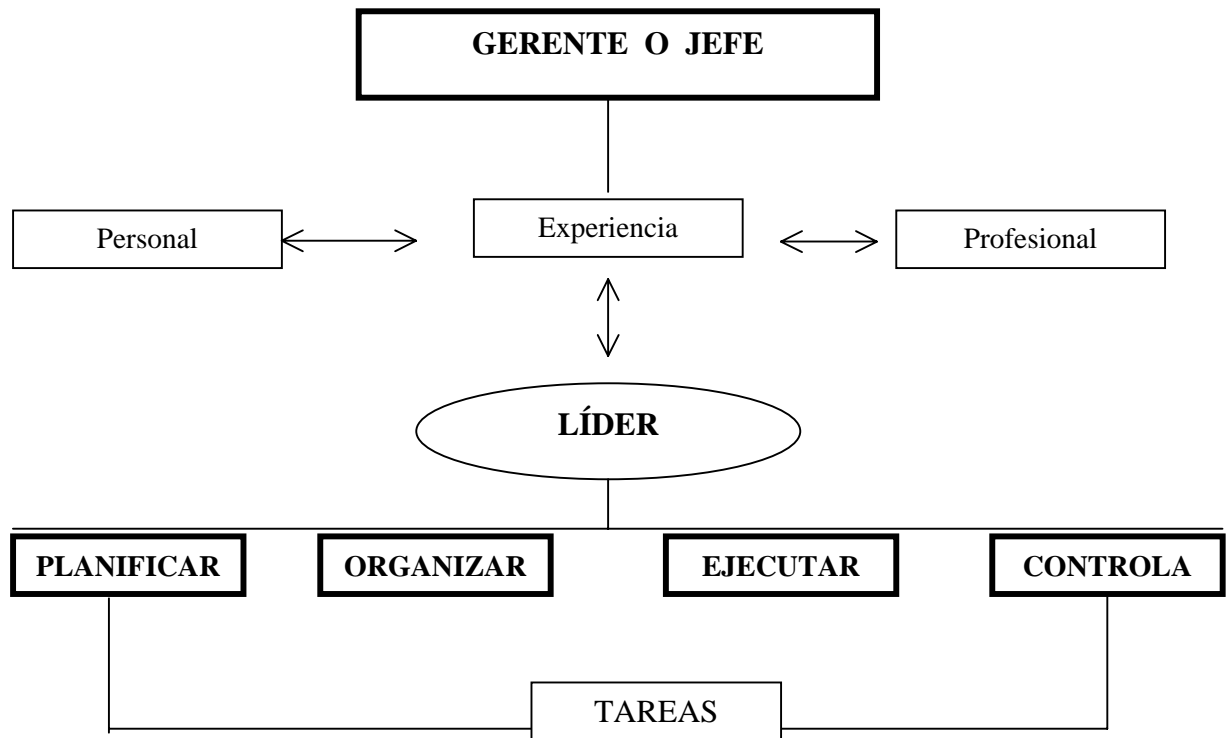


Gráfico N° 16. Perfil del gerente de proyectos de investigación.
(SECAB-CONICIT, 1994, p. 51, módulo 11)

Como se evidencia en el gráfico anterior, para SECAB-CONICIT (1994) el liderazgo eficaz es unipersonal. Sin embargo, contiene por otra parte, novedades muy importantes como lo son, el unificar las competencias personales y profesionales en el ejercicio del cargo, lo cual implica combinar la experiencia y la meritocracia en las funciones gerenciales, cuya calidad de desempeño se debe evidenciar en las tareas. Es decir, convergencia de juicio interno y externo, en la valoración del ejercicio gerencial.

Debido a la limitada vinculación de la **gerencia de proyectos industriales** a los objetivos de estudio se decide obviarla, estudiando de este módulo, tan sólo el modelo de gerencia de la competitividad (MGC). El MGC, desde la perspectiva de la planificación estratégica, está conformado por cinco funciones gerenciales: planificación estratégica, gestión de calidad, gestión tecnológica, prospectiva tecnológica y monitoreo comercial y tecnológico. El M.C.G. es representado gráficamente de la siguiente manera:

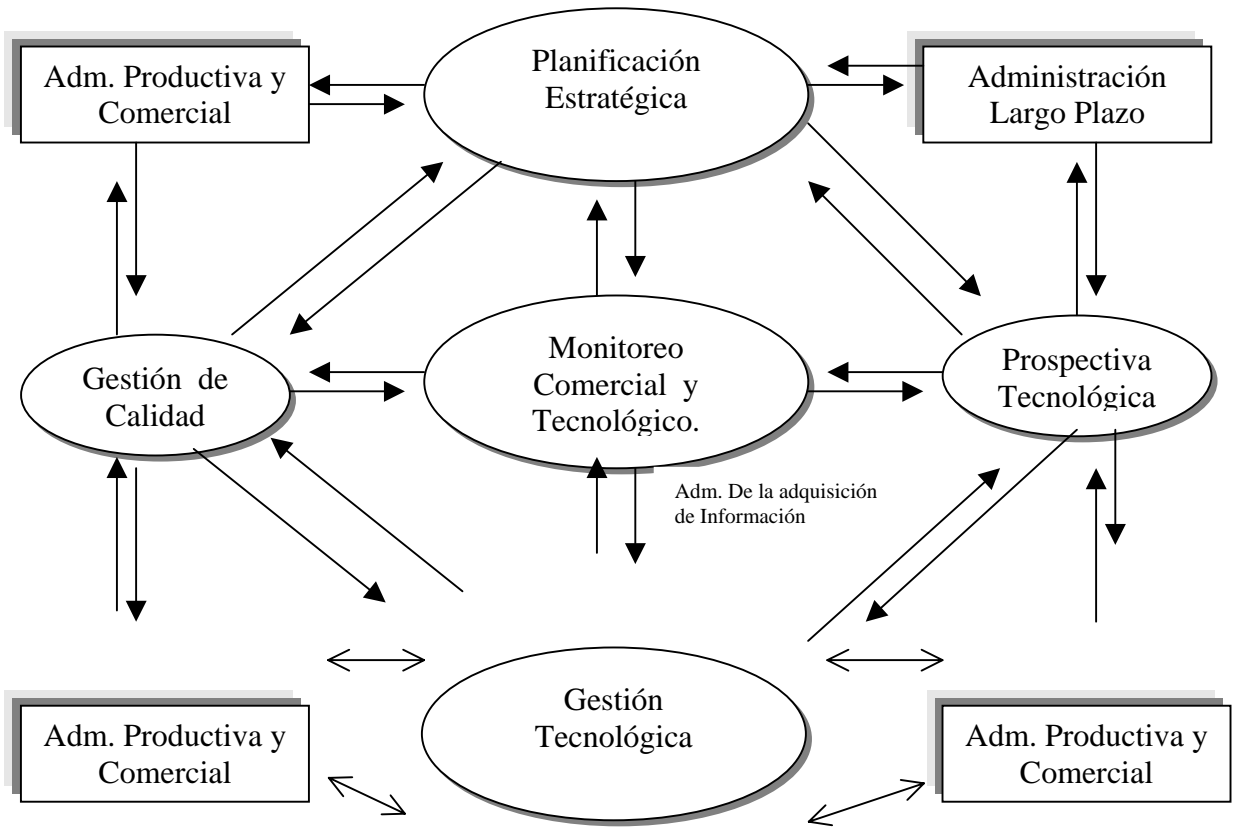


Gráfico N° 17. Modelo de Gerencia de la Competitividad.
(SECAB-CONICIT, 1994, p.35, módulo 12)

Por otra parte, la **gerencia de costos y presupuestos** es vinculada a la estructura de costos, que para SECAB-CONICIT (1994), depende de una serie de factores. Estos factores son (a) Economías o deseconomías de escala, (b) Experiencia, (c) Utilización de la capacidad, (d) Relaciones dentro de la cadena del valor, (e) Integración Vertical, (f) Oportunidad, (g) Políticas organizacionales, (h) Ubicación geográfica, (i) Regulaciones gubernamentales. Respecto a los sistemas de control, SECAB-CONICIT (1994, p.48) considera que los principales tipos de control administrativo son: (a) sistemas de Control de Costos; (b) sistemas de Control Presupuestario; (c) normas, políticas y procedimientos y; (d) Auditorías.

Para SECAB-CONICIT (1994, módulo 14) la **experimentación en planta** se fundamenta en la filosofía del Dr. Taguchi y procura la experimentación de procesos y materiales alternativos de producción de bienes y servicios, en búsqueda de la disminución de costos operativos y totales.

Con relación a la **automatización y simulación de procesos** SECAB-CONICIT (1994, módulo 15) , define a la **automatización** como "normalmente referida al uso de computadores, paquetes de programas y de personal adiestrado, para agilizar las labores, aumentando la productividad"(p.37). A esto añaden el uso de la red internet para acceso a bases de datos y mercados virtuales para mostrar productos, el trabajo en redes, la comunicación interactiva en tiempo real con individualidades y colectivos ubicados a grandes distancias, entre otros.

En materia de **simulación de procesos** señalan como objetivos: (a) mejorar la automatización; (b) conceptualizar el diseño; (c) evaluar alternativas de mejoramiento; (d) optimizar actividades; (e) apoyar la investigación; (f) adiestrar personal en procesos generales y particulares de la institución.

La **Protección Legal de Resultados de Investigación y Desarrollo** la abordan como la obligación que tienen las instituciones de respetar y promover la protección de inventos y producción intelectual. Para SECAB-CONICIT (1994, módulo 16) las **invenciones** "son el resultado de materializar una idea para solucionar una necesidad"(p.35). Los inventos se protegen mediante registro y adquisición de patente. La producción intelectual mediante los derechos de autor. El **derecho de autor** consiste fundamentalmente en la protección por un determinado plazo para la divulgación, representación y reproducción por parte de terceras personas no autorizadas.

Análisis de la propuesta de CONICIT - SECAB

La propuesta en conjunto se inscribe dentro de un esfuerzo internacional, específicamente de carácter subregional, por precisar algunas entidades teóricas fundamentales para avanzar en el proceso de normalización de los protocolos en gerencia de la ciencia. Desarrollada por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT), fue asumida por la Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello (SECAB), para ser analizada en el ámbito de los países miembros y adscritos al Convenio Andrés Bello (CAB), con la intención de lograr su posesionamiento entre los legos en ciencia y tecnología. Una parte fundamental de estas instancias directivas se localiza en las universidades, especialmente aquellas que realizan programas de postgrado.

La propuesta en sí, de una forma ambiciosa, pretende servir de guía para el debate alrededor de la definición y operacionalización de la gerencia de la ciencia, tanto en el área de la producción intelectual, como en el de la creación y la innovación. En consecuencia, holísticamente desarrolla elementos de la investigación en los centros de I&D (Investigación y Desarrollo) que es su eje de intervención, como los propios de la producción intelectual (acción, reflexión, investigación e inserción social) de los ambientes académicos, constituyéndose en el referente más significativo de elaboración teórica al respecto, durante los últimos años.

El estudio pretende un acercamiento, desde la perspectiva de las teorías críticas, a la concepción interna de la propuesta como totalidad, con relación a la gerencia de la investigación universitaria y extrauniversitaria. En este sentido, con relación a la propuesta de CONICIT-SECAB se concluye que:

1. La desarticulación de la investigación en los países miembros del CAB, lleva a plantear la necesidad de impulsar instancias nacionales de encuentros para los órganos, colectivos e individualidades que laboran en Ciencia y Tecnología, en función de construir políticas y mecanismos de coordinación de las iniciativas en el área. Plantean que éstas sean, **Sistemas Nacionales de Innovación (SNI)**; pero tal vez resulte más apropiado denominarlos Sistemas Integrados de Investigación (S.I.I), que unifique la innovación con la producción intelectual.
2. La **Inteligencia Tecnoeconómica** plantea el establecimiento claro de las expectativas futuras de la sociedad, para lo cual proponen lograrlo a través del *benchmarking* en la perspectiva que los resultados contribuyan al desarrollo nacional, institucional e individual.
3. En consecuencia establecen que el modelo de planificación adecuado es **la prospectiva**. Desde este estudio se relaciona el futuro social con la

incorporación transversal de la participación en los niveles y jerarquías de la organización, así como en todas las funciones gerenciales.

4. La **planificación estratégica** se incorpora como metodología de planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y retroalimentación para la actividad prospectiva de la institución u organización.
5. De especial importancia resulta la concepción de la **gerencia** (gestión) **de calidad**, la cual plantea la necesidad de generar procesos investigativos y resultados de los mismos de alta confiabilidad, pertinencia e impacto social.
6. Esta concepción la amplían al sector de la **industria**, donde el énfasis para CONICIT-SECAB es la innovación y la producción de alta calidad..
7. Extienden las definiciones sobre **gestión de calidad a los organismos públicos**, con lo cuál contribuyen a posesionar el enfoque gerencial en la conducción de las instancias gubernamentales. En este sentido interpretan la crisis del Estado (eficacia y legitimidad) y desarrollan una propuesta para su superación en el área de la ciencia.
8. Gran parte de las formulaciones teóricas sobre la **generación de conocimientos, comercialización, mercadeo y transferencia de resultados** en la industria procuran organizar las ideas de vanguardia al respecto, para su posesionamiento en el sector productivo de los estados miembros del Convenio Andrés Bello (CAB).
9. Se incluye la dimensión jurídica para plantear la necesidad de generar legislaciones que se correspondan a la flexibilidad y constantes procesos de cambio de la actividad investigativa, pero que a la vez proteja la producción intelectual y las innovaciones, para realidades sociales marcadamente influenciadas por la competencia salvaje del mercado incontrolado.
10. Asume la propuesta de CONICIT-SECAB, que la investigación es una actividad susceptible de ser gerenciada, lo cual contribuye a la definitiva inserción del enfoque gerencial en el sector público. Desde la perspectiva sistémica consideran que las funciones gerenciales se expresan en tres grandes momentos: (a)el *in put* (factibilidad, generación, selección y elaboración del proyecto); (b)el proceso (gestión, planificación, administración, control, estructuración y aspectos administrativos) y; (c)el *out put* (evaluación, culminación del proyecto y transferencia de resultados). Es decir, se ubica en oposición a la concepción que sostiene la imposibilidad de establecer indicadores de evaluación para la investigación, de carácter cualitativo, ya que admite evaluación multifactorial, es decir centrado en la calidad, expresada en términos no numéricos.
11. En la misma perspectiva se desarrolla lo relativo a la **gerencia de proyectos industriales**, con la especificidad que le caracteriza.
12. Complementariamente, establecen la necesidad de mecanismos de control relacional entre presupuesto de costos por actividades de investigación y

- presupuesto, para evitar el despilfarro o el uso ineficiente de capital. Precisan que el presupuesto que se apruebe, deberá corresponderse al necesario para la ejecución de tareas, separado en consecuencia por partidas.
13. La **experimentación en planta** dirigida más al área industrial, tiene su vinculación con la gerencia de la investigación en general, al establecer la necesidad de probar los productos antes de salir al mercado o ser transferidos socialmente, bajo el criterio de comparación con el mejor. El mayor énfasis evaluativo deberá centrarse en el *feedback* que suministre la sociedad sobre la calidad, pertinencia y relevancia de los productos de la investigación.
 14. La **simulación de procesos**, vinculado fundamentalmente a la relación con el desarrollo informático de punta, plantea la necesidad de someter los resultados de la investigación a procesos tecnológicos que permitan prever su comportamiento a mediano y largo plazo, lo cual se corresponde al uso de la prospectiva como herramienta de planificación organizacional.
 15. Finalmente exponen su preocupación por la **protección legal** de los procesos y **resultados de investigación**; en razón que es inocultable, que el reconocimiento académico y económico depende en gran medida de la eficacia de estas dinámicas.

Epistemología y Ontología

A partir de los aportes de Pozo y Crespo (1998), se puede señalar que la Gerencia de la Investigación está conectada con otras realidades, en una dinámica que le denota metodológicamente como un objeto de estudio, con las múltiples relaciones complejas que caracterizan a los sistemas.

Esto es corroborado por la UNESCO (1998, p.4) con motivo de la Conferencia Mundial de Educación Superior, al definir a las universidades y las actividades que en ellas se realizan como propias de "sistemas complejos que interactúan con las instituciones de su entorno".

Partiendo nuevamente de los enunciados de Pozo y Crespo (1998) se entiende la Gerencia de la Investigación como una realidad socialmente construida, por lo cual se procura alcanzar un nuevo conocimiento que surja de la propia experiencia, el cual se organice, sistematice y analice para fundamentar una propuesta que se corresponda a una realidad concreta.

La gerencia de la investigación se funda en una concepción, una manera de ver el proceso de la ciencia, un paradigma. La investigación asume que los

actuales **paradigmas** están en proceso de revisión y de cambio. Estos se abordan a partir de las *señas* de Kuhn y Fleck, que llevan a Mires (1996) a definir paradigmas como:

un estilo de ver, percibir, conocer y pensar, que es producido predominantemente por las comunidades científicas, que recoge creencias anidadas en el pensar colectivo que no es científico, que se traduce en palabras principalmente escritas, consagradas oficialmente por manuales, y que se establece institucionalmente en organizaciones que se forman a su alrededor.
(p.159)

En consecuencia, el paradigma condiciona en gran medida el abordaje de los conceptos, la formulación de teorías, la interpretación de éstas y su organización como guía para la acción. De allí la importancia de indagar en torno a los paradigmas que orientan la toma de decisiones.

El paradigma referencial para el análisis del presente estudio lo constituye la afirmación en torno a que **la participación es una práctica transversal** (entendida en este caso como vinculada a todas las funciones gerenciales sincronizadas en un mismo tiempo real, fundamentadas en el comportamiento del pasado y proyectadas hacia el futuro) en los modelos gerenciales del presente. Apoyado en esta referencia, se busca encontrar los caminos planteados en el área, para la solución a los nudos problemáticos que generaron la crisis de legitimidad y eficacia de la acción estatal.

Khun (1962) en torno a las revoluciones científicas popularizó las nociones que Trotsky (1917;1983) introdujo décadas atrás en torno a la revolución permanente, que no es otra cosa que el proceso continuo de revoluciones paradigmáticas que caracterizan a la ciencia en general y, a las ciencias sociales en particular.

Trotsky asumía que el núcleo que originaba una revolución paradigmática, en la medida que se posesionaba en el centro de los paradigmas establecidos, generaba su antípoda o nuevo núcleo de revolución paradigmática. Este núcleo puede, primero desprenderse del mismo núcleo paradigmático anterior, en cuyo caso la revolución tendría orígenes internos, es decir estaríamos en presencia de una contradicción que generaría una evolución; segundo provenir de un extremo del hecho social, como contradicción convertida en oposición; o tercero ser una combinación de ambas en cuyo caso estaríamos en presencia de una revolución social, de un caos epocal. En el caso de la presente investigación se trata de identificar y comprender, los procesos múltiples y complementarios de cambios

combinados, desde el centro hacia la periferia y de la periferia (contexto) hacia el centro (núcleos gerenciales)

La investigación parte de la premisa que el verdadero desarrollo del capitalismo en su fase de imperio global, lo constituye la noción tecnoeconómica de la **globalización**, de la mundialización. Sin embargo la globalización es un proceso indetenible por sus repercusiones económicas que viene modificando estructuralmente relaciones y políticas (Unión Europea, por ejemplo), y realidades sociales (la fusión de lo público y lo privado en el ejercicio de la ciudadanía global).

Pero, no basta con aceptar pasivamente una dinámica que afecta a todos los individuos; por el contrario, el presente plantea retos referidos a la búsqueda de la especificidad para no diluirse en la generalidad, de identidad en la integración y de aspiraciones de liberación humana integral ante la supremacía del orden opresor a escala planetaria.

En consecuencia, la gerencia de la investigación tiene el reto de superar la función instrumental para asumir el papel de instancia facilitadora de procesos, de generación de conocimientos socialmente útiles, para que el hombre y la naturaleza adquieran un desarrollo convergente, como máximo indicador de bienestar social. Esto implica una nueva racionalidad, una nueva concepción de la ciencia, de carácter más holístico y capaz de prever escenarios positivos, integrales de inserción del conocimiento en la realidad y de esta en la episteme de una nueva gerencia de la investigación, como proceso fundamental, junto a la reflexión sobre el conocimiento científico que requieren los nuevos tiempos.

Para poder entender los **referentes investigativos**, es necesario partir de la interpretación **ontológica** del objeto de estudio. Es decir, la ciencia de las esencias, de lo esencial que determina al objeto de estudio. Entonces, el objeto aparece no sólo representado materialmente, sino en sus fundamentos que le determina el comportamiento que asume en determinados escenarios.

De allí la importancia de entender a la gerencia de la investigación universitaria, como esencialmente vinculada a realidades concretas para poder entender el comportamiento a través de los cuales es identificable en escenarios sociales dados. En consecuencia, la referencia a los lazos de la gerencia de la investigación con el poder, la reforma, la globalización y la contradicción opresión/liberación adquieren sentido. Las cuestiones externas aparecen de manera sustantiva convertidas en internas.

Sin embargo, los referentes también se pueden estudiar desde la perspectiva del **símbolo**, como comparación. El símbolo se refiere a la figura, a la representación (cualquiera que sea) por medio de la cual se designa una realidad con la conciencia de que hay entre ella y el símbolo utilizado, una distancia que solamente puede ser colmada por un acto práctico y nunca estrictamente teórico. En este caso el símbolo referencial es la propuesta del SECAB-CONICIT(1994); el acto práctico lo constituye la indagación como acción de comprobación y la reflexión que de la praxis se deriva. Este es un esfuerzo que se inscribe en la perspectiva transdisciplinaria.

Asumida la Educación como la confluencia de múltiples enfoques disciplinares, su estudio exige la concurrencia de elementos de varias disciplinas. Se entiende el objeto de estudio en el marco de la **transdiscipliniedad**, por lo cual resulta coherente implicar a elementos de varias ciencias, variadas disciplinas científicas, en su estudio. Por ello, el análisis de las unidades de significado o de análisis son revisadas a la luz de criterios múltiples (sociología, historia, ciencias políticas y políticas públicas, pedagogía, gerencia, entre otras) convergentes en la educación como hecho socio-cultural. Este enfoque ya ha sido utilizado y defendido por Garrido (1996) en su Tesis Doctoral, con el objetivo de poder entender, comprender y analizar mejor el objeto de estudio. Por ello, más que interdiscipliniedad, lo que está planteada es una convergencia transdisciplinaria de disciplinas científicas, articuladas heurísticamente por el discurso de las teorías críticas, con sus implicaciones epistemológicas.

Por otra parte se plantea la necesidad de precisar los distintos enfoques sobre el método seleccionado: la educación comparada. Dos grandes corrientes de pensamiento conforman la educación comparada y la investigación comparativa. Una, que orienta la comparación con relaciones de poder como teoría sustantiva que pretende romper con la imposición irreflexiva de lo extranjero, pero a la vez procura generar propuestas de inserción en la dinámica globalizadora sin perder la identidad y con un proyecto ecológico alternativo. Otra, vinculada al "historicismo positivista, empeñado en elaborar relatos básicamente descriptivos y nucleados en torno a datos, cronologías y conceptos transhistóricos". (Garrido, 1996, p.33). En esta investigación se asume el primer enfoque.

En consecuencia es necesario profundizar, en la relación entre **educación comparada y poder, conocimiento y legitimación**. La investigación en las universidades no es un objeto de estudio aislado. Está vinculado a procesos de cambio bajo la denominación de reformas que procuran "recuperar" la legitimidad del poder establecido, dotando a la acción estatal de eficacia e incorporando distintos niveles de participación. Esta relación nos permite ubicar el objeto con

respecto a una propuesta de cambio y su perspectiva de inserción real, casi una década después de formulada. La importancia de esta episteme relacional es valorada por Popkewitz (1994, p.37), quien señala que "la consideración de la estructura como problema relacional ayuda a conferir un fundamento a la cuestión metodológica central en el estudio del cambio".

Las consideraciones relacionales forman parte de lo que Popkewitz (1994), denomina la epistemología social, que al establecer las posibilidades de estudiar la adquisición y alteración del saber como procesos vinculados a continuidades y rupturas que producen discontinuidades verificables en las prácticas institucionales, posibilita el entendimiento de la intersección de saber, poder y prácticas históricamente contextualizadas, con las diferencias que se establecen, como conocimiento superior al formalmente aceptado o enunciativo. Este es el conocimiento que trasciende el lenguaje del poder, convirtiéndose alternativamente en conocimiento poderoso para el proyecto emancipador. Así, para Schriewer (2000) la educación comparada adquiere el desarrollo de camino para la crítica de la teoría.

El poder en educación, se fundamenta en la aspiración por alcanzar una uniformidad conceptual y de acción, que hace de las similitudes lo admirable y las diferencias las situaciones problemáticas. El poder en ciencia se relaciona al concepto de progreso y la concepción de la reforma planificada como absolutamente controlable, en oposición a las rupturas del orden establecido; lo cual se fundamenta en una racionalidad, la de la "cosmología de Europa Occidental y de los Estados Unidos" (Popkewitz, 1994, p.47) negadoras del papel secularizador de la modernidad, es decir distinto a las categorías maniqueas del bien y el mal.

Sin embargo, desde la perspectiva del poder establecido, el conocimiento es útil en la medida que le garantice su permanencia y la transición sin rupturas, allí donde sea indispensable operarlas. El conocimiento tiende a garantizar el menor uso de la fuerza en situaciones de cambio, aunque en ocasiones también contribuya a potenciar la contundencia de la fuerza en una acción localizada, como sucedió en Hiroshima y Nagasaki.

Surge en consecuencia, una distinción del conocimiento desde la perspectiva del poder y del discurso contrahegemónico. Mientras para el primero su importancia se fundamenta en la posibilidad de afirmación de su poderío, para el segundo, constituye el acceso a elementos, ideas, conceptos, teorías que potencien el cambio, desde la propia racionalidad de las ciencias y los métodos aceptados. Los planteamientos de Popkewitz (2000, pp.3-4), el conocimiento para

el poder establecido, se presenta en el gráfico N° 18. Para el estudio toma fuerza lo distinto como un referente de especial relevancia para las propuestas de cambio.

Esto remite a la búsqueda de vínculos sociopolíticos en el comportamiento de los casos estudiados, que facilite pistas sobre la relación del conocimiento con el poder. La educación comparada no tendría sentido como herramienta para producir un discurso legitimador del orden establecido.

La orientación metodológica que se asume, procura estudiar en detalle la realidad para poder a partir de ella, encontrar un conocimiento alternativo, cuestionador y constructor de nuevas realidades, es decir, en la mejor tradición foucaltiana, despojar a la palabra de su prisión que la convierte en poder opresor.

Por ello, se hace especial énfasis en el análisis del contexto sociopolítico, entendido este como un proceso en continuo cambio y transformación como resultado de las contradicciones que generan los distintos actores sociales y sus realidades. El discurso reformista aparece entonces develado en su real concepción de instrumento de re-legitimación del establishment.

En consecuencia, la gerencia de la investigación universitaria debe ser vista en esta perspectiva dicotómica, que se instrumenta para su confirmación o la construcción de presupuestos teóricos alternativos. En el último caso, la gerencia de la investigación deberá velar porque el conocimiento resulte útil para la resolución de problemas.

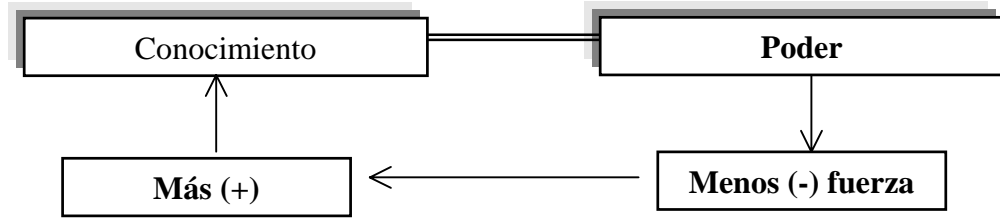


Gráfico N° 18. El poder en el presente.
(Bonilla, 2000)

En consecuencia, la relación de investigación comparativa respecto al poder puede ser identificada de la siguiente manera:

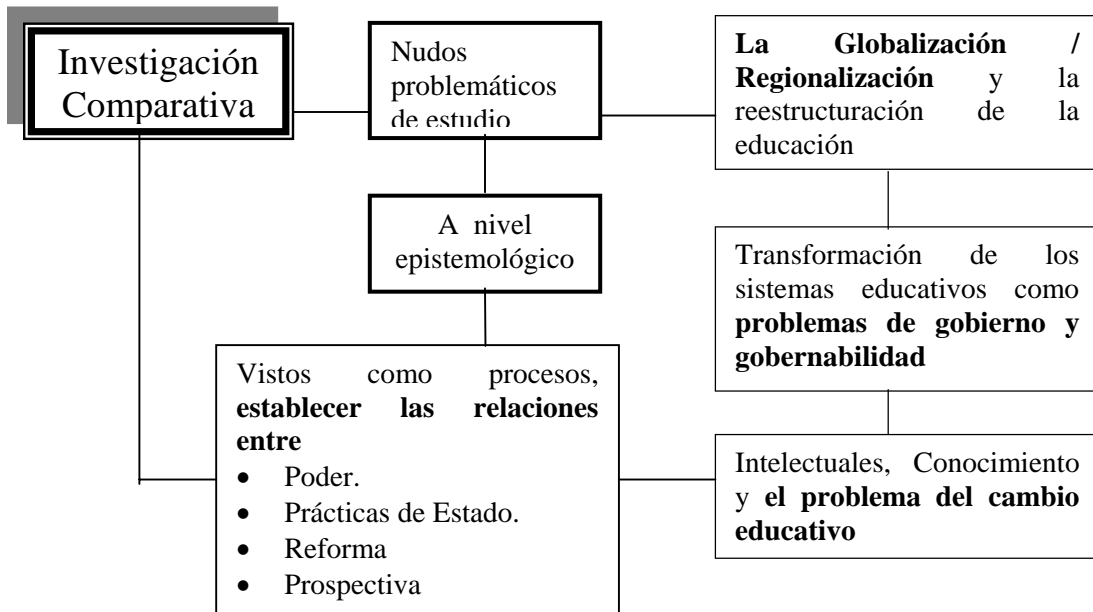


Gráfico N° 19. La INVESTIGACIÓN COMPARATIVA: **Conocimiento, Poder / Modernización, Gobierno**

(Bonilla, 2000,p.p. 3-4)

La gerencia de la investigación como proceso de solución de problemas es abordado recientemente por Winter (citado por Mckernan,1999), quien señala que la adscripción a una concepción de la sociedad, introduce sesgo a la actividad y, en consecuencia propone asumir una teoría sustantiva para la recolección de datos y

una teoría formal para el análisis de ellos, especialmente la teoría de dilema, con la intención de superar los enfoques marxistas, neo-marxistas o simbólico - interaccionistas de contradicción, lo cual no es compartido por el autor de este trabajo.

Las contradicciones inherentes a la materia y el cuerpo social, no pueden ser sustraídas en un nivel de análisis, pues esto si se convertiría un sesgo derivado de la separación de categorías entre la realidad y su interpretación. Por el contrario, en el presente toma cuerpo en el discurso científico, la necesidad de integrar teoría-práctica, objeto-análisis, proceso-dirección en una entidad holística que permita interpretar de forma global la realidad.

Se estaría hablando entonces, de una dialéctica que, como expresa Moreno (1999), tiene cinco ontoguituras para comprender "la existencia propia de ese objeto total". Estas ontoguituras son (a)la contradicción, (b)el cambio, (c)el nuevo incluido, (d)la totalidad-concreción y, (e)la diferencia esencia-apariencia. Existencia vinculada a una realidad material, con sus nudos problemáticos o contradictorios a partir de los cuales se desarrolla. Estas contradicciones, podrían entenderse como problemas, por lo cual la investigación universitaria, debería dedicarse en gran medida a la búsqueda de caminos para el cambio, orientados a la solución de esas contradicciones, tanto en la micropolítica, como en la macropolítica institucional.

Por supuesto que esto no implica, descuidar la investigación orientadora del discurso, es decir la teórica, filosófica y de análisis documental, porque buscar solución a los problemas no concretos no significa "irrespetar la tradición lógica y objetiva de la ciencia"(Moreno,1999, p. 89).

Las leyes de la dialéctica y las ontoguituras de Moreno (1999) se sintetizan en la **contradicción** del modelo normativo versus realidad, a partir del cual plantear la propuesta transformadora (cambio-transformación), como concreción del **tercer incluido**. El método de análisis dialéctico-concreto exige no sólo la determinación del discurso y su comportamiento en la realidad, sino que requiere hallar los nudos de contradicción y la orientación de su movimiento continuo, para que, sólo a partir de este **proceso en espiral**, encontrar la concreción posible de una propuesta holística para la gerencia de la investigación universitaria.

En esa medida la investigación pretende presentar alternativas de solución al "nudo problemático" de la gerencia de la investigación universitaria, con una orientación clara en la práctica de sus procesos, hacia áreas de interés social, lo

cual inevitablemente remite a la pertinencia y la calidad de la investigación, en oposición a las prácticas de legitimación del poder establecido, ubicándose en la perspectiva de los relatos emancipadores.

CAPITULO III

Resultados

*Si bien todo el análisis de la reproducción
posee un orden de verdad innegable y
unos fundamentos materiales y simbólicos
fuera de toda discusión,
existe en su seno una tendencia a silenciar o subestimar
la **resistencia cultural**
desarrollada por profesores y alumnos
contra la dominación*

Lanz, 1994, p.33.

El análisis de datos es el momento en el cual la información recabada durante casi dos años, se organiza de acuerdo al cuerpo teórico del estudio, es decir, a las unidades de análisis seleccionadas. Sin embargo, para llegar a este momento investigativo se debe recorrer un conjunto de operaciones mentales y manuales de estructuración de la información, de acuerdo a su parecido con otras recabadas y, fundamentalmente, en torno a las diferencias que de ellas surgen. La información similar, perteneciente a un horizonte empírico y teórico común, a pesar de haberlas formulados distintos actores, se fusionan para permitir que emerja lo distinto, lo cualitativamente significativo.

Vinculando la propuesta de gerencia de la ciencia con las actividades de investigación desarrolladas en las universidades, se encuentra que en los distintos elementos de las formulaciones de CONICIT-SECAB se hallan inmersas sub-unidad de análisis básicas para establecer relaciones y fundamentar el modelo que postula este estudio.

En su conjunto los temas de la propuesta de CONICIT-SECAB, se relacionan con las unidades de análisis de este estudio de la siguiente manera:

- 1). A **paradigma** corresponden (a)el sistema nacional de innovación; (b)la legislación y la política y; (c) la protección de resultados de investigación y desarrollo.

- 2). A los **procesos gerenciales** corresponde (d)la Inteligencia tecnoeconómica; (e)la planificación estratégica; (f)la gestión de calidad; (g)la gerencia de costos y presupuestos y; (h)la experimentación en planta.
- 3). A las **formas de organización** corresponden (h)la legislación y la política; (i)la gerencia de proyectos y; (j)los centros de investigación
- 4). A la **productividad** (k)la generación de conocimientos; (l)la transferencia de resultados; (m)la automatización y simulación de procesos y; (n)la protección de resultados de investigación y desarrollo.
- 5). La **referencia prospectiva** es contenida en la propuesta con el mismo nombre y está orientada al área de influencia del Convenio Andrés Bello.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO A LA LUZ DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS:

1.- Unidad de Análisis: paradigma(s)

El paradigma es una categoría que se decide incorporarla al estudio como referente para entender la teoría subyacente en la gerencia de la investigación en los casos estudiados, dada su vinculación con la dualidad conocimiento-poder, fundamental para la elaboración de la propuesta. La propuesta de CONICIT-SECAB no aborda explícitamente lo relacionado a los paradigmas, aunque en la misma subyace el tecnocrático en torno a la gerencia de la investigación.

El trabajo de campo encontró diferencias significativas entre países. A su vez, en los casos seleccionados en cada realidad nacional, se evidenciaron variantes significativas entre las universidades humanistas (UH) y las tecnológicas (UT). En **Venezuela**, los casos UH-ve relacionan los paradigmas con los **cambios** (Dven-3) y la necesidad de impactar positivamente a la sociedad(Dven-4, Dven-11), para lo cual consideran de especial relevancia el desarrollo de modelos cooperativos (Dven-6) de trabajo que de hecho implican la búsqueda de nuevos mecanismos y niveles de participación (Dven-7) incluido, con otras instituciones (OAVen-4); sugiriendo por otra parte, la necesidad de desarrollar procesos de actualización paradigmática y metodológica con los tutores y conductores de procesos investigativos (Dven-9), en procura de centrar la atención en la individualidad ((Dven-8); (OAVen-2), como mecanismo para satisfacer las actuales expectativas sociales (OAVen-1). Por su parte, las UT-ve establecen vinculación entre paradigmas y poder (OAVen-10), concibiéndolos como determinantes para

la competencia y la productividad (Dven-12) en términos de producto, donde las nuevas tecnologías (OAVen-15) y el capital (Dven-13) asumen un rol decisivo. Es decir, mientras en las UH-ve se encuentra una definición más humanocéntrica al respecto, las UT-ve vinculan más los paradigmas con el mercado [productividad] (OAVen-17) y el poder de los resultados de investigación. Esto, desde la perspectiva del conocimiento transformador es abordado por Weiler (citado por UNESCO, 1991) al señalar que "la transformación es un proceso profundamente político....pues existe una relación íntima entre conocimiento y poder"(p.33, Volumen 1). Lo anterior, no significaría novedad alguna, a no ser por lo que parece ser una tendencia uniforme de orientar el discurso de las universidades humanistas más desde la perspectiva de los ciudadanos, en contraposición a las universidades tecnológicas que parecieran tener una autoimagen de poder o de estrecho vínculo con las definiciones del poder establecido, reflejando con ello, que han resultado estas últimas más permeables al discurso neoliberal de concebir el conocimiento como una mercancía vinculada a las determinantes del mercado, según el cual quienes más rápido se adapten, tendrán mayores posibilidades de ubicarse a la vanguardia, es decir, en las cercanías del poder establecido, concebido éste como el fin último para los generadores del conocimiento.

La teoría emergente está determinada por la **oposición** entre **concepciones de poder, productividad en términos de mercado** (competencia) y modelos de **cooperación** en el trabajo como determinante del **impacto social**. Esto coincide plenamente, con lo expuesto por Álvarez (1991) al señalar que el conocimiento ya sea como (a) apropiación del saber; (b) creación del saber í (c) aplicación del saber se relaciona estrechamente con el poder, en dos variantes fundamentales: primero, en la utilización de los resultados de la investigación en la política y, segundo, en la utilización de los resultados de la investigación en la vida cotidiana.

Mientras en la universidad humanista se desarrolla un tipo de investigación abierta y que admite múltiples enfoques, la investigación industrial, para fundamentar el poder económico del *stablishment*, se centra en la investigación aplicada, de mercados y de desarrollo tecnológico.

En el Caso de **Cuba**, donde el estudio sólo abordó una universidad humanista (UH), los paradigmas (OACub-4) son entendidos como mecanismos que coadyuvan a las necesarias adaptaciones (Dcub-1) de los modelos existentes a los requerimientos societales (Dcub-2). Surgen sin embargo, elementos distintos con los casos de los restantes países, al introducirse la relación entre generaciones (OACub-3) de líderes (gerentes) e investigadores y, los paradigmas que se asumen de forma explícita en el discurso o de manera subyacente en la práctica. Las

posibilidades de revoluciones paradigmáticas ((Dcub-1) aparecen estrechamente vinculadas a la dinámica de cambios y oposiciones (Dcub-1) a él, por las que atraviesa el Partido Comunista Cubano (PCC), factor decisivo en los asuntos públicos en Cuba, incluida la gerencia de la investigación. Se abre espacio en este país, la significación del capital -asignación- (OACub-4) como una evidencia de los paradigmas existentes. La teoría que emerge de los datos se relaciona al vínculo de **revoluciones paradigmáticas** con **generaciones** para la satisfacción de las **exigencias sociales**.

En los casos ubicados en **Panamá**, se evidencia en la UH-pan, una clara vinculación entre la necesidad de cambios para satisfacer las necesidades y expectativas sociales, respecto a la resistencia que ello genera (Dpan-1). Para solventar esta situación dilemática (OAPan-2) plantean la necesidad (OAPan-2) de buscar la identidad (OAPan-1) nacional y la especificidad institucional para poder insertarse adecuadamente en la dinámica globalizadora que resto importancia a las definiciones paradigmáticas (Dpan-2).

Por su parte, en la UT-pan, entienden como urgente la necesidad de adaptar los paradigmas para poder integrarse (OAPan-5) a la dinámica globalizadora con indicadores de productividad para ser competitivos (Dpan-3), lo cual requiere niveles de financiamiento adecuados (Dpan-3), que generen rentabilidad (OAPan-6). La teoría que emerge de los datos apunta a precisar que la satisfacción de las exigencias sociales implica alcanzar un nivel **identidad** que permita articularlos.

Finalmente, en el caso de **Colombia**, en las UH-col, se entienden los paradigmas con discusiones (Dcol-2) que procuran generar adaptaciones (Dcol-1) a las dinámicas de poder (OACol-2). Sin embargo, frecuentemente se halló la existencia angustiosa de la interrogante en torno a la efectividad de los cambios paradigmáticos, pues **¿qué ha cambiado?** (OaCol-1). Los cambios generan incertidumbres (OACol-5), vinculadas más al área personal (OACol-3), que institucional. Por su parte en las UT-col., se encontró que los paradigmas y las discusiones en torno a las revoluciones paradigmáticas suelen asociarse a **pérdidas de tiempo** (OACol-6) que influyen en la productividad (OACol-7). Asumen sin embargo, la necesidad de cambios vinculados estos a un momento de relevo (OACol-7) gerencial (OACol-6). La teoría que emerge de la realidad señala la necesidad de **entender la utilidad de los cambios paradigmáticos para lo concreto**, más allá de las definiciones o conceptualizaciones, lo cual debe venir acompañado de un relevo gerencial.

En consecuencia de los casos estudiados en los países, surge como realidad emergente, el desarrollo complementario pero desigual, en torno a la comprensión de la importancia de los paradigmas para el desarrollo organizacional. Todos admiten que las sociedades y sus instituciones están atravesando por cambios que requieren revisar las prácticas y protocolos institucionales. Sin embargo, en **Cuba** y **Panamá** se evidencia la búsqueda de referentes internos para impulsar estos cambios, mientras que en Venezuela la mayor preocupación reside en , el ¿cómo hacerlo? y la velocidad de estos cambios. En **Venezuela** la exigencia de participación fue más evidente que en los restantes países, así como la necesidad de satisfacer las expectativas sociales se mostró con mayor nitidez en **Venezuela y Cuba**.

La **teoría que emerge de la realidad** indica que el liderazgo actual, las instituciones y la sociedad están sometidas a cambios que repercuten en la totalidad de las estructuras y en la microfísica del poder, expresándose en la contradicción entre modelos de trabajo compartido para la toma de decisiones y ejecución del trabajo, versus centralización de la autoridad, en cuyo contexto CONICIT-SECAB propone la integración.

La **concepción alternativa** se expresa en la necesidad de adaptar los cambios paradigmáticos globales a la especificidad nacional e institucional, donde el hombre sea el centro, sin descuidar el logro de metas que hagan a las instituciones más productivas y rentables. Subyace en ello, la apreciación sobre la crisis de eficacia y legitimidad por la cual atraviesa la acción del Estado en las sociedades del Convenio Andrés Bello. (CAB), para cuya resolución se debe privilegiar la participación ciudadana en todas las instancias de las organizaciones.

1.1.- Sub-unidad de análisis: Ideología

La ideología es determinante para la adscripción paradigmática. Aunque tampoco aparece explícita mencionada en la propuesta de gerencia de la ciencia de **CONICIT-SECAB**, constituye un referente importante para la investigación como elemento constitutivo de la dinámica del poder.

En el estudio se evidenció la diversidad de enfoques al respecto, expresados de diversas formas en los distintos casos. En **Venezuela**, se encontró que en las universidades humanísticas (UH-ve), se considera que **la ideología no tiene utilidad** (OAVen-10), ya que **la posmodernidad la colocó en desuso** (Dven-5,OAVen-3); contradictoriamente reconocen que **subyace en toda**

acción, reflexión y discurso (Dven-2). Por su parte en la UT-ve se afirma que las ideologías, **tal y como las conocíamos desaparecieron** (OAVen-14) en un mundo global (OAVen-16), dando paso a una **concepción unificada de ella**, que se expresa en la globalización (Dven-13).

Tanto en los casos de la UH-ve, como en las UT-ve, se considera **limitado el impacto de las ideologías en los modelos de gerencia de la investigación**. La teoría que emerge de la realidad enuncia a la **globalización** como la **nueva ideología**.

En el caso de **Cuba**, el estudio arrojó como resultado que se considera a la ideología como **vital** (OACub-3) **para el impulso de la revolución** (OACub-5). La ideología, fundamentada por el Partido Comunista de Cuba (PCC), (Dcub-1) es entendida en revisión para adaptarla a los retos de los nuevos tiempos. En consecuencia la ideología **es considerada como determinante del modelo gerencial que se asuma** (OCCub-1), incluido el de la investigación. La teoría que emerge de la realidad señala que la **ideología es un soporte de la revolución y la gerencia de la ciencia**.

En los casos localizados en **Panamá**, tanto las universidades humanistas (UH-pan.) como las tecnológicas (UT-pan) asumen la **muerte de las ideologías** (OAPan-3); (Dpan-2). En las UH-Pan, las ideologías tal y como se las conocía han desaparecido, dejando claro que su vacío lo ha llenado rápidamente la **aldea global** (OAPan-1). En el caso de las UT-pan hacen énfasis en adaptar los **nuevas ideologías a las necesidades del ser humano** (OAPan-4), en lo cual se diferencian de las UT-pan, que los entienden orientados al **mercado** (Dpan-4) y la **productividad** (Dpan-3). La teoría que emerge de la realidad se orienta a precisar la necesidad de generar **adaptaciones ideológicas en función del ser humano**.

El trabajo de campo en **Colombia** arrojó una diferencia sustantiva entre las universidades humanistas y las tecnológicas, dentro la similitud derivada de considerar a la unidad de análisis como **no vinculada** (Dcol-2); (OACol-6); (Dcol-3) a la gerencia de la investigación. Mientras en las UH-col. se considera a la ideología como la **capacidad del ser humano para calificar y sobrevivir** (OACol-3). Llegan a plantear que eso es **puro humanismo** (OACol-4) En las UT-col. se define a la **ideología global** (OACol-7) dominante como orientada a la **solución de problemas** (Dcol-3). La teoría que emerge de la realidad señala la tendencia al **eclecticismo humanocéntrico como fundamento ideológico**.

Consecuentemente, en los casos estudiados la **teoría que emerge** de la realidad señala la aceptación en un país (Cuba) de la importancia de las ideologías para los modelos gerenciales, en oposición a la concepción más aceptada en los casos de los restantes países, consistente en restarle importancia a las ideologías en el desarrollo organizacional, especialmente en la gerencia. La realidad evidencia la tendencia mayoritaria a dejar de lado lo relacionado a los vínculos entre ideología y gerencia, ya que se considera que la ideología triunfante es la globalización que no admite la atomización cognitiva, ni gnoseológica. La **concepción alternativa** pareciera ubicarse en la búsqueda de una ideología que permita la concreción de aspiraciones humanas básicas, logrando satisfacer las necesidades más sentidas por los individuos en particular y en general. Esto permite destacar la expresión en la gerencia de la investigación, de la crisis de eficacia y legitimidad por la cual atraviesan el Estado en los países miembros del Convenio Andrés Bello..

1.2.- Sub-unidad de análisis : Teorías y Supuestos Empíricos

Nuevamente es necesario precisar que como tal, la teoría y los supuestos empíricos no aparecen explícitamente planteados en la propuesta de **CONICIT-SECAB**, pero subyacen en ella el *corpus teórico* propio de la propuesta neoliberal, centrada en las fuerzas del mercado como elemento regulador de la gestión pública. La investigación adquiere la connotación de instrumento para el desarrollo nacional de los distintos países miembros y signatarios del CAB. Desde la perspectiva conceptual de la teoría implícita en este estudio, consistente en destacar el **vínculo conocimiento-poder**, esto resulta significativo ya que, devela la capacidad transformadora atribuida por las instancias de poder hegemónico, a la ciencia.

El trabajo mostró con nitidez que en los casos ubicados en **Venezuela**, al menos desde el punto de vista formal, tanto en las UH-ve; como en las UT-ve la **quinta disciplina** (OAVen-8) de Peter Senge (Dven-2), centrada en la gente (Dven-10), es uno de los supuestos teóricos formalmente enunciados como teoría formal de la gerencia que allí se desarrolla. En consecuencia, en las UH-ve se considera al **hombre como centro de las definiciones conceptuales y la acción gerencial**, (OAVen-5) mientras que en las UT-ve., se considera que independientemente de la teoría que se asuma, ya que todas son buenas, lo **importante** es **quien** (OAVen-13) ; (Dven-13) y **para quien la aplique** (Dven-12), lo cual obliga a su revisión permanente. Destaca que las UT-ve. consideren que la **gerencia** se ha **saturado de teoría** (OAVen-11,OAVen-17), que existe mucha teoría enunciada. La teoría que emerge de la realidad define al **hombre**

como actor fundamental de la gerencia y eje de su fundamentación epistemológica en el presente.

Por su parte, en el caso de **Cuba**, el núcleo teórico se asume vinculado a la propuesta nacionalista de **Martí** (Dcub-1), fundamentada en la **participación** (OACub-4) de todos y la acción **colectiva** (Dcub-2) del trabajo, incluido el investigativo. El **partido** (OACub-1) y el **poder popular** (OACub-3) constituyen los mayores generadores de teoría, que concretamente en el caso de la gerencia de la investigación, aparece adscrita a la **política de cuadros** (OCCub-1) del proceso revolucionario de ese país. La teoría que emerge de la realidad indica que la **participación** y **acción colectiva** en la gerencia como exigencia societal de los nuevos tiempos.

Con relación a los casos ubicados en **Panamá** se encuentra que entre las UH-pan y las UT-pan; se desarrollan concepciones contradictorias, que en el primer caso (UH-Pan) se expresan en la consideración del rol fundamental del **gerente** -individual- (Dpan-2) en la selección de una teoría sustantiva, lo cual tiene repercusiones en la **rentabilidad** (OAPan-2), los **seres humanos** (Dpan-1) y en gran medida sobre el **futuro** (OAPan-3) de los **jóvenes** y **niños** quienes justifican gran parte del esfuerzo investigativo; y en el segundo caso (las UT-Pan) se refieren a la negación de aceptar teoría alguna como **poseedora de la verdad** (Dpan-4) y la necesidad que estas sean más **flexibles** (OAPan-5) para permitir su **adaptación** (Dpan-3) y continua **transformación** (OAPan-4); (OAPan-6). La teoría que emerge de la realidad se orienta a definir la necesidad de **buscar mecanismos de construcción teórica conjunta** entre los diversos actores **que se caracterice por su correspondencia con la realidad concreta de cada momento histórico**.

Finalmente, con referencia a los casos ubicados en **Colombia** las diferencias se fundamentan en el caso de las UH-col., en el reconocimiento de su elaboración **ecléctica** (Dcol-1) del presente para rechazar la **anarquía** (OACol-5) epistemológica, lo cual admite niveles de **contradicción** entre **paradigmas** y **teorías** (Dcol-2) en el desarrollo de la gerencia de la investigación y; en el caso de las UT-col., en una crítica a la selección de un solo supuesto teórico que limita el desarrollo de otras variantes teóricas (OACol-6), lo cual evidencia entra en contradicción con la interpretación de la realidad (Dcol-3) actual como **sistémica, compleja** (Dcol-3), **impactada por las nuevas tecnologías** (OACol-7). Existen numerosos **nudos problemáticos** entre los enunciados teóricos y la investigación (OACol-7) en función de la sociedad. La teoría que emerge de la realidad reconoce la multiplicidad de **enfoques paradigmáticos en la gerencia de la**

investigación en el presente y, la aspiración de encontrar una **teoría holística que los unifique**.

La teoría general que al respecto surge evidencia la supremacía de la **pluralidad conceptual** como tendencia que se impone, en contra de las teorías monolíticas que no admiten revoluciones en sus núcleos epistemológicos; donde no basta con señalar que el hombre es lo primero para la gerencia moderna, sino que urge encontrar caminos para que las organizaciones sean realmente expresiones de entidades para la construcción social compartida.

La **concepción alternativa** pareciera ubicarse en la **transdisciplinariedad** y tal como lo planteara Martínez (1999), los **encuentros** complementarios **entre** las **teorías fronterizas confluientes**, que este autor identifica como procuradores de transformación del **caos al orden**, la **sincronicidad** y la **resonancia mórfica**, entre otras. Estaría planteada en consecuencia, la búsqueda en la gerencia de la investigación, de una **globalidad conceptual que se concrete en una totalidad institucional**, construida desde la dinámica propia de la **participación transversal en la organización**. Los datos reiteran la concreción de la crisis de legitimidad en la acción del Estado, propia de los países del Convenio Andrés Bello (CAB), en la gerencia de la investigación.

2.- Unidad de Análisis: procesos gerenciales institucionales(s):

2.1.- Sub-unidad de análisis :Visión-Misión

La Visión y la Misión resultan difusas y con sus frontera entreveradas que le restan eficacia (OAVen-12); (OAVen-9,OAVen-16,OAVen-14, OAPan-1,OACol-1, OACol-3). La misma propuesta de CONICIT-SECAB, hace énfasis en la Misión, llegando casi a omitir la visión, debido a que se centra en el carácter instrumental de la gerencia y sus componentes (planificación estratégica, prospectiva, gestión de calidad, entre otros). La inmensa mayoría de los casos estudiados expresa el mismo comportamiento. Más grave aún, se le atribuye una autonomía ilimitada al marco institucional para la elaboración de la misión que no es tal, dejando de un lado los aportes del macro y meso entorno(Dcol-3). Es decir, no precisan en su horizonte, la complementariedad con la visión y la misión elaboradas por las cartas magnas de los países estudiados, ni la del sistema educativo, llegando incluso a omitir el vínculo con cada subsistema en particular, es decir de educación superior y ciencia, entre otros. Sin embargo se reconocen que están cambiando (OAVen-2,Dven-1,Dven-12). Aparece como rasgo significativo la oposición a la concepción jerárquica para la elaboración de la

visión. A pesar de ser la visión y la misión, uno de los aspectos más popularizados a partir del desarrollo del enfoque gerencial en el sector público, es precisamente en ellas donde se encuentran de conjunto, mayores vacíos y estancamiento en su desarrollo teórico-instrumental.

La Teoría que emerge de la realidad puntualiza que el sueño de país, de instituciones comienzan a mostrar sus debilidades ante una creciente exigencia social por participación en la elaboración de una visión que promueva la equidad social.

Por ello, la **concepción Alternativa** se fundamenta en concebir que la visión y la misión deben partir de la realidad, sin predefiniciones. En consecuencia deberán contener los sueños, esperanzas y expectativas de todos los ciudadanos y eso sólo se logra con la promoción de mecanismos y niveles de participación abiertos, susceptibles de mejorar la visión (sueños) y la misión (metas) de cada organización en particular, de forma continua en su elaboración, ejecución, evaluación y retroalimentación.

2.2.-Sub-unidad de análisis : Participación.

La participación no aparece planteada formalmente en la propuesta **CONICIT-SECAB**, aunque las **herramientas para el mejoramiento continuo de la gerencia** impliquen la participación, como un componente fundamental para su desarrollo. Desde el punto de vista de la teoría implícita en los procesos de reforma de las instituciones del Estado la participación constituye un valor y una práctica transversal para la inserción y articulación de los cambios, como estrategia para solventar la crisis de eficacia y legitimidad de la acción pública, un reordenamiento del poder establecido. Esta definición, derivada de la crisis ciudadano-Estado, es ratificado por los datos obtenidos en el estudio.

Es imposible articular las propuestas y estrategias de **CONICIT-SECAB**, para el **desarrollo organizacional y mejoramiento continuo de la gerencia**, sin la participación activas de todos los individuos, independientemente de la jerarquía que ocupen. La propuesta se centra en el liderazgo compartido y la sinergia, surgiendo complementariamente como evolución teórica, la búsqueda de estructuras más flexibles que las piramidales sobre las cuales tradicionalmente se fundamenta la actividad de las organizaciones.

En los casos ubicados en **Venezuela** se encontró que en las UH-ve, a pesar que se eligen las autoridades (Dven-10, Dven-11), se entiende la necesidad de incorporar la participación sistemática de los distintos actores, pero se justifica su escaso desarrollo en la gerencia de la investigación, por la "apatía de los profesores en oposición a la creciente motivación de los alumnos" (Dven-11, Dven-10), así como la imposibilidad de articular un modelo de **educativo** integrado entre docencia, investigación y extensión (OAVen-12), que permita, mediante la participación en estos momentos de la enseñanza-aprendizaje, el logro de una **acción institucional** (Dven-5) cada vez más **pertinente** (Dven-9). En el caso de las UT-ve., resalta la unanimidad de los acuerdos existentes sobre el particular entre los distintos actores, donde el limitado desarrollo alcanzado al respecto, es asumido como el producto de **incentivos económicos** (OAVen-14), lo cual se expresa en frases como *todos de acuerdo, nadie lo hace* (Dven-13); y la evidencia empírica que en la medida que aumenta la **antigüedad** en el **cargo**, tiende a disminuir la expectativa de participación del personal docente (Dven-12). Finalmente, destaca la crítica al **uso maniqueo** (OAVan-15) de la participación como ejercicio del **poder** (OAVan-15) y para mantenerse en él. En ambos casos, la investigación y la gerencia de ella, es considerada como reservada a una **elite**. La teoría que emerge de la realidad **valora** las **aspiraciones de todos los actores** (incluidos los estudiantes) para el desarrollo de metodologías y mecanismos de participación en la gerencia de la investigación en función de garantizar la **pertinencia**.

En el caso de **Cuba** la participación en los diferentes momentos, niveles y jerarquías de las estructuras organizativas es **acreditado** (Dcub-1) dentro de la formación profesional y la carrera del docente y/o el investigador. Todos los **estudiantes pertenecen** desde su ingreso a la universidad a un **grupo científico** (Dcub-2), que le va formando en la actividad investigativa y su conducción, elementos claves para la culminación de su carrera, al final de la cual se le exige la presentación de un trabajo científico (OACub-2). La gerencia de la investigación, en este país exige la vinculación con el **partido** y el **poder popular**, que se expresa en procesos de monitoreo y consulta permanente (Dcub-1). La teoría que emerge de la realidad indica que la acción clave reside en la **participación de todos los actores** en los distintos momentos de la gerencia de la investigación.

Las UH-pan., estudiadas en **Panamá**, evidencian desde el punto de vista de las definiciones, una tendencia de la gerencia de la investigación en ese país a vincularse a procesos de **participación a escala nacional** referidos al entorno institucional, pero también **internacional** con grupos científicos de trabajo que *le permitan crecer a la universidad* (Dpan-1), lo cual se entiende por el estrecho nexo sociopolítico del país con otras realidades durante los últimos años. La asistencia

con resultados de trabajos a los **congresos científicos** constituye el **indicador** (Dpan-2) más aceptado de participación en las actividades investigativas, lo cual le da un carácter estrictamente instrumental a la participación. Por su parte las UT-pan., reconocen que si bien existe la posibilidad (Dpan-4), se evidencia una limitada participación de los distintos actores en la gerencia de la investigación, asignándole a la falta de **motivación** (OAPan-6), la presencia de *este fenómeno*. La teoría que emerge de la realidad expresa, la aspiración de **integración participativa a la comunidad académico-científica mundial**.

En **Colombia**, las UH-col., vinculan la participación a los procesos de **votación** (OACol-4), **consulta** (OACol-2) y **generación de opiniones** (Dcol-2), razón por la cual no le asignan mucha importancia en los procesos gerenciales. La participación es concebida como fundamentalmente vinculada a los **procesos de consultoría**. Por su parte en la UT-col., la tendencia más significativa se orienta a restarle **importancia** (OACol-6), **significación** e **impacto** a la participación en los procesos gerenciales. La teoría que emerge de la realidad revela la **dicotomía entre participación y representatividad**.

La teoría de conjunto que se construye a partir de la realidad estudiada indica que la participación es una categoría que se abre paso en las prácticas gerenciales, desde los simples procesos consultivos (electorales) hacia los plenos (participación transversal) en procura de retomar la legitimidad de la gestión. El ejercicio democrático comienza a ser ejercido y exigido de forma más directa, desconociendo cada vez más la representatividad como norma general para hacerlo sólo excepcionalmente. Aquí se expresa en el objeto de estudio, la crisis de legitimidad que caracteriza a los Estados miembros del Convenio Andrés Bello (CAB).

La **concepción alternativa** se orienta a incluir los distintos actores en los procesos de toma de decisión como mecanismo para hacer legítimas las políticas institucionales y para garantizar la pertinencia de la acción. El pleno ejercicio de la democracia no está conformado por la simple transferencia de facultades de muchos individuos a un representante, sino que comienza a ser comprendido en la posibilidad de manifestarse a través de la acción ciudadana directa y transversalmente concebida en los distintos actos e instancias públicas y privadas, donde compartir la toma de decisiones comienza a ser visto como un valor jurídico-institucional y tiende a convertirse en un valor socialmente aceptado.

2.3.- Sub-unidad de análisis : Estímulos y Apoyos

Para **CONICIT-SECAB**, los estímulos están diseminados en distintos componentes de su propuesta. Al ser concebida para impulsar los cambios desde arriba, limita los estímulos y apoyos al **ascenso jerárquico** y el **logro de metas económicas**, fundamentalmente dentro de la concepción **tecnoeconómica**.

En **Venezuela**, las UH-ve estudiadas evidencian una tendencia a vincular estímulos y apoyos con **productividad** (Dven-3), en cuya perspectiva, lo **salarial** (OAVen-7) aparece como un elemento destacado para promover la **motivación**, entendida esta con un evidente *locus de control externo* (OAVen-4). Critican que muchas veces los investigadores no se benefician el presupuesto asignado para el área (OAVen-10). El **apoyo técnico** y **pedagógico virtual** (OAVen-11), fundamentado en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) para la **formación** continua (Dven-11), permanente y avanzada, es considerada como una aspiración de apoyo transversal para la actividad gerencial (Dven-7) propia de la investigación en ambientes académicos. Por su parte, las UT-ve., delimitan con mayor precisión el **apoyo** con la **motivación** al logro (Dven-12). Los distintos actores vinculados a la gerencia de la investigación, se plantean con insistencia la posibilidad de profundizar en los modelos asociativos de carácter **cooperativo** (OAVen-14) y **rental** (OAVen-16) como vía para alcanzar algún **incentivo** de carácter **económico** (OAVen-13); (Dven-12). De hecho se formulan con insistencia críticas a la manera inconsistente como fluye el **apoyo económico previsto en el presupuesto** institucional para la investigación (OAVen-16). El acceso a las nuevas tecnologías (Dven-12) aparece como una aspiración, a pesar que las universidades estudiadas cuentan con excelentes redes e infraestructura tecnológica, lo que pareciera evidenciar más bien, carencias en su uso adecuado en la investigación y la gerencia de la investigación. De hecho, en todas estas instituciones, sólo una parte del personal docente y alumnos poseen cuentas de correo electrónico, páginas web (OAVen-14) a pesar de contar en muchos casos con un terminal de computadora; además el uso del e mail, no ha sustituido aún la cultura de los oficios en papel, lo cual incrementa los costos, hace más lentas las comunicaciones y no incorpora la NTIC a las funciones gerenciales concretas. La teoría que comienza a emerger de la realidad expresa el reconocimiento al **carácter multifactorial** del **estímulo** y el **apoyo**, así como su incidencia en la productividad, que implica aspiraciones que van desde lo estrictamente económico hasta lo académico.

En **Cuba**, el caso estudiado evidencia un comportamiento diametralmente opuesto a sus pares en otros países. El acceso a los cargos gerenciales de la investigación, que suelen ser altamente competitivos, en este país no resultan atractivos ya que ello **no implica un aumento** sustantivo de los **sueldos** (Dcub-

2), pues **las primas son insignificantes** (Dcub-2), lo cual lleva a afirmar a los actores en funciones de liderazgo gerencial en esta universidad que *nadie luce un cargo* (Dcub-2). Sin embargo, asumen los cargos gerenciales fundamentalmente por devolverle a la institución el esfuerzo realizado en su formación profesional (Dcub-1), a pesar de no contar con **estímulos económicos** suficientes (OACub-2); por lo cual suelen ser egresados de la misma universidad. Destacan la nostalgia por la docencia y plantean que la actividad gerencial les aleja de lo fundamental, que es impartir cátedras (Dcub-1). El mayor estímulo de la actividad investigativa y de la gerencia inherente a ella, es el poder presentar los resultados del trabajo en eventos o ser contratados, especialmente en el exterior. La teoría que emerge de la realidad reconoce la importancia de las **motivaciones internas** para la formulación de políticas de estímulos y apoyos.

Por su parte los casos pertenecientes a **Panamá** recuperan la regularidad de la mayoría. Las UH-pan., vinculan los estímulos y apoyos a la investigación y a la actividad gerencial en altos niveles de **financiamiento** (Dpan-1) a proyectos o estudios, así como su **reconocimiento** a efectos del **currículo** y el **ascenso** en el escalafón (OAPan-2). Por su parte la UT-pan., muestran una tendencia inequívoca a considerar como el mayor estímulo el **apoyo financiero** (Dpan-3). La teoría que emerge de la realidad plantea la necesidad de hacer complementarias las políticas de **apoyo económico** con el **reconocimiento académico**.

En los casos de **Colombia**, fue reiterativo el silencio de los actores entrevistados al respecto. Se evidencia en las UH-col., una tendencia sostenida a identificar los apoyos y estímulos a la esfera de lo **académico** (OACol-2), especialmente la participación en **eventos** y las posibilidades de **acceso a programas de formación como investigadores** (OACol-1) o en áreas específicas de los procesos de pesquisa. Por su parte en la UT-col., el mayor estímulo y apoyo a la labor investigativa, reside en la posibilidad de acceder a la **conducción** de los **centros de investigación** (OACol-7), evidenciando con ello que esta actividad genera algún tipo de estatus o de poder (Dcol-3). La teoría que emerge de la realidad se orientan a definir los estímulos y apoyos, como políticas organizacionales condicionadas por la realidad y los **procesos motivacionales diferenciales** de los individuos.

La **teoría de conjunto que emerge** de la realidad indica que los estímulos y apoyos han resultado insuficientes porque no han partido del conocimiento en profundidad de la dinámica motivacional de los distintos actores, lo cual ha generado consecuencias reflejadas en la dinámica institucional. Un equipo gerencial exitoso deberá tomar en cuenta estas realidades para lograr niveles de empatía altos que se reflejen en la cantidad y calidad de los productos. Investigar

no es una labor desprovista del ropaje ideológico que le es propio a cada una de las realidades estudiadas, como reflejo de las relaciones de poder. Resulta difícil plantearse expectativas de solidaridad en una sociedad competitiva. Esto obliga a replantearse el tema de los estímulos y apoyos donde se combinen los incentivos económicos con los profesionales, en una perspectiva holística, que tienda a la igualdad de oportunidades. Se evidencia como la calidad tiene estrecha relación con la pertinencia en la elaboración de políticas, que sólo es posible alcanzarlo mediante decisiones legítimas, es decir que cuenten con la participación de los distintos actores. Esto posibilita destacar como hueco el discurso sobre los estímulos y apoyos para la calidad de la gestión, incluida la de la gerencia de la investigación, cuando esta no parte de modelos organizacionales que consideren a la participación como un referente axiológico y práctico de la gerencia en los tiempos modernos.

La **concepción alternativa** se fundamenta en la necesidad de establecer políticas de estímulos y apoyos, que partiendo de la visión-misión de la institución tomen en cuenta las aspiraciones y necesidades de los distintos actores involucrados en la posibilidad de alcanzar productos de calidad. Quien mejor conoce las áreas de apoyo y los requerimientos de estímulo, son los propios actores inmersos en la dinámica investigativa y, de ellos debe partir cualquier definición de políticas al respecto. Además, los estímulos colectivos dejan de circunscribirse a lo individual, y se plantea la necesidad de extenderlos a la dimensión institucional, es decir como una aspiración colectiva de las organizaciones. En consecuencia, al ser más eficientes y pertinentes las universidades, estas recibirán mayores estímulos para continuar en esta senda, para citar un ejemplo al respecto, la Universidad Simón Bolívar es un icono al respecto.

2.4.- Sub-unidad de análisis : Planificación.

En la propuesta de **SECAB-CONICIT** la planificación aparece planteada como una forma de proyectar y alcanzar el futuro, es decir como concepción del mañana deseado. En esta dirección resulta de especial importancia, la definición del futuro deseado, como el resultado de la sumatoria de proyecciones de la mayoría de los actores involucrados, la cuales concuerden con los objetivos institucionales para que lo previsto (planificado) sea realmente posible alcanzarlo. La prospectiva es el futuro planificado desde el presente y, desde la perspectiva teórica de este estudio, ello implica la revisión de las relaciones de poder en la micropolítica de la gerencia de la investigación.

En **Venezuela** los casos estudiados en las UH-ve., vinculan planificación a **seguimiento** (OAVen-7) y la urgencia de **sincerar planes** (Dven-8), es decir a sus resultados, a sus salidas, a su *out put*. Esto se explica en gran medida por la cultura organizacional consistente en el hecho de conocer la planificación institucional, más en su fase de ejecución, que en el diseño. Por lo general, la función de planificación suele ser un área de competencia de la gerencia alta y media; siendo escasa la participación de los distintos actores en la toma de decisiones en la esfera de planificación (OAVen-3, OAVen-6). No obstante suele solicitársele su activa participación en la planeación y ejecución de las tareas. En esa dirección es posible entender la tendencia encontrada en las UT-ve.. Estas últimas suelen atribuirle a la planificación la connotación de simples definiciones **sobre el papel** (OAVen-17), ya que la relación entre lo previsto y **lo realizado** no parece ser percibida como muy alta, por parte de los diversos actores (OAVen-14). La teoría que emerge de la realidad formula que es en el *out put* como el momento en el cual se suele conocer la planificación.

En **Cuba**, el caso estudiado la **planificación** y la **participación** aparecen como dos dimensiones complementarias de la actividad gerencial. Se le atribuye además a la planificación compartida que **el tiempo de práctica laboral, en el caso de los estudiantes, se vaya incrementando progresivamente a lo largo de la carrera** (OACub-5). Igualmente, en el caso de los docentes se contempla al inicio de su carrera un **plan de superación** (Cub-2) para todo su desempeño profesional (Dcub-1), ya que el **plan se estructura al ingresar el primer año de la categoría de partida y no al final** (OACub-3). En el caso de la gerencia de la investigación la planificación con todos los actores involucrados busca que el trabajo en el área **sea pertinente** (Dcub-1) **y que toda investigación se termine** (OACub-1). La teoría que emerge de la realidad indica la búsqueda en este caso, de modelos de **planificación individual participativa** para la **superación institucional**, desde los progresos de cada uno de los actores hacia su reflejo en la organización.

Las UH-pan., en **Panamá** vinculan la planificación fundamentalmente en su nivel teórico al señalar que ésta persigue alcanzar **los fines y necesidades de la nación** (Documento: Plan de la Universidad); además de **dirigir, orientar y coordinar la toma de decisiones** (Documento: Plan de la Universidad). Sin embargo, alertan que en el plano práctico la planificación es **realizada por pequeños grupos** (OAPan-2) con responsabilidades gerenciales. Por su parte, en las UT-pan., se evidencia una más estrecha vinculación con los sectores **productivos y sociales** (Dpan-4), ya que conciben esto como el **insumo** o *in put* necesario para que la **salida** o el *out put* sea **pertinente y eficaz**, considerando muy importante que se tome en cuenta a todo el claustro para decidir la

planificación (OAPan-6), en lo cual no tienen experiencia (Dpan-3). La **planificación participativa** es una iniciativa que les luce **interesante**, pero sobre la cual consideran **no tener experiencia**. La teoría que emerge de la realidad es crítica en cuanto a lo realizado al respecto hasta el presente, de carácter centralista fundamentalmente y, plantea incorporar la participación a las distintas instancias de las estructuras gerenciales.

Finalmente en las UH-col. de **Colombia**, la planificación aparece vinculada a las **autoridades** (OACol-2) y los **cronogramas** (Dcol-2) de ejecución de actividades, es decir a las **metas**, en lo cual tienen similitud con los casos venezolanos y panameños. Se encuentran dicotomías entre lo planificado y lo realizado, que lleva a señalar a los actores que "**la universidad tiene metas, pero los profesores no investigan**" (OACol-1). La planificación participativa es sólo un referente teórico que vinculan al **trabajo en equipo** (OACol-4). Por su parte las UT-col., consideran que la planificación en las universidades se centra en el **plan rector** (Dcol-3) a partir del cual se establece la **planeación consultiva** (Dcol-3), en la cual evidencian **dificultades** o **estancamientos** (OACol-6); a tal punto es reiterativa esta parálisis intermedia que lleva a los diferentes actores a plantear que organizacionalmente existe la percepción que **nada se planea, pero todo sale bien** (Dcol-2). La teoría que emerge de la realidad se centra en significar la aspiración de romper con la reiterada praxis de **planificar** como simple trámite **para no cumplir y de hacer sin planificar**.

La **teoría que emerge** de la realidad evidencia que la planificación existe formalmente, pero en la práctica institucional pareciera compartir espacios con la anarquía, lo cual se logra ocultar por la limitada participación de los distintos actores en momentos claves de su desarrollo, como el monitoreo, la auditoría interna y la evaluación. En síntesis los casos tienden a confirmar la crisis de eficacia de la gestión del Estado en el área del Convenio Andrés Bello (CAB) al desvincular aspectos formales con la realidad, convirtiendo funciones técnicas en prácticas burocráticas lo cual exige buscar mecanismos que impliquen una amplia participación para romper con el círculo vicioso de la falta de pertinencia. El gran contraste lo constituye el caso cubano que lleva la planificación al plano individual como soporte al desarrollo organizacional.

La **concepción alternativa** se orienta a establecer metodologías participativas para la planificación prospectiva que implican un desmontaje de las relaciones de poder existentes en las instituciones que gerencian la investigación. El problema no lo constituyen las individualidades que circunstancialmente ocupan estas funciones, sino las formas y mecanismos que tienden a la entropía y el caos negativo. Vergara (en Martínez, 1994, p.160) plantea en cuanto a la teoría

de sistemas en las ciencias sociales, que la ambigüedad propia de la incertidumbre con sus tres situaciones distintas "a especificidad (ausencia de criterios), disonancia (criterios distintos que conducen a decisiones distintas) y confusión (un mismo criterio sustenta decisiones diversas)" es posible abordarla con medidas de difusividad, que para el autor de este estudio implican partir de las multireferencias individuales. En consecuencia se plantea la necesidad de trabajar para que el caos permanente alcance cierta estabilidad que tienda al orden, como resultado de la relación positiva con los restantes sistemas, incluido el de la participación ciudadana. Acción que le corresponde asumir de cara al futuro, a la gerencia de la investigación.

2.5.- Sub-unidad de análisis : Coordinación/ Administración/ Dirección

Para **CONICIT-SECAB** la coordinación, administración y la dirección son funciones gerenciales que permiten concretar las definiciones organizacionales (gestión de calidad y gerencia de costos y presupuestos) y la planificación (prospectiva), donde el mejoramiento continuo aparece como una aspiración reiterada. Al compartir plenamente esta definición, el autor plantea la necesidad que esta definición sea vista desde la perspectiva democrática, altamente centrada en el individuo, que demandan los relatos emancipadores de los nuevos tiempos, lo cual sólo es posible concretarlo a través de la participación activa, transversal en todos los niveles y funciones gerenciales. En consecuencia, la dirección, administración y la coordinación procurarían alcanzar el desarrollo de mecanismos para el logro eficaz y legítimo de metas consensualmente establecidas en la perspectiva de instituciones cuya existencia se fundamente en el hombre.

Al revisar el trabajo de campo se encuentra que, en las UH-ve. de **Venezuela** la dirección aparece delimitada como la función gerencial donde se manifiesta el **poder** (Dven-6), a través de la **integración** (OAVen-1) de los aliados, la **exclusión** (OAVen-4) de los opuestos y los **criterios personales** (Dven-9) del **gerente** para la toma de decisiones concretas. Por su parte en las UT-ve. esta función gerencial está más posesionada en sus **acepciones negativas** (OAVen-16) como una actividad altamente **caprichosa** (Dven-4), donde el **gerente hace su voluntad** (OAVen-13). Sin embargo, reconocen que su accionar está sujeto a los parámetros de racionalidad institucional. Llama la atención que se ubique el **registro de las líneas de investigación** como una **actividad** de control **administrativo** de la organización, que no cuenta con **incentivos** para **promocionarla** (OAVen-15). En la universidad la dirección tiende a ser **racional** (Dven-13) Para la teoría que emerge de esta realidad existe una clara relación entre el poder total de la sociedad y el enfoque gerencial.

En **Cuba**, la dirección adquiere un fin estrictamente instrumental orientado a **las cosas buenas** (OCCub-2), el **mejoramiento** y la **celeridad de los procesos** (Dcub-2); (Oacub-4), que cuenta con el aval del **partido** y el **poder popular** (Dcub-1) lo cual establece una relación de control a la gestión de carácter externo. El **partido y el poder popular** deciden sobre la gestión. La teoría que emerge de la realidad expresa la superposición de roles entre la **gerencia**, el **partido** y el **poder popular**, en un modelo atípico de gerencia compartida. Evidentemente esto le resta autonomía a la acción gerencial, convirtiéndola en una simple instancia para la ejecución de tareas, pero la participación de los distintos actores dota a la gestión de la legitimidad y eficacia necesaria para garantizar la función institucional.

En las UH-pan. de **Panamá**, la sub-unidad de análisis estudiada es entendida como parte del **trabajo conjunto** (Dpan-2), que se realiza en la **conducción** de las distintas **facultades** (Dpan-2). Por su parte para la UT-pan. la dirección es **vital** (Dpan-3) para el cumplimiento de las **metas** (Dpan-4) de la institución y para garantizar la **direccionalidad organizacional** (OAPan-5). Se **exonera** a las instancias directiva de los **errores** de la organización (OAPan-4), considerándolos a éstos como el resultado de **problemas estructurales** (OAPan-6). La teoría que surge de esta realidad indica que la **participación en órganos colegiados de dirección** es una aspiración compartida de los distintos actores involucrados en el área. Esto permite puntualizar la necesidad de trascender los modelos organizacionales que prevén un incremento de la participación en la medida que se acercan las instancias al vértice de la pirámide gerencial, ya que esto reviste a la participación de un carácter excluyente, por ende elitesco.

En **Colombia** se encuentra que en las UH-col. se considera que la actividad de dirección y conducción de la administración **no es tarea fácil** (Dcol-2), ya que se suele despertar **sombras de sospecha** (OACol-3) sobre las gestiones, independientemente de sus **aciertos** y **errores**. La mayor crítica encontrada en la UT-col. se fundamentan en las limitaciones que se han evidenciado a través del tiempo, para el **rendimiento de cuentas** (OACol-6). Sin embargo plantean que la perspectiva de análisis al respecto varía de acuerdo a la ubicación de quien analiza (Dcol-3). La teoría que emerge de la realidad indica la necesidad de buscar mecanismos que permitan hacer **transparente** la gestión. Desde la perspectiva del estudio, esto es posible fundamentalmente mediante la participación transversalmente concebida en las distintas funciones y mementos de la gerencia.

En conjunto, la teoría que emerge de la realidad tiende a señalar que la dirección es el punto más visible de la actividad gerencial, a pesar de ser tan sólo una función de ella. Esto lleva a concentrar gran parte de los análisis en la punta del iceberg y no en los distintos componentes y funciones lo cual limita las posibilidades de reformas al focalizar los cuestionamientos y planteamientos alternativos en una instancia o individuos, generando las consecuentes resistencias. La gerencia no es una simple tecnología de manejo organizacional, sino que se corresponde y relaciona a relaciones estructurales de poder y cambio social.

La **concepción alternativa** reside en el planteamiento sobre la urgencia de una redefinición cultural en las organizaciones, un paso de la cultura burocrática al enfoque gerencial en la administración estatal, lo cual en el presente implica formas de asociación y participación menos rígidas y centradas en la gente. La gerencia debe procurar garantizar la gobernabilidad de las instituciones, a la par de impulsar transformaciones en el conjunto de la sociedad, enmarcada su práctica (gerencia) en la perspectiva de solución a la crisis de eficacia y legitimidad, por la que atraviesa el Estado moderno.

2.6.- Sub-unidad de análisis : Control y Evaluación

Para **SECAB-CONICIT** el control y la evaluación aparecen centrados en las metas y los procesos (gestión de calidad), orientadas más a la producción (experimentación en planta) que en los individuos de la organización. Desde la perspectiva neoliberal esto se justifica teóricamente en la supremacía de las mayorías sociales sobre los colectivos de determinadas organizaciones. Sin embargo, esta definición es contraria a los alcances ocurridos durante las últimas décadas por la teoría de sistemas, que contempla que ningún microsistema es ajeno a lo que acontece en otro sistema, sino que por el contrario es víctima o beneficiario de su eco, sus repercusiones. En consecuencia es imposible aludir a mayorías etéreas para negar los mecanismos participativos en lo concreto de cada institución, pues lo que suceda en ella se reflejara en el macrocosmos de la realidad sociohistórica mayoritaria. En consecuencia, los mecanismos de control y evaluación de CONICIT-SECAB, generados seis años atrás requieren de la actualización paradigmática propia de la inclusión de la participación en ella que plantea la nueva legalidad constitucional y las exigencias sociales del presente, como garantía de avanzar para mejorar.

En Venezuela se encuentra que en las UH-ve. existe una **aspiración** generalizada por establecer **indicadores** (Dven-8) o criterios de **evaluación** de la investigación en sus diversos momentos, donde destaca la **evaluación del impacto social** (Dven-2). La **coevaluación** (Dven-11) y la **autoevaluación** adquieren la dimensión de **expresiones éticas** (OAVen-5) del comportamiento de los individuos en la organización. Señalan la necesidad de precisar los **criterios valorativos** de los proyectos de investigación. Alertan con insistencia en el **carácter diferencial** que debe tener la **evaluación** para evitar **injusticias** (OAVen-8). Plantean que evaluar la actividad de investigación institucional, significaría una revolución (Dven-7). En las UT-ve. la evaluación del **impacto social** (Dven-12) constituye el indicador más confiable, requiriéndose para ello de **puntos claves** para el **monitoreo** (Dven12). La **evaluación objetiva** continua y sistemática es considerada clave del **éxito** organizacional (Dven-12). En estos últimos casos, la **evaluación interna** (DVen-13) tiene más significación que la externa. Se considera que los **modelos organizativos** y **gerenciales** tienen mucha relación con los **modelos evaluativos** (OAVen-14) que se asumen. Prefieren establecer **libertad creativa** (OAVen-17) que evaluación de la investigación, sin desconocer que está planteada. La teoría que surge de esta realidad apunta al señalar la necesidad de hacer de la evaluación una actividad humanocéntrica por excelencia, es decir centrada en el hombre.

En **Cuba** se encontró que la evaluación tanto de la investigación, como de su gerencia recae sobre el **partido** (Dcub-2), el **poder popular** y en menor medida por parte del **funcionariado** institucional (OACub-5), fundamentada en la **pertinencia** y la **calidad** (OACub-2), es decir en función de trascender la crisis de legitimidad y eficacia de la acción estatal. La teoría que se genera a partir de la realidad estudiada tiende a concebir la **evaluación externa** como **garantía de eficacia** y **pertinencia** de la acción de la organización. En este sentido la gerencia de la investigación en Cuba se presenta como un **híbrido** que incluye aspiraciones del presente (participación de distintos actores) y cuestionamientos a la supremacía de un limitado número de referentes organizativos (partido y poder popular).

En las UH-pan. de **Panamá** la posición de los distintos actores consultados es bastante crítica con relación a la **subjetividad** (OAPan-1); (Dpan-2) manifiesta en su desempeño y al atribuirle la **relatividad** propia de **quienes** la **ejecuten** (OAPan-3). Por su parte en las UT-pan. la tendencia es a establecer **prioridades** (Dpan-4) de evaluación y control, destacando que éstas se deben referir a los **departamentos**, el **trabajo académico** y la **productividad** (Dpan-3) de la **investigación** y la **extensión** (Dpan-3). La teoría resultante del estudio de

esta realidad señala que la **justicia** evaluativa constituye una aspiración compartida por los distintos actores de la gerencia de la ciencia.

En las UH-col. de **Colombia** el interés y la crítica se centra en los **mecanismos** y los **actores** que realizan la evaluación al **desempeño profesional** (Dcol-1), vinculado al **escalafón** (Dcol-1), en razón que se advierte subjetividad en los resultados que de ella se derivan. Complementariamente las UT-col. evidencian una cierta **resignación** (OACol-6) ante estas tendencias negativas, refugiándose en el **referente axiológico** de la **evaluación realizada por los alumnos** (OACol-6). La teoría que emerge de la realidad estudiada precisa un conflicto en la interpretación de los indicadores de **evaluación** institucional con los **individuales**.

La teoría de conjunto que emerge de la realidad indica que la evaluación es el momento en el cual se manifiesta o niega la calidad de una planificación. Los resultados de la evaluación determinan la satisfacción colectiva e individual, razón por la cual la justicia es un determinante axiológico de la misma, fundamentada en visiones socialmente compartidas. La evaluación y el control son funciones críticas de la gerencia, donde se evidencia con mayor nitidez la crisis de eficacia y legitimidad por la cual atraviesan las instituciones de los Estados miembros del Convenio Andrés Bello. La exigencia mayoritaria se centra en la búsqueda de mecanismos equitativos para la evaluación, que partiendo del individuo no desdibuje los fines institucionales, sino que por el contrario establezca plena correspondencia entre ambos.

La **concepción alternativa** se fundamenta en la necesidad de relacionar la intersubjetividad de los individuos de la organización con la necesaria objetivación de las metas institucionales, lo cual en el presente encuentra en la participación el mecanismo más expedito para su concreción. Una evaluación que promueva el cambio, debe partir de la definición consensual de sus indicadores, momentos y criterios de corrección continua. En la gerencia, una evaluación como ésta le permite desarrollar una labor realmente integral.

2.7.-Sub-unidad de análisis : Inserción Curricular

El **CONICIT-SECAB** no desarrolla esta unidad de análisis, porque como ya se enunció con anterioridad su propuesta es de carácter genérico y evade el vínculo explícito con institución alguna, además de ubicarse en la perspectiva neoliberal de productividad de acuerdo a las exigencias del mercado, lo cual remite inequívocamente a la pertinencia de la acción gerencial de la investigación.

Para las universidades humanistas (UH-ve). de **Venezuela** la inserción curricular obliga al desarrollo de **investigaciones** concretas en el área del **currículo estructurado u oculto** (OAVen-11) que se desarrolla en las instituciones de educación superior. Se considera que la inserción curricular implica la **asignación y uso de recursos adicionales** (Dven-3) a los asignados a la investigación. La crítica más reiteradas se refieren, primero, al hecho que la metodología de la investigación se enseña como un curso más, disociado del propio objeto de los campos curriculares, lo cual plantea interrogantes en torno a la aceptación de la universalidad del método o los métodos científico (s) en las casas de estudio superior (Dven-10, Dven-11) y, segundo, a que los **resultados** de los **Trabajo y Tesis de Grado** tienen como **destino** las **bibliotecas**, lo cual en un proceso de transformaciones estructurales de la sociedad, por lo menos resulta odioso, especialmente en el caso de las investigaciones relacionadas a procesos cognitivos en el aula (Dven-1), lo cual evidencia **limitaciones operacionales** de la **gerencia** de la **investigación**. Resulta significativo el interés existente por establecer mecanismos para **supervisar** la **investigación** que se realiza en las **desde el inicio hasta prácticas** profesionales previas a la obtención de título y grado académico (Dven-11) ya **que no se puede seguir concibiendo a la investigación como una simple cátedra** (OAVen-9). Las UT-ve. son más discretas en el abordaje del asunto, limitándose a la necesidad de establecer procesos internos que se orienten al **impacto social y educativo** del **entorno** (Dven-12). La teoría que emerge de la realidad estudiada en estos casos indica la necesidad de aplicar la **dialéctica acción-reflexión-acción transformadora** a la dinámica de la gerencia de la investigación, es decir aplicar los enunciados que impulsa para otros campos en su propia realidad.

En **Cuba** la inserción curricular de la investigación, como eje transversal es un hecho, ya que los temas investigativos, derivados de las **necesidades y problemas** (OACub-1) son determinados desde los **territorios o provincias** (Dcub-2), correspondiéndole a las universidades el planteamiento de alternativas de solución como resultado de la confluencia transdisciplinaria de enfoques evidenciado en las distintas cátedras, cuyas propuestas son probadas nuevamente en las provincias y territorios (Dcub-2), adquiriendo la investigación transversalmente concebida en el currículo como procesos de resolución de problemas concretos. La **investigación teórica**, especulativa, está subordinada a la anterior (Dcub-2). Se establece como condición obligante que toda investigación culmine, por ello diferencian los postgrados académicos de los profesionales, ya que estos últimos se fundamentan en la formación deontológica, más que en la investigación (Dcub-1). Las tesis son defendidas mediante una **oposición** (OACub-3) que incorpora el carácter dialéctico de la formación

académica al área de investigación, al constituirse este momento en un proceso dialógico de contraste con un opositor especializado en el área, en torno a cuyo diálogo el jurado establece criterios evaluativos. La teoría que surge del estudio de esta realidad destaca el vínculo entre los problemas existentes en los territorios, el diseño y ejecución de investigaciones institucionales y la resolución de los problemas en los territorios.

En **Panamá** la UH-pan. la investigación es concebida como un **proceso que va del pregrado al postgrado** y retorna al primero (Dpan-1); (OAPan-2). En consecuencia, los resultados se **insertan curricularmente** en la **docencia** (Dpan-1). Distinguen entre los estudios de postgrado conducentes a tesis y los profesionales exceptuados de este requisito (OAPan-1). Por su parte las UT-pan están dando los primeros pasos al respecto (Dpan-4) y aún no han concretado un modelo o mecanismo de inserción curricular de los resultados de las investigaciones (OAPan-4). La teoría que emerge a partir de la realidad destaca el **vínculo** de la **investigación** desde el **pregrado** hacia el **postgrado** y de este último de retorno al pregrado. Queda sin embargo, abierta la interrogante sobre la vinculación del contexto.

En **Colombia**, las UH-col. consideran que el fin de la investigación en las universidades es principalmente mejorar la **actividad** en el **aula** (OACol-5) y su **utilización en los ciclos educativos anteriores** (Dcol-1), pero reconocen muchas carencias al respecto (OACol-3). Por su parte en las UT-col. la inserción curricular es un tema que **está planteado** (Dcol-3) pero no se ha concretado. En ambos casos prevén que más temprano que tarde, la dinámica iniciada con los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) les impactarán en cuanto a la vinculación **investigación-realidad concreta** (OACol-6). La teoría que emerge de la realidad centra su **preocupación** en la generación de resultados de **investigación** que resulten **útiles** en los **restantes niveles** de los **sistemas educativos**.

En su conjunto, la teoría que emerge de la realidad indica que este es un tema de preocupación en la dinámica de las instituciones universitarias. La inserción curricular de los procesos y resultados de la investigación es una preocupación que aparece con insistencia al evaluar la significación del vínculo docencia-investigación de cara a la pertinencia social, admitiendo múltiples escenarios de desarrollo.

La **concepción alternativa** se fundamenta en el abordaje de los resultados de la investigación universitaria, a partir del diagnóstico y planeación participativa

de los distintos actores involucrados, el cual aparece como un camino alternativo que facilite su real inserción curricular.

3.- Unidad de Análisis: Formas de organización. (líneas, núcleos, centros):

3.1.- Sub-unidad de análisis : Concepción.

Para el **CONICIT-SECAB** lo fundamental son los centros de investigación en cuanto estos desarrollen proyectos de investigación objetivados en discurso escrito. No excluye otras formas de organización y cuida de no establecer recetas, obviamente consciente de las lecturas que se le realizarían a la propuesta desde diferentes referentes organizacionales.

El trabajo de campo reveló que para las UH-ve. de **Venezuela** la concepción organizativa debe estar relacionada con el vínculo entre **productividad** y **pertinencia** (OAVen-12). Las **líneas, núcleos** y **centros** de investigación son aceptadas como las **formas más comunes de organización** de la actividad investigativa (OAVen-5), lo cual exige un esfuerzo que se concentra *desde arriba* en la **formación de tutores e investigadores** (OAVen-10) y la vinculación con los **procesos propios de los postgrados** (OAVen-3). Destacan los distintos actores, que a pesar del esfuerzo institucional muchas de las líneas **surgen accidental o espontáneamente** (OAVen-9); (OAVen-11), lo cual por lo menos debiera generar reflexión al respecto y, en el mejor de los casos, investigaciones desde el ámbito mismo de la universidad sobre ésta dinámica. Se cuestiona la mistificación (Dven-10), la elitización de la actividad investigativa, cuando esta debiera ser una actividad permanente de los profesionales en cualquier área (OAVen-6) en razón que a través de ella se valida y hace confiable el conocimiento que se expone socialmente. Se identifica como la interrogante principal al iniciar el proceso de estructuración de la labor investigativa ¿Cómo nos organizamos, por **líneas, núcleos o centros**? (Dven-1).

Por su parte en las UT-ve. la preocupación se centra en la diferenciación entre **líneas activas** (Dven-12) y **enunciadas** (Dven-13) así como su vínculo con las **actividades de los estudiantes** (OAVen-13), los **estímulos** y los **problemas de seguimiento del trabajo investigativo** (Dven-13). La idea fundamental de una forma de organización en el área es identificada como reunirse para investigar (OAVen-15). Se cuestiona si lo novedoso reside en generar líneas o es necesario explorar *otros caminos* (OAVen-14). La **frase clave** es la definición de las formas organizativas de la investigación como el **resultado de un esfuerzo institucional** bajo la premisa de la **productividad**. La teoría que surge de la

realidad estudiada, propia de las universidades de Venezuela, indica que las formas de organización en la universidad buscan orientarse a la productividad.

En **Cuba** se habla más de **temas investigativos**, que de **líneas**. Los **temas fundamentales** son los que permiten desarrollar líneas de investigación y son definidas por o desde los territorios y provincias (OACub-5). Esto tiene reflejo en la dinámica institucional en el hecho que cada docente forma desde el comienzo de la carrera universitaria **grupos científicos de estudiantes** que se encargan de la procesos de búsqueda de la **solución** a los **nudos problemáticos** (Dcub-1) planteados en los **temas investigativos** (OACub-2). Así a través de toda la **formación profesional** (Dcub-2) se entiende la importancia de vincular el esfuerzo de la investigación hacia la realidad concreta. Los puntos comunes que surgen como resultado de los procesos de resolución de los temas, es lo que permite la estructuración de las **líneas de investigación** (OCCUb-1). Todos los **docentes de postgrado** deben como mínimo estar adscritos a una línea de investigación (Dcub-1), centrada en la **práctica** y **no en el simple alistamiento**. La teoría que surge de esta realidad indica la **exigencia académica** en estas universidades, de **trabajar en un línea** de investigación o tema investigativo permanentemente, tanto para los profesores como para los estudiantes, en el pregrado y el postgrado.

En **Panamá**, la UH-pan. la investigación se fundamenta en los **áreas fuertes** de cada facultad (Dpan-2), decididas por la **demand social** (Dpan-2) a través de los **departamentos** (Dpan-1). Se explora en el presente la **profundización** de los **vínculos** con **instancias gubernamentales** de apoyo a la actividad investigativa. (Dpan-2). Para la UT-pan. el organizar la investigación implica principalmente precisar la **autoimagen** o el conocimiento sobre el **tipo de universidad en la cual se está planteando** (OAPan-4). El objetivo de la actividad investigativa organizada es el **contar con productos propios para vender a la sociedad** (Dpan-2), para facilitar la búsqueda de financiamiento externo (Dpan-4). La teoría que emerge de la realidad estudiada señala la relación de las definiciones en torno a las **áreas fuertes**, con el desarrollo de líneas de **investigación** y su impulso para poder cubrir las **expectativas sociales**.

Las UH-col. en **Colombia** se tiene limitada experiencia en la organización de la actividad investigativa, concentradas fundamentalmente en el registro (OACol-1). A pesar de ello, la visita de campo ubicó el centro de investigación en el área de extensión (Dcol-2) de una de los casos estudiados, en pleno funcionamiento, orientado a la solución de procesos internos y en menor medida del contexto. Por su parte en la UT-col. se tiene una percepción crítica de los centros de investigación, al considerarlo **lugares donde se guardan tesis**

(OACol-7), donde las líneas existen solo nominalmente (OACol-6). Identifican en las carencias existentes en la **superación continua de los profesores** (Dcol-3) y en el hecho que quienes la realizan son **celosos con los resultados de sus investigaciones**(Dcol-3) **y no suelen registrarlas** (OACol-7). La realidad que surge de esta realidad evidencia la tendencia a **trascender el simple registro** de la actividad investigativa, concibiéndola como mecanismo para la **superación continua de los profesores**.

La teoría de conjunto que emerge del estudio de esta sub-unidad de análisis señala que la investigación es una exigencia para la actividad universitaria, que encuentra entre sus formas de organización más frecuentes, la definición de temáticas, las líneas, núcleos y centros de investigación, pudiendo partir de una acción planificada (proyecto, inscripción) o fortuita (búsqueda de solución a un nudo problemático que requiera el desarrollo de otras pesquisas).

La **concepción alternativa** se orienta a flexibilizar las formas organizativas permitiendo un mayor involucramiento de los investigadores noveles y la articulación de programas de mejoramiento con las actividades de las líneas, núcleos, centros y otras formas de organizar la investigación para la solución de problemas sociales y/o teóricos de importancia. Es decir, encuentro y convergencia de diversas formas de organización de la investigación, con el único requisito que partan de una actividad concreta.

3.2.- Sub-unidad de análisis : Registro o formalización.

Aunque no expresados explícitamente, se infiere que para el **CONICIT-SECAB** el registro parte de los proyectos aprobados, que en consecuencia son financiados, como garantía de concreción, seguimiento y análisis experiencial. Lo importante es que la investigación reconocida se relacione a necesidades o requerimientos determinados por la organización.

En correspondencia, el trabajo de campo permitió conocer que en **Venezuela** las UH-ve. **exigen el registro** para el **reconocimiento institucional** (Dven-3) de la labor investigativa. Estos procesos tienen **diversidad de trámites** para su reconocimiento que varían entre instituciones, que por lo general se refieren a las instancias jerárquicas que deben conocer sobre su **registro para apoyar sus procesos** (Dven-10). Sin embargo el número de líneas de investigación sin registrar, **supera** con creces a las registradas (Dven-11). Los procedimientos varían entre instituciones (Dven-2). De las registradas, son más las líneas inactivas que las activas (OAVen-2). Un investigador destacó que su línea

tiene producto y trabajo con más de diez años y, le ha resultado imposible registrarla por excesivos trámites burocráticos (OAVen-10). En las UT-ve. manifiestan tener **problemas para que los profesores registren sus líneas** (Dven-12) y estos señalan que no hay **incentivos económicos** (OAVen-16), informando que están en procesos de revisión de la orientación y protocolos (Dven-13), pero **aún falta tiempo para hallar una solución consistente** (OAVen-14). La teoría que surge del estudio de esta realidad, indica que los **registros** no permiten superar la **dicotomía** entre líneas realmente **activas** y las **inactivas**, como un fenómeno generalizado. Al parecer la excesiva burocratización de los protocolos de registro y de los beneficios por participación en estas actividades, incide en que muchos investigadores se abstengan de hacerlo, no obstante de estar realizando "*investigación clandestina*" (Becerra, 1998). En consecuencia, el verdadero dilema de la formalización está en lograr que las líneas de investigación se mantengan activas

En **Cuba** los investigadores **no registran líneas**, sino que **se inscriben en áreas temáticas o líneas articuladas por la institución** (OACub-2). La teoría que emerge de esta realidad indica la importancia del **control** de instancias internas y **externas** como garantía de eficacia y pertinencia de la gerencia de la ciencia. La falta de libertad para el desarrollo de formas organizativas para la investigación puede degenerar en burocratización de la actividad y en carencias en el clima organizacional de amplia libertad creativa que debe acompañar a la producción intelectual, incluida la investigación. Esta manifestación aceptada por los legos y participantes cubanos, es un indicador que se repite en formas más sutiles en los otros casos.

En **Panamá** la UH-pan, reportan que las líneas se inician con **un proyecto aprobado** (Dpan-1) **tanto por el departamento donde está adscrito el profesor, como en la facultad y la coordinación de investigación** (OAPan-2) la cual debe partir de la demanda social (OAPan-1). No cuentan con líneas regentadas por estudiantes (Dpan-1). En la UT-pan. no tienen líneas registradas (Dpan-4), pero existe un creciente interés por el registro de líneas de investigación como resultado de la exigencia de contar con ellas para la **acreditación de los postgrados** (Dpan-3). La teoría que surge del estudio de esta realidad plantea la necesidad de superar la **participación limitada** a los profesores y la **rigidez** en los procesos de registro.

En **Colombia** las UH-col. se limitan a reconocer formalmente su existencia, acreditada por extensión (Dcol-1) a través de un formato de inscripción (Dcol-2), pero resultó imposible que se mencionaran algunas (Dcol-3). En la UT-col. se evidencia preocupación porque a pesar de **las reiteradas**

oportunidades en las cuales se ha convocado para su registro (Dcol-3), los profesores no lo hacen. No se ubicó el registro actualizado (Dcol-3). La teoría que surge de esta realidad, indica que el limitado registro de líneas, refleja un desencuentro entre investigadores y protocolos.

La teoría de conjunto que emerge del estudio de la expresión de la sub-unidad de análisis de estudio en la realidad indica que el momento del registro de la actividad investigativa institucional se constituye en un instante crítico que tiende a convertirse en nudo problemático, el cual conspira contra el impulso y posesionamiento de la actividad de investigación en las universidades. Las concepciones vigentes en torno a las formas de organización no han garantizado la superación del acto formal de registro y la continuidad a través del tiempo de la investigación universitaria como actividad de largo aliento. Desde la perspectiva crítica de la relación poder-conocimiento, esta situación, puede derivar en el surgimiento de polos alternativos de poder académico, entre quienes desarrollen un trabajo investigativo continuo, sistemático y, quienes se limiten a su simple enunciación.

La **concepción alternativa** destaca que el esfuerzo pareciera volcarse hacia el apoyo de trabajos investigativos desarrollados en espacios societales concretos, que registren sus resultados parciales y generales a partir de lo cual se acrediten y se le preste apoyo continuo. Resalta la complementariedad con las formulaciones teóricas, que dan especial importancia a los beneficios de la participación transversal en todas las funciones y niveles de la gerencia, por parte de todos los actores, como un impulsor de una nueva cultura gerencial que se apoye en las fortalezas propias de las múltiples referencias creativas y, que transforme el liderazgo de la gerencia de la investigación en la convergencia de esfuerzos, de sinergia ecológica: donde todos ganen y nadie pierda. Por supuesto que esto implica una flexibilización de la concepción de poder establecido, que significa una permanente legitimación de sus acciones en procura de la eficacia de gestión. Expresa también, la quiebra del paradigma del gerente como poder único, para reasignarle el rol de unificador de poderes complementarios, fundamentados en el poder del conocimiento. Así el liderazgo trasciende la simple adición de tareas fragmentadas, para alcanzar una auténtica sinergia que le dote de éxito. Ese es el camino que se plantea.

3.3.- Sub-unidad de análisis : Seguimiento del Trabajo.

Para el **CONICIT-SECAB** el seguimiento del trabajo, establecido como actividad permanente, como le es propio a la planeación estratégica y prospectiva es fundamental para el mejoramiento continuo de la organización. Sin embargo, el modelo CONICIT-SECAB no logra trascender la adscripción a instancias formalmente establecidas, que excluyen la participación de los distintos actores en las diversas funciones gerenciales, lo cual implicaría trascender el ejercicio consultivo como máxima democrática.

En **Venezuela** en las UH-ve. se manifiestan **problemas** para establecer **definiciones** precisas en torno al **seguimiento** del trabajo de las líneas (Dven-8). Lo fundamental en esta área es promover **cambios** (OAVen-5). Por su parte en la UT-ve. se encuentra que existe conciencia sobre la necesidad de **reflexionar** sobre las pocas **líneas activas** (Dven-13), debido a los precarios resultados, pues de lo contrario todo esfuerzo orientado al seguimiento resulta vano (Dven-12). No existen mecanismos consensuales de seguimiento en ninguno de los casos (OAVen-14). Surge la exigencia de mayor sinceridad (OAVen-16), pues la articulación institucional es baja (OAVen-17). La teoría que surge de esta realidad expresa la necesidad de establecer mecanismos consensuales para hacer el seguimiento a la planeación propia de la gerencia de la ciencia.

En **Cuba** el seguimiento se hace para determinar el avance (OACub-5), a través del delegado del **partido** (Dcub-1) y los **representantes del poder popular** (Dcub-2) de forma **continua**, conducente a informes anuales y bianuales (Dcub-1). Incluye la opinión de las comunidades de los territorios. La teoría que surge del estudio de esta realidad determina que el seguimiento tiende a ser determinado por instancias de control externo.

En **Panamá** se encuentra que en la UH-pan. se expresa que el seguimiento es limitado al **control financiero** (OAPan-3) o de la ejecución de partidas de los proyectos financiados. Indican que un **seguimiento** por parte de todos los interesados constituiría una **revolución** (Dpan-2) que acarrearía cambios, que quizá las actuales estructuras no estén en capacidad de asimilar rápidamente. Por su parte en la UT-pan. se reconoce que al respecto están comenzando (Dpan-4) y no tienen experiencia (OAPan-6), pero se están conscientes de la necesidad de cambios. La realidad que surge del estudio de estos casos plantea la búsqueda de mecanismos alternativos ante un desarrollo práctico, que hasta la presente luce como poco alentador.

En **Colombia**, en la UH-col. la expectativa de implantación en la universidad es a **futuro** (Dcol-2) y se centra en los **actores** (OACol-4), la cual se recomienda que la realice, para las líneas, núcleos y centros, un **investigador reconocido, productivo y de amplia experiencia** (OACol-2). En contraste en la UT-col. se tiene claridad en torno a la importancia de esta tarea (OACol-7); (Dcol-3), pero reconocen como limitantes que han impedido su inserción en la dinámica institucional, los recursos existentes y el tiempo disponible para ello (Dcol-3). En Colombia la teoría que emerge del estudio de su realidad plantea la expectativa en torno a que los evaluadores deben ser pares investigativos y no burócratas o agentes externos.

La teoría de conjunto que emerge del estudio del comportamiento de esta sub-unidad de análisis en la realidad concreta señala el seguimiento tiene dos instancias (interna y externa), que no siempre son elaboradas de forma conjunta entre actores internos y externos (provenientes del mismo campo), lo cual limita la complementariedad de indicadores y la justicia de los monitoreos.

La **concepción alternativa** se fundamenta en la consideración sobre el seguimiento del trabajo como una parte fundamental de la planeación, cuyos criterios de monitoreo son definidos en la planificación participativa de la actividad institucional. Esto procura hacer de los procesos formales actividades armónicas, que generen felicidad, al ser diseñados sus protocolos a partir de las definiciones de pares investigativos y comunidad, cuyo validación la determinará el seguimiento externo (impacto en la comunidad) e interno (desarrollada por conocedores del área) cuyo resultados deben superar los simples enunciados aprobatorios o desaprobatorios, para entrar en el seguimiento para el mejoramiento continuo del trabajo y sus actores.

4.- Unidad de Análisis: Productividad.

Para CONICIT-SECAB la productividad es una categoría de especial importancia, que se manifiesta en todos los procesos de la gerencia de la ciencia y expresa con fuerza en la generación de conocimientos, la transferencia de resultados, la automatización y simulación de procesos y la producción de resultados de investigación orientados al desarrollo organizacional.

En **Venezuela**, las UH parten de la necesidad de establecer los criterios para su ejecución (Dven-9), aplicados a los trabajos financiados o autónomos (Dven-4). Incluyen como reflexión, la limitante derivada de ingresar a las

universidades sólo personal con la categoría Instructor (OAVen-8), lo cual no permite a las universidades absorber a los recursos más calificados en el área, quienes cuentan con estudios, credenciales y méritos para optar a su ingreso en categorías superiores (agregado, asociado, titular) . Por otra parte, precisan que la productividad se fundamenta en su impacto social (OAVen-12). Las UT-Ven evidencian mayor preocupación por el **estímulo salarial** (OAVen-15), el cual repercutirá en los posibles Convenios (Dven-12) a firmar para el desarrollo de procesos investigativos. A tenor de crítica, se plantea ¿Cuántos premios hemos ganado? (OAVen-16) lo que remite a una evaluación externa. La teoría que surge del estudio de esta realidad señala que la productividad está relacionada con múltiples factores que se manifiestan antes de comenzar la actividad investigativa en sí (realidad de entorno), durante el proceso (realidad institucional) y se expresa para valoración luego de culminado el mismo (producto).

En **Cuba**, las UH-Cub las metas de productividad son establecidas por el **partido** y el **poder popular** (OACub-1). La teoría que se deriva del estudio del comportamiento de esta unidad de análisis en la realidad específica plantea la supremacía de instancias externas sobre las internas para determinar los criterios e indicadores de productividad, en lo que se perfila como una supremacía de lo social sobre lo estrictamente académico.

En **Panamá**, las UH parten de cuantificar las investigaciones concluidas (Dpan-1) para puntualizar la productividad. Por su parte las TU vinculan la productividad a los resultados socialmente validados (Dpan-4). La teoría que se devela al estudiar esta realidad indica que el producto es localizado en el final, en el *out put*, del sistema gerencial.

En Colombia, las UH-Col plantean que la productividad se evidencia en las actividades públicas donde se muestran los resultados de investigaciones (Dcol-2) y su impacto social (OACol-5). En la UT-Col. la productividad es un proceso de comparación fundamentalmente con otras universidades (Dcol-3). Surgen críticas duras expresadas en frases como la siguiente "**sólo pérdidas**" (OACol-7), "**hablan mucho y muestran poco**" (OACol-6). La teoría que surge del estudio del comportamiento de la unidad de análisis productividad en la realidad específica colombiana denota que ésta aparece difusa, objetivada en el término de la actividad investigativa, cuya relevancia se vincula al carácter demostrativo en eventos académico-científicos.

La teoría de conjunto que emerge de la realidad estudiada, destaca que la pléyade de percepciones sobre la productividad, influye en la falta de precisión

en torno a los horizontes investigativos de la actividad en las universidades de cara a las expectativas sociales.

La concepción alternativa se orienta a destacar que la productividad depende del tipo de investigación, pero siempre deberá tomar como referente la realidad histórico-concreta y el ser humano con la finalidad de garantizar la pertinencia y eficacia de sus procesos.

4.1.-Sub-unidad de análisis : Investigaciones Concluidas.

4.1.1.- Sub-Categoría: Proyectos.

Para **CONICIT-SECAB** la gerencia de los proyectos es tan específica que le dedican un módulo de la propuesta. Parten de la determinación de necesidades existentes y anticipadas en función que los resultados permitan solucionar nudos problemáticos o evitar su presencia en el futuro, es decir lo asumen en la prospectiva. Destacan que el gerente debe saber establecer comunicación por los canales formales e informales. Por otra parte recomiendan la investigación orientada a resultados con largo ciclo de vida. Lamentablemente la propuesta evidencia nuevamente carencias en las definiciones metodológicas de la participación, al ser concebida en el liderazgo concentrado en grupos pequeños de jerarquías.

Por su parte, en **Venezuela** las UH-ve evidencian una inmediata referencia a lo **Centros de Investigación** y/o las **Coordinaciones** de Investigación. Para el momento del trabajo de campo no estaba en proceso de culminación, proyecto alguno de investigación, independiente de los referidos a las exigencias académicas para la obtención de título de grado y el trabajo del Centro de Investigación Educativa (Dven-6). En las UT-ve. se encontraron solicitudes de financiamiento (Dven-12), pero no se obtuvo información sobre proyectos en proceso de culminación. La teoría que surge del estudio del comportamiento de esta categoría en la realidad específica de los casos, destaca el escaso desarrollo de proyectos de investigación.

En **Cuba**, se mostraron como proyectos **culminados** (OACub-4) los trabajos de investigación que soportaban la **selección** de los **participantes** de ese país **en Pedagogía '99** (Dcub-2), el denominado Encuentro por la Unidad de los educadores Latinoamericanos. Los proyectos de investigación referidos se habían iniciado uno o dos años atrás y sólo las que se consideraron de mayor calidad metodológica y de resultados pudieron acceder al evento. Además se mostraron **investigaciones en curso** en el instituto, referidas fundamentalmente a las áreas

de las ciencias naturales, que deberían culminar durante los años 1999 y 2000 (Dcub-2). La teoría que surge de la realidad cubana revelan la articulación progresiva de un ciclo continuo de investigación, donde las investigaciones en curso relevan a las culminadas, como proceso permanente de investigación..

En **Panamá** la UH-pan. **mencionaron la existencia** de proyectos de investigación en proceso de culminación distintos a los conducentes a grado académico, pero **resultó imposible encontrar sus registros**. En la UT-pan. se informó que para el momento de la realización del trabajo de campo, no había ninguno en curso y, que hasta la presente fecha no habían financiado proyecto alguno en esa dirección, reconociendo no obstante que en el futuro deberían hacerlo. La teoría que surge de los casos estudiados en Panamá devela que el precario desarrollo en la dinámica institucional es el resultado de limitaciones conceptuales y operacionales sobre los proyectos de investigación.

En **Colombia**, en las UH-col. se limitaron a señalar los trabajos de grado (Dcol-2). En la UT-col. incorporaron los **trabajos de ascenso** (OACol-7) como parte de esta denominación y uno de los informantes cuestionó la validez de las informaciones que podrían darse al respecto, señalando:

Pregunte ¿cuántos trabajos de investigación o tesis, han sido avaladas por organizaciones externas?. Le digo que ninguna, le queda claro ¿no? (OACol-6).

La teoría que surge del estudio de los casos colombianos destaca la necesidad de reconocimiento externo de los resultados (**validez**).

La teoría de conjunto que emerge del comportamiento de la categoría en la realidad estudiada, indica que los proyectos tienen el desarrollo propio de los postgrados académicos, pero comienza a evidenciarse la necesidad de validar y vincular socialmente sus resultados.

La **concepción alternativa** refiere a la necesidad de articular todas las investigaciones no registradas que se realizan en las universidades, haciendo más expeditos los procesos de registro para permitir crear una infraestructura mínima y una cultura que avance hacia el desarrollo de proyectos de investigación reales.

4.1.2.-Sub-Categoría Trabajo y Tesis de Grado.

Como se mencionó con anterioridad, para el **CONICIT-SECAB** las investigaciones concluidas deben tener la doble condición de buscar la solución a problemas concretos y anticiparse a sus manifestaciones en otros escenarios similares, además de tener ciclos de vida relativamente largos. Desde la perspectiva del presente estudio, resulta importante conocer la orientación de las investigaciones culminadas para conocer más en detalle la eficacia de los modelos de gerencia de la investigación existentes, considerándose a los trabajos y tesis de grado sólo como una parte del producto significativo de la investigación universitaria.

En **Venezuela** las UH-ve. evidenció preocupación por el posesionamiento en la investigación inherente a los postgrados de dos fenómenos de carácter académico: el **Todo Menos Tesis -TMT- (Dven-10)** y el **Todo Termina en Tesis -TTT- (OAVen-12)**, que han obligado al establecimiento de programas de **rescate de los trabajos de grado abandonados por los tesistas (Dven-4)**, mediante la **motivación** a estos para que los continúen y la **apertura de mecanismos expeditos y extraordinarios** para su concreción. En las UT-ve. sin abandonar la preocupación por los fenómenos del TMT y TTT, la preocupación se centró en la **vinculación de los resultados (OAVen-13)** de las investigaciones académicas que persiguen cumplir con un requisito para la obtención de grado académico, con los **restantes niveles del sistema educativo**. Aquí se reitera lo que pareciera ser una tendencia a través de casi todo el discurso de los actores de la investigación universitaria, consistente en una limitada capacidad de reflexión sobre si mismos, al soslayar la necesidad de investigar su propia realidad para conocer la génesis de problemas como el TMT y el TTT. La teoría que surge del estudio del comportamiento de la categoría en una realidad específica como los casos venezolanos considera como **rescatables** los proyectos de investigación paralizados o inactivos, lo cual contribuye a suprimir odiosas distinciones en la academia que conspiran contra su desarrollo armónico y por el contrario fomentan la **tiranía académica**.

En **Cuba**, el énfasis se centró en la **calidad de los resultados**, atribuidos al programa de **Doctorado (OCCub-2)** ya que estos requieren de la **aprobación** de la **Comisión Científica Nacional, el Consejo Científico de la Facultad** y del **propio Instituto**, así como del **Ministerio de Educación (Dcub-2)**, además del jurado al que se le asigna el desarrollo de la oposición en el caso de los trabajos conducentes a título académico. Le corresponde a las instancias antes nombradas el velar por la **relevancia** de los temas investigados. La teoría que surge del estudio del comportamiento de la categoría en el caso cubano, devela distinciones

entre los resultados de las investigaciones, de acuerdo a la profundidad del estudio, orientadas a cumplir con un requisito para obtener los grados académicos de especialistas, magisters o doctores..

En **Panamá** tanto en la UH.-pan. como en la UT-pan. se señala como información más relevante, que por lo general los participantes en las maestrías terminan la escolaridad y **no culminan sus trabajos de grado** (Dpan-1); (OAPan-5),. La teoría que surge de la realidad estudiada plantea la necesidad de revisar las causas por las cuales la mayoría de los especialistas, maestrantes y doctorandos no culminan su trabajo final.

En **Colombia** las UH-col. señalaron que existe la dicotomía entre mantener el bajo **promedio anual** (Dcol-1) para no desentonar o incrementar el número de este trabajo culminados en detrimento de la calidad y por fines subalternos (OACol-3). Expresiones como estas fueron comunes:

Salen tesis en serie para garantizar dineros para la burocracia (OAC-3).

Por su parte en la UT-col. consideraron que facilitar esta información podría afectar la imagen de la universidad, razón por la cual no estaban autorizados para facilitarla. La teoría que emerge del estudio de la realidad colombiana revela una creciente dicotomía entre **calidad versus cantidad**.

La teoría unificada que emerge del estudio del comportamiento de la categoría indica que los trabajos y tesis de grado son las expresiones de la investigación más desarrolladas en las universidades, que sin embargo atraviesan por problemas de productividad. Se devela el carácter fundamentalmente académico de su orientación y explica el limitado impacto de sus resultados en la realidad social. Contrario a lo se suele creer las universidades estudiadas están generando escasos resultados de investigación, con lo cual se colocan a espaldas de las exigencias societales. De hecho, esto ya fue planteado en la Conferencia Mundial de Educación Superior (1998), de forma general, pero este estudio lo comprueba en particular. Se evidencia la expresión de la crisis de eficacia y legitimidad, que caracteriza a los Estados nacionales de los países miembros del Convenio Andrés Bello (CAB) en la gerencia de la investigación universitaria.

La **concepción alternativa** se refiere al hecho que los trabajos y tesis de grado sean concebidos como procesos de entrenamiento para la investigación, a desarrollar en distintos momentos de los postgrados, cuyos resultados parciales se registren en líneas de investigación; lo cual pareciera señalar un camino inédito

para la articulación de formas organizativas de las pesquisas, más allá de los requerimientos para la obtención de un grado académico. Esto pareciera referir a dos procesos alternativos y complementarios.

El **primero** que lleva a plantear la necesidad de iniciar procesos de reforma, de cambio al interior de las universidades que se complementa con los cambios societales en curso. La realidad social venezolana demostró, que al no articular los cambios necesarios por falta de voluntad política, estos se dieron a través de una quiebra del orden constitucional, es decir fueron inevitables. Las universidades no pueden esperar a que situaciones como estas ocurran a su interior y conforme a la tradición histórica de promotora del conocimiento emancipador, están llamadas a comenzar las reformas necesarias para su desarrollo por los cauces normales. Un nefasto ejemplo se ubica a nivel de la reforma educativa en los primeros niveles del sistema educativo, ante la cual las universidades formadoras de docentes parecieran haberse quedado en la retaguardia de los cambios, lo cual se expresa en el hecho de tener que importar recursos humanos que "estén al día", antes que generar propuestas para la articulación de estos cambios en aspectos como las metodologías participativas, la didáctica centrada en procesos o la evaluación cualitativa.

El **segundo**, parte de la premisa sobre la necesidad que la gerencia de la investigación sea revisada participativamente para que los resultados de sus procesos sean mayores en cantidad y, adquieran la connotación de productos transformadores de la realidad social, es decir con impacto social. La reforma exige participación, capacidad de negociar y disposición para establecer formulaciones políticas consensuales.

4.2.-Sub-unidad de análisis : Publicaciones

4.2.1.-Sub-Categoría: Boletines

Para **CONICIT-SECAB** todo lo relativo a publicaciones constituye un tema de especial interés. Básicamente se centra su atención en (a) la comunicación de los resultados de investigación que permitan su socialización y referencia para otras pesquisas y, (b) la protección de los derechos de autor, fundamentados en la implicación económica. En este sentido, destacan la necesidad de ajustarse a **protocolos reconocidos** para la protección legal en cada país, pues el irrespeto de ellos, suele ser una constante en el área, en perjuicio de los beneficios académicos y económicos de los investigadores. Esto se expresa en Venezuela en la Ley de Derechos de Autor vigente en Venezuela. Sin embargo, la propuesta de

CONICIT-SECAB se limita a distinguir la producción intelectual (libros, revistas, artículos, formulaciones teóricas, entre otras) de las obras del ingenio (creación tecnológica, cultural, entre otras). En consecuencia, no trabajan las principales distinciones entre las publicaciones de carácter universitario, a saber, boletines, revistas no arbitradas, revistas arbitradas, libros, documentos de trabajo, guías, para sólo mencionar algunos. En este estudio el interés básico reside en las cuatro primeras expresiones.

Por su parte en las UH-ve. y la UT.ve. estudiadas en **Venezuela**, se vincula a los **boletines** como producciones de **información institucional** - eventos, reseñas- (Dven-12) y no en su papel de constructor de mecanismos de comunicación de resultados para novatos o investigadores noveles. La referencia es a terceros a través de expresiones como estas:

El Centro de Investigación siempre ha mantenido boletines(Dven-7).

La teoría que surge del estudio del comportamiento de esta categoría, en la realidad concreta de los casos venezolanos seleccionados, indica que el limitado uso de los boletines en la actividad de investigación (comunicación), aunado al limitado desarrollo de la investigación, obliga a pensar en usos que permitan impulsar complementariamente entre ambas dinámicas.

En **Cuba**, expresan la misma concepción aunque manifiestan que en el presente están limitados para su producción. Uno de los directivos del **ISPJV** señala:

Antes producíamos muchos folletos para informar sobre cursos y eventos, pero en el presente tenemos limitaciones con el papel por el bloqueo. (OACub-3); (Dcub-2).

La teoría que surge del estudio de este caso plantea la vinculación de los recursos con las posibilidades de desarrollo de una actividad, independientemente de tener o experiencia o no.

En **Panamá** se reitera la tendencia de los restantes casos, pues tanto en la UH-pan. como en la UT-pan. los boletines son utilizados fundamentalmente para publicar **información de los postgrados** (OAPan-3), sobre las **líneas de investigación existentes** (Dpan-2) e **información institucional** (Dpan-3). La teoría que surge del estudio de estos casos plantea que se debe superar el uso de los boletines limitado a propaganda institucional, debido a lo versátil de su formato y lo económico de su reproducción.

Finalmente en **Colombia**, se nota un **desdén** por estas formas de comunicación, reiterando la tendencia a limitarlos al uso como vehículo para dar a conocer **información institucional** (OACol-7) o las **ponencias presentadas** (Dcol-2); (Dcol-3) por docentes de las instituciones en distintos eventos. Llegan a considerar que el objetivo de estas publicaciones, es el de simples registros de eventos. Lo negativo no es que se utilicen para ello, sino que lo limiten a este tipo de trabajo.

Fundamentalmente sirven para publicar las memorias de eventos que promovemos o en los cuales participan nuestros docentes. (Dcol-3).

La teoría que surge del estudio de estos casos destaca el desdén que al respecto se tiene, el cual evidencia el poco desarrollo de la investigación como proceso, que va de lo simple a lo complejo, de lo particular a lo general.

La teoría general que emerge del estudio del comportamiento de la categoría en los casos indica la tendencia al uso limitado de los boletines en la actividad de investigación, como resultado de dos situaciones. La **primera**, originada por las pocas oportunidades para acceder a los recursos económicos necesarios para ello y, la **segunda** fundamentada en deficiencias conceptuales. Resulta difícil conseguir los **recursos**, en la medida que no existe la cultura de publicar, la cual obligaría a prever y destinar recursos anuales para ello. Las **deficiencias conceptuales** se expresan en el uso limitado de los boletines a fines propagandísticos (información institucional) y la simple reseña de actividades, lo cual no es simplemente una carencia, sino que evidencia profundos errores en la concepción del trabajo investigativo. Así como las formas de organización de la investigación tienen instancias, de las cuales las más comunes son las líneas, los núcleos y los centros; las publicaciones también tienden a tener su gradaciones que se justifican por la complementariedad con los niveles de organización de la investigación.

Haciendo un ejercicio de analogías o isomorfismo es posible señalar que así como las líneas constituyen unas primeras aproximaciones al hecho investigativo, en las publicaciones esto encuentra su correspondencia con los boletines. En ambos casos está planteada la asunción de formas no tan rígidas de producir y comunicar resultados. El medio de comunicación se ajusta al nivel de productividad, porque así como es inconveniente que se le pretenda enseñar logaritmos a un niño que apenas empieza a deletrear, no parece lógico que se le

exija a un investigador que se inicia, publicar resultados con el rigor metodológico propio de una revista arbitrada.

En la medida que el dominio en métodos y especulación teórica se desarrolla otros espacios se abren, concebidos como herramientas pedagógicas. Entre ellos están las revistas con comité editorial y la series de documentos. Un escalón superior en la investigación lo constituyen los centros de investigación y las revistas arbitradas. Quedan abiertos los caminos para evolucionar hacia la acreditación individual como investigador de un sistema (tipo Programa de Promoción al Investigador -PPI-; Programa de Investigador Novel -PIN-; Registro en la base de datos del CONICIT, entre otros) y los libros, respectivamente.

Esto no es, ni pretende tener la pretensión de una regla. Es simplemente un ejercicio para ilustrar que así como todo el sistema educativos formal está concebido para el desarrollo gradual de competencias, la investigación como proceso y como comunicación de resultados (publicaciones) tiene sus niveles para el aprendizaje progresivo. Esto no elimina las excepciones que se dan en todos los campos, reflejados en este caso en investigadores que pasen más rápido que lo usual, de lo simple a lo complejo o incluso aquellos que comiencen por lo más denso, pero desde el punto de vista de la pedagogía implícita en la gerencia de la investigación lo ideal es el proceso gradual.

Además, la investigación reveló que el creciente afán por construir revistas arbitradas para la comunicación de resultados de investigación y de reflexión teórica, no se debe a procesos internos vitales, sino a exigencias externas, fundamentalmente orientadas a la acreditación de los postgrados por parte de las instancias rectoras de este nivel. Esto no ha implicado la articulación de un proceso previo, como antecedentes institucionales de trabajo intelectual en boletines o revistas con comité editorial, sino que se realiza un salto mecánico que por supuesto no logra obtener los resultados esperados. Las revistas arbitradas debieran ser parte de una política de articulación de investigaciones y comunicación de resultados, que vayan de lo simple a lo complejo, de lo concreto a lo especulativo, de la acción a la reflexión. Aún más cuando el estudio revela que la inmensa mayoría de investigadores registrados están dando los primeros pasos.

La **concepción alternativa** reside en establecer una red de publicaciones, donde puedan moverse los investigadores para publicar en distintos niveles de complejidad; partiendo de un programa de formación de investigadores noveles.

4.2.2.- **Sub-Categoría:** *Revistas No Arbitradas.*

SECAB-CONICIT no desarrolla expresamente este aspecto, porque como se indicó en el punto anterior, su interés está centrado en la simple comunicación de resultados de investigación para su socialización, donde la preocupación se deriva de la necesidad de proteger los resultados de investigación.

En **Venezuela** y **Panamá**, tanto en las UH-ve. como en las UT-ve. estudiadas se evidencia una cierta imprecisión o confusión en torno a las Revistas Arbitradas y No Arbitradas (Con Comité Editorial, con un Editor Responsable, entre otras), lo cual limita la búsqueda de información al respecto (Varios/UH/UT-Ven/Pan). La teoría que surge del estudio del comportamiento de esta categoría en una realidad concreta, destaca la **imprecisión** en torno a esta forma de publicación sobre resultados de investigación..

En **Cuba** y **Colombia** los problemas financieros parecieran determinar la inexistencia de ellas en el presente (Dcub-1); (Dcol-2). En Cuba se evidenció el abandono de la existente y en Colombia que en la UT-col. se estaban realizando proyecciones para publicar en el futuro(Dcol-3). La teoría que surge de la realidad destaca la importancia de los recursos y el capital para el impulso de estas publicaciones de características más complejas que los boletines.

La teoría global que surge del estudio del comportamiento de la categoría en la realidad revela la urgencia de posesionar en el medio académico las diferencias entre tipos de publicaciones. Quienes tienen productos desarrollan múltiples espacios de comunicación, donde el público y sus pares investigativos conozcan los resultados de la investigación. La limitada cultura investigativa en contextos institucionales vinculados a las universidades se evidencia en el escaso desarrollo del abanico de posibilidades de formas de publicación de resultados académicos.

La **concepción alternativa** destaca que las revistas con comité editorial, no arbitradas, constituyen un espacio de comunicación más complejo que los boletines, pero menos formalizado que las revistas arbitradas, donde se privilegia las formas de presentación al fondo temático, para ir promoviendo la formación de investigadores que comuniquen resultados para su validación social, como referentes para otras indagaciones y para la construcción de una cultura de la publicación de resultados de investigación. Nuevamente, se plantea el establecimiento de una red de publicaciones regentadas por los distintos actores del hecho investigativo, bajo la tutela de los gerentes de la investigación que permita aprender y dilucidar haciendo, entre los tipos y sus usos.

4.2.3- *Sub-Categoría: Revistas Arbitradas.*

Para **CONICIT-SECAB** el mayor interés a la hora de comunicar resultados es que se establezcan los criterios de confiabilidad y validez y se especifique la utilidad del conocimiento o innovación que se está comunicando, para lo cual es indispensable darle protección legal a los resultados de procesos de investigación.

En **Venezuela** en las UH-ve. se evidenció tradición (Dven-2) y creciente multiplicación de esfuerzos para publicar revistas arbitradas (Dven-11), determinado en gran medida por el incremento de los postgrados. En las revistas arbitradas se determinó que se presenta una tendencia a flexibilizar protocolos de arbitraje (OAVen-7) y a la inclusión de temas que en otros tiempos habrían resultado por lo menos no recomendados como los literarios y las reflexiones sobre el método científico (OAVen-10). En la UT-ve. el esfuerzo al respecto apenas se inicia (Dven-12), como resultado de la actividad de los postgrados. La teoría que surge del estudio del comportamiento de la categoría en los casos venezolanos plantea la urgencia de flexibilizar los protocolos para publicar. Esto parece tener su origen en la carencia de otros espacios menos normalizados para la publicación de resultados de investigación y/o de reflexión investigativa (boletines, revistas no arbitradas, entre otros), lo cual plantea la necesidad de concebir las publicaciones dentro de una estrategia integral vinculada a la investigación.

En **Cuba** a pesar de estar conscientes de su importancia, en el momento no la están publicando por problemas económicos. La teoría que surge de los datos coloca en relieve la vinculación hermeneútica de la investigación con el contexto y las determinantes socio-políticas, ya que el bloqueo económico al cual está confinada la isla afecta en las distintas esferas, con énfasis en este caso en las publicaciones.

En **Panamá** y en **Colombia**, en la UH-pan. y las UH-col. se encontró el fenómeno de señalar la **existencia de Revistas Arbitradas** en sus instituciones (Dpan-1); (Dcol-1), pero **no fue posible localizar un ejemplar**. En las UT-pan. y UT-col. de esos países **no cuentan** con revistas arbitradas (Varios). La **referencia clave**, que surge como teoría explícita en el estudio de estos casos, es la dificultad encontrada para demostrar que se tenían publicaciones de este tipo.

En los casos de **Colombia**, tanto en las UH-Col, como en las U.T.-Col. se evidencia una creciente preocupación por impulsar publicaciones de este tipo para la necesaria acreditación de los postgrados. La teoría que subyace en esta preocupación, pareciera ser el resultado de desarrollar publicaciones arbitradas, no

como parte de un proceso de evolución natural de la investigación en las universidades, sino como exigencia exógena para acreditación de los postgrados.

La teoría de conjunto que emerge del estudio del comportamiento de esta categoría en la realidad de los casos estudiados plantea que las revistas arbitradas constituyen la expresión de las publicaciones académicas, más utilizada, la cual tiende a ser común en todos los casos. La masificación de los postgrados y las recientes exigencias por parte de las instancias de control de la educación superior, orientadas a la acreditación de los especializaciones, maestrías (con o sin tesis) y doctorados ha originado que el proceso de desarrollo de las publicaciones vinculadas a la investigación en las universidades se inicie por un elemento tan complejo como las revistas arbitradas, la cual está orientada a un público más especializado y a autores más formados, lo cual conspira con la formación de los investigadores noveles en las distintas instancias; razón por la cual se debiera iniciar por revistas y formatos más ágiles. Sin embargo, esto no puede constituirse en una regla, sino que dependerá en gran medida de la especificidad de cada institución en particular..

La **concepción alternativa** se orienta a concebir las revistas arbitradas como el resultado natural de la evolución de la investigación y la publicación de sus resultados desde niveles mas permisivos (investigadores noveles) hacia la complejidad propia de los legos investigativos, permitiendo con ello además, contribuir a la formación de una sólida cultura de publicaciones, investigaciones y formación de investigadores novatos. A ello contribuiría sensiblemente el establecimiento de múltiples redes de canje de revistas arbitradas y de intercambio de trabajos para que esta se convierta en un mecanismo de consolidación de una identidad y de desarrollo compartido.

4.2.4- Sub-Categoría: Libros

Para CONICIT-SECAB nuevamente, el mayor interés a la hora de comunicar resultados es que se establezcan los criterios de confiabilidad y validez y se especifique la utilidad del conocimiento o innovación que se está comunicando, para lo cual es indispensable darle protección legal a los resultados de procesos de investigación

La mayor tradición comprobada en publicación de libros se encontró en **Venezuela, Cuba y Panamá** en sus universidades humanistas (Dven-5); (Dpan-2). En **Colombia** los distintos actores de la UH-col. expresaron haber publicado

(OACol-3) pero resultó imposible ubicar algunos textos, considerándose a los efectos del estudio que **es posible**. En todos los casos se identifica los libros como publicaciones especializadas destinadas a la profundización del conocimiento (Dcub-2). Los estudiantes de postgrado cada vez muestran más interés por utilizarlos como herramienta que coadyuva al proceso de enseñanza aprendizaje. se mostró con orgullo el **libro de oro** (Dcol-2), especie de reseña histórica de esta universidad, como libro publicado.

Sin embargo, en **Venezuela** y **Panamá** las universidades tecnológicas (UT-ve.; UT-pan) expresaron no tener mayor tradición al respecto, aunque en el caso de la UT-ven. manifestaron haber cofinanciado publicaciones (Dven-12). La UT-col expresó haber publicado en el pasado (Dcol-3). En todos los casos se expresó que publicar da estatus en la academia, además que contribuye en la clasificación docente. La **clave** de conjunto es la **especialización** y **profundización** del conocimiento por intermedio de los libros.

La teoría que emerge del estudio del comportamiento de la categoría en realidades concretas, señala que es creciente el interés por publicar, por el prestigio que esto origina y que la expectativa de los lectores reside en su utilización para lograr aprendizaje por vías alternativas. Los libros junto a los reportes técnico científicos, constituyen las mayores especializaciones en la publicación del trabajo investigativo; área que en la mayoría de casos estudiados, evidencian tener alguna experiencia (especialmente en libros), que sin embargo aparece desarticulada de una política integral de gerencia de la investigación, como actividad sistémica.

La **concepción alternativa** se fundamenta en establecer fondos editoriales y de distribución que permitan promocionar y conocer con más precisión las novedades editoriales derivadas de la actividad investigativa. Los libros impulsados institucionalmente no son creaciones caprichosas, sino que pueden concebirse en varias dimensiones, dos de ellas complementarias, como lo son: (a) el resultado de una evolución de lo simple a lo complejo en la actividad investigativa; (b) el aprovechamiento de las oportunidades que se buscan o surgen, en torno a publicar trabajos de estudiosos o investigadores de tradición, que permita aprender construyendo y por una especie de modelamiento, la exigencia de publicaciones de este tipo.

5.- Unidad de Análisis: Referencia prospectiva.

5.1.- Sub-unidad de análisis : Mundo.

Para **CONICIT-SECAB** la mundialización de la economía obliga a tener como referente de la investigación, la actividad mundial en el área, para lo cual incluso proponen referencialmente el benchmarking para ubicarse respecto a los mejores desempeños globales. Cuida sin embargo la propuesta referida, de no especificar referentes concretos y expresarlos diluidos en el texto (globalización, Estados Unidos y Asia) para no hacer evidente la orientación discursiva propia del **neoliberalismo**. Análisis que es válido para el mundo y el continente.

Desde la perspectiva internacional de este estudio, la **globalización** es un referente obligatorio de los trabajos de investigación en una dinámica de **cambio** donde el **poder establecido** se transforma para seguir ejerciendo su dominio, lo cual se refleja en la gerencia de la investigación en las formas de participación y acceso al conocimiento.

El trabajo de campo reveló que en **Venezuela** que para las UH-ve. el mundo es vinculado desde la perspectiva de la gerencia de la investigación como la **globalización** (Dven-7), la **banca mundial**(OAVen-3) y la **revolución tecnológica** (OAVen-1). La UT-ve. entiende al mundo y su vínculo con la investigación como vinculado a la **economía internacional** (Dven-12), los **Estados Unidos** y **Asia** (Dven-13). Es decir se establecen jerarquías conceptuales complementarias entre **globalización/economía internacional, banca mundial/Estados Unidos** y **revolución tecnológica/Asia** entre las UH-ve. y la UT-ve.. La teoría que surge del estudio del comportamiento de esta sub-unidad de análisis en la realidad evidencia que la palabra clave es la **globalización** como referente mundial en los casos ubicados en Venezuela.

En **Cuba**, los referentes mundiales desde la perspectiva de la gerencia de la investigación son **Latinoamérica**, los **países asiáticos** -especialmente Korea y China-(Dcub-2) y los **Estados Unidos**. Se entiende esta percepción como una búsqueda de identidad histórica (Latinoamérica) e ideológica (korea y China), así como su oposición respecto a la mayor potencia bélica mundial (Estados Unidos). La teoría que surge del estudio del comportamiento de la sub-unidad de análisis en la realidad del caso concreto ubicados en Cuba señala que la **frase clave** es **identidad e integración**.

En **Panamá** la UH-pan ubican los referentes mundiales para de la gerencia de la investigación en **América Latina** y los **Estados Unidos** (Dpan-1). Esto se entiende en la perspectiva de buscar un desarrollo ideal (Estados Unidos)

partiendo de su especificidad (Latinoamérica). Esta relación se debe al peso que hasta hace sólo unos meses mantuvo directamente y en el presente continua teniéndola de forma más solapada, la administración norteamericana. La UT-pan. tiene como referencia mundiales Los **Estados Unidos**, el **Comercio Internacional** y los vientos de **cambio** (Dpan-3); lo cual evidencia su vocación tecnológica y de formadora de recursos para sectores tecnológicos y burocráticos propios de la actividad del canal (comercio internacional), revitalizados a partir del abandono del canal por parte de los Estados Unidos (cambios) y la identificación de progreso con el país del norte de América. La teoría que surge del estudio del comportamiento de la sub-unidad de análisis en la realidad de estos casos devela que el mundo es visto en estrecha relación con la dinámica globalizadora, pero más desde la perspectiva de los procesos de cambios que origina ésta.

Por su parte en **Colombia** en la UT-col. el referente fundamental lo constituye América; mientras que las UH-col. consideran como los tres referentes mundiales para la actividad gerencial en el área, los **Estados Unidos**, **Asia** y **Latinoamérica** (Dcol-1), evidenciando la afirmación de identidad -Latinoamérica- (Dcol-3) vinculada a un vínculo con el poder mundial (Estados Unidos) y la atención en el eje de revoluciones tecnológicas (Asia). La teoría que surge del estudio del comportamiento de la sub-unidad de análisis en los casos ubicados en Colombia se fundamenta en la **palabra clave**, que es: **poder**. El mundo es visto en la dicotomía de fuerzas que pujan por el poder y se reflejan en diversas instancias, incluida la gerencia de la investigación.

La teoría que emerge del estudio en la realidad concreta, señala que el mayor referente mundial de la investigación en el presente, lo constituye el derrumbamiento de las nociones de tiempo-espacio manejadas en el pasado y, la irrupción de la globalización como nueva hegemonía cultural y económica internacional. Queda demostrado con ello, que la objetividad en el área de la investigación, a nivel paradigmático es relativa y, se corresponde a realidades sociohistóricas concretas. Lo que se dificulta identificar en el micro y macro entorno, resulta evidente en el meso entorno.

La **concepción alternativa** reside en precisar que mientras la globalización impone el uso normalizado de protocolos, especialmente a través de las normas A.P.A. la emergencia de las expectativas en torno a la búsqueda de elementos de identidad local y nacional como oposición contrahegemónica a la globalización, exige el desarrollo de formas de formalizar la comunicación de resultados que partan más de los elementos culturales (comunicación) propios de la realidad que contextúa los procesos investigativos, sin negar, sino por el contrario, ir al encuentro de lo global, mucho más conscientes de la diversidad y

especificidad de los distintos procesos. En correspondencia, Vega (en Zemelman, 1995, p.81), asume que el giro de la racionalidad científico cultural de nuestra época consiste en "apropiarse de los saberes y experiencias acumuladas en la compleja trayectoria humana, con todo lo ambiguo que esto pueda ser", lo cual implica la aceptación de una perspectiva multireferencial, donde coexisten en unidad dialéctica poder opresor y poder emancipador; lo local y lo global, lo nacional y lo internacional, donde el único condicionante ético pareciera ser la búsqueda suprema de la felicidad de la especie humana. La gerencia de la investigación deberá partir de campos de definiciones análogas o complementarias, si se quiere buscar la existencia de la diversidad en la unidad, donde la rigidez de los protocolos aparece como un nudo problemático.

5.2.- Sub-unidad de análisis : Continente.

Para SECAB-CONICIT el referente continental res América en su conjunto y el área del CAB en particular.

En **Venezuela** las referencias continentales de las UH-ve se refieren a **Latinoamérica** en conjunto y **Colombia** en particular (OAVen-11), lo cual expresa nuevamente una necesidad de buscar en la investigación elementos de identidad para insertarse en la diversidad de la aldea global. La UT-ve. con énfasis en la producción de tecnologías (OAVen-15), componentes tecnológicos y personal para la transferencia en este campo (Dven-12), ubica como referentes continentales a los **Estados Unidos, Brasil y Chile (OAVen-17)**, modelos que se han presentado como exitosos en el área. En consecuencia, el referente continental tiende a la orientación de su acción hacia aquellas naciones de vanguardia en el área, lo cual refuerza la propuesta de CONICIT-SECAB de utilizar el benchmarking como metodología para el mejoramiento de la gerencia en ciencia. La teoría que surge relaciona la expresión económica del éxito en un país u organización a la referencia continental.

En **Cuba** los referentes continentales son el **caribe** -especificidad- (OACub-3), **Latinoamérica** -identidad histórica- (OACub-5) y los **Estados Unidos** -oposición- (Dcub-2). La teoría que surge señala que, de cara al continente, este país busca mecanismos alternativos que le permitan integrarse a América, sin perder su identidad. Unidad en la diversidad.

En **Panamá** se encuentra que la UH-pan. tiene como referente **Latinoamérica** -su identidad histórica-(Dpan-1);(OAPan-3); mientras que para la UT-pan. es **América** y dentro de ella los **Estados Unidos** (Dpan-3), que

constituye el modelo societal al cual parecieran desear parecerse en el futuro (desarrollo prospectivo). Se evidencian orientaciones diferenciadas en el *fin ultimo* entre las universidades humanistas y las tecnológicas. La teoría que surge del estudio del comportamiento de la sub-unidad de análisis en los casos panameños, señala que en la medida que la vocación de las universidades se fundamente en la tecnología, su referente continental tiende a ser en mayor medida los Estados Unidos, mientras que en la humanistas lo es, el resto de Latinoamérica. Es decir se perfila identidades por vocación formativa.

En **Colombia** las UH-col. continúan manteniendo la tendencia de sus homólogas en los restantes casos, identificando como referentes continentales a Venezuela y Latinoamérica (Dcol-2), lo cual muestra una identificación plena con las UH.ve.. Por otra parte, en la UT-col. se señala que sus referentes continentales son **América**, especialmente **Venezuela** y **Brasil** (Dcol-3) lo cual muestra que en su desarrollo prospectivo en el área tecnológica están mirando más a sus pares, que a culturas altamente diferenciadas, lo cual se entiende en la perspectiva de consolidar una identidad. La teoría que surge de la realidad estudiada señala que para la gerencia de la investigación en ese país, el referente continental tiene que ver fundamentalmente con su relación espacial fronteriza concreta.

La teoría global que emerge del estudio del comportamiento de la sub-unidad de análisis en los casos estudiados a nivel continental, es la identidad con los elementos culturales e históricos comunes y, comparte espacios con la percepción del éxito económico como un referente de la actividad investigativa a nivel continental.

La **concepción alternativa** indica que los referentes continentales imponen la búsqueda de las similitudes socio-históricas, sobre las cuales afianzar el establecimiento de mecanismos consensuados para la superación armónica de las diferencias, en procura de una construcción prospectiva común, donde la unidad se caracterice por la diversidad de interese y expresiones.

5.3.- Sub-unidad de análisis : Área del Convenio Andrés Bello (CAB).

Para **CONICIT-SECAB** el gran referente lo constituyen los países miembros y adherentes al Convenio Andrés Bello (CAB), lo cual adquiere la connotación de **criterio de identidad**, dentro de la diversidad de la globalización.

En **Venezuela** las UH-ve. tienden a concebir su inserción en el CAB como parte de un proceso de desarrollo **desde el país** -identidad-, **hacia las regiones** -complementariedad- (OAVen-6) en un esfuerzo en el cual la solidaridad les permita crecer juntos en el menor tiempo. En las UT-ve el énfasis reside en **acercamientos con Colombia** (Dven-12), lo cual pareciera mostrar cautela ante la integración, sin desconocerla, pero evitando integraciones aceleradas. Para la teoría derivada del análisis de estos casos, dentro de la especificidad del CAB, en Venezuela surge con nitidez la reafirmación de criterios de identidad, con sus consecuencias para la integración de la gerencia de la ciencia. La actividad investigativa deberá partir del pleno conocimiento de su especificidad, para propender a la integración.

En **Cuba**, la importancia de la integración está en la búsqueda de criterios de **identidad** (OACub-4); (Dcub-1). Aprecian que son muchos los aspectos a revisar en la dinámica investigativa (Dcub-2). La teoría que de ello emerge indica que en este caso, la referencia subregional es compleja y cuestionadora de su propia dinámica, dentro de la unidad de intereses colectivos.

En **Panamá** la UH-pan. entiende que el CAB es un proceso de construcción de una **común identidad** (Dpan-1) entre los países miembros, expresada a nivel de acuerdos y convenios para el desarrollo de postgrados; mientras que la en ésta y en la UT-pan. expresa **desconocimiento** hacia las **implicaciones** del **CAB** en la **dinámica universitaria** (OAPan-2); (OAPan-4), evidenciando **imprecisiones** teóricas (OAPan-1) ya que se le concibe como limitado a la educación básica o fundamental (Dpan-3). La teoría que surge indica la necesidad de precisar la complejidad de intereses complementarios que se constituyen el CAB.

En **Colombia** las UH-col. entienden al CAB como un esfuerzo orientado a la **integración** entre **iguales** (Dcol-1) para la **cooperación** en el **área académica** que encuentra su mejor reflejo en la **actividad de los postgrados** (Col-5). La UT-col. se definió con orgullo como sede permanente de las políticas del CAB (Dcol-3) en materia de educación superior y los restantes niveles de los sistemas educativos en la región. La teoría que surge del análisis del estudio en esta sub-unidad de análisis plantea que en Colombia es creciente la preocupación sobre la jerarquización que implica la integración, proponiendo alternativamente que ésta sea entre iguales.

La teoría de conjunto que emerge del estudio del comportamiento de los casos en los casos concretos, evidencia que existe un creciente interés por la

identidad de cada uno de los países para avanzar en la integración, concebida ésta como agrupación entre iguales y donde la ideología surge como una variante significativa.

La **concepción alternativa** se orienta a establecer que en la medida que la integración se hace más objetiva (concreta) crece la preocupación por las consecuencias de estos procesos, sin que ello implique una negación del proceso, sino que por el contrario reitera la vocación de construcción participativa de la integración de lo simple a lo complejo, de abajo hacia arriba.

5.4.- Sub-unidad de análisis : País

Para **CONICIT-SECAB** el país es el referente fundamental de la integración de políticas entre los países miembros del Convenio Andrés Bello (CAB) a través de los órganos de ciencia y tecnología. En consecuencia plantean que los cambios en la gerencia de la ciencia se inician con el establecimiento de un **sistema nacional de innovación**, que debiera expresarse en la educación superior en un **sistema nacional de investigación universitaria y de postgrados**.

En **Venezuela** en las UH-ve. y la UT-ve. se destaca que la referencia nacional es el proceso de **integración** que se viene articulando a nivel de los **postgrados** (OAVen-4); (Dven-13) entre las distintas universidades. En el caso concreto de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) -UH-ve.-, destacan que ella fue el resultado de un proceso de integración de múltiples **esfuerzos académicos** concretados en instituciones que se encontraban diseminadas a lo largo y ancho del país (Dven-8). La teoría que surge de esta parte del estudio en Venezuela, señala que en la dinámica nacional, el referente lo constituyen las restantes instituciones de educación superior y la aspiración mayor la integración académica.

Por su parte en **Cuba** la referencia nacional se fundamenta en la actividad que se realiza en los **territorios** y las **provincias** (Dcub-2), donde el eje central es la capital de la República (OACub-4), especialmente a través del denominado **programa de formación de cuadros** (OACub-1). En Cuba toda construcción teórica al respecto debe partir de contar con el Partido Comunista de Cuba (PCC) como referente nacional de la gerencia de la ciencia.

En **Panamá** se destaca entre las UH-pan. que la misma universidad (UP) es el resultado de un proceso de **integración** (Dpan-2) de los mejores **esfuerzos académicos nacionales** (OAPan-3). Por su parte en la UT-pan. la **integración** es la palabra clave del referente nacional, pero orientada a la optimización del uso de los **recursos humanos** (Dpan-4) entre las **distintas universidades**. La teoría que surge de la realidad en este estudio plantea que los referentes nacionales son sus pares, respecto a los cuales, la aspiración de integración tiene sentido en cuanto permita compartir recursos.

En **Colombia** en las UH-col. se evidencia una tendencia a dejar los procesos de integración en manos de los órganos rectores de la educación superior y la gerencia de la investigación inherente a ella -ICFES, CESU, COLCIT, entre otros- (Dcol-2). En contraposición la UT-col. expresa su preocupación en frases como las siguientes:

No hemos logrado integramos plenamente. (DCol-3).

La teoría que emerge de esta realidad indica al respecto, que el referente nacional son los gobiernos, a quienes se les atribuye la capacidad para generar la integración. El referente nacional tiende a estar en los niveles de toma de decisión que afectan la gerencia de la investigación y la actividad de los pares investigativos. La dirección aparece de lo simple a lo complejo, de lo particular a lo general como reafirmación de identidad y vocación de evolución, de cambio prospectivo. La integración pasa inevitablemente por procesos de articulación de instituciones y colectivos locales, lo cual implica que la gerencia de la investigación deberá abrirse a la participación en escenarios donde la autoridad sea compartida, incluso entre formas de organización que puedan ser vistas como de menor tradición o menos jerarquía.

La **concepción alternativa** se refiere a la tendencia a vincular la integración a procesos nacionales en instancias concretas similares y complementarias en las distintas instituciones. En consecuencia antes de articular la plena integración de las instituciones de educación superior lo aconsejable es vincular los procesos de extensión, investigación y docencia con sus similares interinstitucionales.

CONCLUSIONES

1.- Respecto a la propuesta de SECAB-CONICIT (1994)

Constituye uno de los esfuerzos teóricos más serios formulados desde los países miembros del Convenio Andrés Bello (CAB), fundamentado en la elaboración del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Venezuela (CONICIT). Por intermedio de los 16 módulos en los cuales se estructura su contenido, se sistematiza la acción gerencial, permitiendo abrir el debate al respecto de una forma coherente. Si bien, su contenido medular está impulsado por las iniciativas neoliberales, los constructos que de él se derivan, es posible adaptarlos, extrapolarlos, a la gerencia de la actividad científica en general (bajo el enfoque de las ciencias sociales) y de la investigación en las universidades (con énfasis humanocéntrico ecológico).

El trabajo de campo reveló, que el modelo Normativo para la Gerencia de la Investigación de CONICIT-SECAB (1994), no era conocido por los diversos actores inmersos en la dinámica investigativa en las universidades estudiadas, a pesar de ser una propuesta piloto del Convenio Andrés Bello (CAB) para la gerencia de la ciencia en los países miembros. Esto muestra un limitado impacto de la propuesta, pero no implica una evaluación de ella, en sí misma. Su desconocimiento no le resta méritos ni importancia; por el contrario se inscribe en uno de los aspectos medulares que este trabajo aborda, la carencia de eficacia de las políticas públicas, como reflejo de la crisis por la que atraviesan en el presente, los Estados latinoamericanos. Es decir, demuestran debilidad en las estrategias para su promoción e inserción, por parte de las instancias burocráticas a las cuales les correspondió esta tarea dentro de los órganos nacionales de ciencia.

Se puede argumentar que la propuesta como tal, no estaba orientada específicamente a las universidades, pues el contenido tecnológico propio de ella, la hacía más atractiva para la industria, los centros de I&D (Investigación + Desarrollo) y el parque tecnológico instalado en estos países. Argumento que es irrelevante en la medida que se destaca el papel fundamental para la formación de investigadores y gerentes en el área, asignado por múltiples instancias a las universidades, entre las cuales destacan UNESCO, CONICIT y el propio SECAB. Si bien las universidades no estaban obligadas a instrumentarlas (fundamentalmente por la autonomía que les es propia), lo que es innegable es que la propuesta SECAB-CONICIT para la gerencia de la ciencia, debió ser ampliamente conocida en ellas.

El análisis en detalle de los distintos elementos, componentes y teorías (explícitas y subyacentes) inmersos en los dieciséis módulos que conforman la

propuesta, indica la posibilidad de desarrollo y adaptación a las diversas especificidades institucionales que contextúan la gerencia de la ciencia y la tecnología en las universidades y centros de investigación de los países miembros del CAB.

De hecho, su contenido fundamenta en gran medida, la propuesta, que como recomendación se presenta en el próximo capítulo.

2.- Respecto a los modelos de Gerencia de la Investigación en las universidades venezolanas estudiadas.

Para poder responder a la interrogante formulada al respecto, la información recabada se analizó a través de unidades de análisis. La interpretación de los datos indicó, que en las universidades humanistas y tecnológicas estudiadas, no se asume fundamentado en teorías explícitas ningún modelo, pero en su praxis subyacen la dicotomía entre paradigmas tecnocráticos para las segundas y, los propios del humanismo académico, para las primeras. Inmersas, como instituciones del Estado en la crisis que caracteriza a la función estatal en Latinoamérica, en las universidades se expresa con claridad la aspiración de mayor participación en la toma de decisiones y modelos cooperativos de trabajo. Las funciones y componentes complementarios de la gerencia, surgen con la variedad de enfoques y desarrollos, propios de una práctica gerencial ecléctica, pero no teorizada. En consecuencia elementos como la inserción curricular de los resultados de investigación, las formas de organización y la productividad (tanto en investigaciones, como en publicaciones) se debaten entre el formalismo y la crítica. Finalmente, respecto a los referentes internacionales surge con claridad una vocación integracionista y de inserción en la dinámica global, fundamentada en la identidad y la estructuración de los procesos de integración a partir de las actividades institucionales concretas.

3.- La relación entre estos modelos "sin modelo" y los modelos encontrados en los restantes casos estudiados pertenecientes a Cuba, Panamá y Colombia, a partir de las cuales establecer similitudes y diferencias:

Si la presentación de resultados persigue fundamentalmente la comunicación de conocimientos, se entiende con claridad que la intervención institucional se centra en el modelamiento de un estilo que haga del conocimiento un soporte del orden y del rigor de las formas. El espacio para la osadía propia de la creatividad intelectual encuentra lo que Moreno (2000) denomina sus aliados y

verdugos; estos últimos castrando de todo vigor de carácter revolucionario el conocimiento derivado de la investigación. Simbólicamente la investigación se convierte en una actividad agradable, pero la comunicación de sus logros, inferencias o reflexiones en un tormento que aleja al tesista de futuras investigaciones. En consecuencia los extremos se juntan y la organicidad que procura solventar el caos de la indagación se complementa con el control del saber. Este se acentúa ó atenúa en gran medida dependiendo del componente humano del gerente y su campo experiencial en el área, pero eso es tema para otro trabajo, que requiere sólo ser mencionado en éste.

La investigación en las casas de estudios superiores, además del papel asignado en el Pregrado, es una actividad básicamente inherente a los Postgrados o complementaria a las Subdirecciones y/o Vicerrectorados de Postgrado o de Investigación y postgrado. Sin embargo, la noción escolarizada de la enseñanza superior y fundamentalmente de los Postgrados, ha generado un divorcio creciente entre investigación científica y Universidad. Si bien es innegable que la mayoría de investigadores ejercen la docencia en los claustros universitarios, la inmensa mayoría de los docentes no realizan actividades de investigación de forma continua y sistemática, que no sea otra que sus Trabajos de Grado y Ascenso.

En el caso de la investigación inherente a los Postgrados esta dinámica tiende a expandirse. Para Bonilla (1999) esto se debe en gran medida a la carencia de unidad de criterios en torno a las funciones de la formación post-profesional del Postgrado (Especialización, Maestría y Doctorados) que se evidencia en:

- (a) Un currículo cerrado,*
- (b) unas actividades curriculares desvinculadas de procesos investigativos transversales, los cuales son sustituidos por pequeñas indagaciones,*
- (c) docentes que facilitan las cátedras, que no están inscritos en una línea de investigación con lo que ello implica: ser parte de una investigación general, desarrollar investigaciones con resultados parciales a través del año, escribir para publicar resultados que no tienen necesariamente que ser grandes teoremas. Esto se agrava, cuando el requisito real para dictar una cátedra en el Postgrado se limita a poseer el título del nivel donde va a impartir clase y haber realizado una investigación, que por lo general pasa a ser la que ejecuto para la elaboración de su Trabajo (o Tesis) de Grado, que muchas veces sirve además, como trabajo de ascenso. (p. 1)*

Cuando en los criterios de racionalidad científica en las ciencias duras y sociales parecieran diluirse en gran parte del esfuerzo académico de las universidades, hacia el logro de competencias meramente técnicas e instrumentales de la investigación, conducentes a la toma de decisiones y no a la

objetivación de la realidad como tal. En consecuencia, pareciera posible explorar y conocer una realidad local o específica, como desvinculada de la totalidad social, lo cual corre el riesgo de conducir a determinismos carentes de viabilidad social. Pareciera que el desencuentro es simplemente entre comunidad científica y Universidad., lo cual expresado así, es inexacto, ya que no existe una identidad plena en el cuerpo científico y, por el contrario, en él se hace presente, gran parte de las contradicciones que se han venido describiendo: investigación como simple ejercicio intelectual o investigación para la resolución de problemas con impacto social. Lo resulta evidentemente muy grave es que entidades comunes, tanto en la comunidad científica como en la académica, no articulen con suficiente claridad modos o mecanismos de funcionamiento que contribuyan a generar saltos cualitativos en la comprensión de la ciencia, como instrumento para la felicidad del hombre.

El componente ideológico constituye el soporte sobre el cual se levanta el paradigma gerencial y tiene una especificidad en cada acción concreta. Ideologías que promueven la competencia generan paradigmas competitivos y por ende segregadores, excluyentes, es decir opresores. Ideologías que promueven la solidaridad como premisa conceptual para las definiciones operacionales en el campo gerencial, encontrarán en la ecología como marco de acción, donde todos ganan y nadie pierde su máxima aspiración. El conocimiento se convierte en este último caso, en constructo liberador que se opone a su antítesis, no para destruirla, sino para transformarla. Visto así, el componente ideológico y su expresión paradigmática en el marco conceptual del gerente, tiene grandes repercusiones en su práctica. Las jerarquías rígidas, las segregaciones, las definiciones piramidales aparecen en su justa dimensión como expresiones ideológicas competitivas en el campo gerencial. En contraposición la participación holística e integrada plenamente a todas las funciones gerenciales a través de la flexibilización de la estratificación, la búsqueda de mecanismos de conducción colectiva, horizontales o circulares reflejan premisas ideológicas solidarias. No existe práctica gerencial que no se corresponda a una adscripción ideológica; incluso aquella que lo niega, pretende ocultarla.

Nuevamente, a través del estudio mediante unidades de análisis, de los diversos procesos gerenciales vinculados a la gerencia de la investigación en las universidades se encontró, que la realidad es vista como un proceso en el cual la visión y la misión aparecen difusas y anarquizadas. En un contexto de cambios, es creciente la exigencia de mayores niveles de pluralidad conceptual, que haga de la teoría más enriquecedora para la vida misma. La participación emerge como la gran expectativa ciudadana para contribuir a la concreción de las políticas de cambio y, se evidencia que los estímulos y apoyos implementados hasta el

presente han resultado ineficientes para motivar a los distintos actores y generar un clima organizacional proactivo. La planificación aparece signada por la carencia de mecanismos expeditos, oportunos y permanentes para hacer de la participación su columna vertebral. Por su parte, el control y la evaluación evidencian la tendencia a ser las funciones más críticas de la actividad gerencial, pues la limitada articulación a partir de lo interno de las instituciones, crea una especie de entropía continua. La dirección aparece personificada, individualiza, convirtiéndose en la negación del trabajo en equipo, del liderazgo compartido. Por otra parte, se evidencia un creciente esfuerzo por insertar curricularmente los procesos y resultados investigativos, quedando aún un largo camino por recorrer al respecto.

Con relación a las formas de organización, la tendencia es a darle mayor significado a lo formal, limitando el esfuerzo al registro y no a la productividad. La supremacía de la estructura piramidal, no propende a la generación de un clima cultural creativo. El seguimiento es deficitario y se evidencia fundamentalmente centrado en el cumplimiento de la exigencia para obtener un grado académico, que por la del trabajo sostenido de agendas investigativas.

La baja productividad se muestra, en el escaso desarrollo de proyectos de investigación, la limitada articulación del trabajo investigativo con procesos delineados institucionalmente, las dudas o confusiones encontradas en torno a las diferenciaciones entre revistas con comité editorial y revistas arbitradas, así como en el uso sólo con fines propagandístico de los boletines, en contraste con un creciente impulso de las revistas arbitradas. Por otra parte, prepondera en la región, la integración hacia el Convenio Andrés Bello partiendo de la búsqueda de las identidades nacionales, locales, como mayor referente prospectivo ante lo mundial.

En cuanto a las diferencias sustantivas encontradas, se destaca que mientras lo ideológico, con matices, no es un constructo significativo en los casos estudiados en Venezuela, Panamá y Colombia, en Cuba aparece con fuerza como indicador relevante de la orientación organizacional, es decir de la gerencia. En contraste, en el caso ubicado en Cuba se evidenció mayor preocupación institucional por la pertinencia social de los resultados de la investigación que en los restantes casos.

Las diferencias continúan en estos dos grandes grupos respecto al seguimiento y el control externo y el interno. Mientras en los casos ubicados en Venezuela, Panamá y Colombia se busca establecer mecanismos de seguimiento y

control que involucren a los diversos actores, en Cuba estos ya están establecidos, con un marcado énfasis en lo externo a través del *poder popular* y el *partido comunista*.

Respecto a la productividad, los casos ubicados en Venezuela y Cuba evidencian una mayor tendencia a la concreción que sus pares en Panamá y Colombia. De hecho, la mayor tradición de publicaciones se encontró en Venezuela.

Contrario a lo que muchas veces empíricamente se suele escuchar, en materia de gerencia de la investigación en las universidades, se encontró que los casos ubicados en Venezuela y Cuba están a la vanguardia. Es relevante, que dentro de una tendencia a la complementariedad de procesos respecto a sus pares latinoamericanos, los casos ubicados en Venezuela muestran mayores ventajas competitivas a corto y mediano plazo respecto a sus homólogos, derivadas de (a) una mayor tradición investigativa continua, sin sobresaltos institucionales, (b) una mayor productividad en materia editorial, que se refleja en la explosión de espacios para que los investigadores comuniquen sus resultados a la academia; (c) contar con un órgano de ciencia como CONICIT, que a pesar de las innumerables críticas que se le formulen, que a este estudio no corresponde valorar, es capaz de convocar a personal de la más alta calificación internacional en materias como la gerencia, y producir teoría relevante que fundamente su praxis, (d) la disponibilidad de recursos económicos, infraestructura y red tecnológica para consolidar la actividad científica en el área.

4.- La pertinencia de los modelos encontrados, con respecto a lo propuesto por SECAB-CONICIT para la gerencia de la ciencia.

La propuesta de SECAB-CONICIT no es conocida en los casos estudiados.

5.- El modelo que emerge

Lo anterior refleja una realidad concreta, sobre la cual fundamentar la propuesta de gerencia de la investigación holística, prospectiva, participativa e integradora para la gerencia de la actividad científica. Para ello, en las próximas líneas, se presentará mediante un cuadro, la teoría que emerge de la realidad y la concepción alternativa, que desde la teoría total sobre la gerencia es posible plantear. Esto implica una posición epistemológica sobre el deber ser, la realidad encontrada y la propuesta que se formula no como elaboración final, sino como alternativa para la transición entre lo real y lo ideal, a partir de la especificidad

encontrada. A partir de la concepción alternativa se construye, como piezas de un rompecabezas, los núcleos teóricos que sustentan la propuesta.

En consecuencia, se considera significativo formular una recomendación de conjunto, expresada en la propuesta para la gerencia de la investigación, desde la perspectiva de la teoría sustantiva del discurso manejado en este trabajo, la teoría que emerge del estudio de la realidad y la concepción alternativa que de ello se deriva. Propuesta que se presenta en el próximo capítulo.

CAPÍTULO IV

Propuesta para la Gerencia de una investigación científica universitaria a la altura de los nuevos retos epocales

*Es época para la audacia y
en la universidad latinoamericana esa palabra
forma parte consustancial
de su vocabulario permanente.*

Todd (1991, p.108)

La propuesta

Con base en el análisis del trabajo de campo, fundamentalmente en lo relacionado a la teoría que emergió de la realidad y la concepción alternativa que se perfiló, se elabora la propuesta para la gerencia de la investigación, en ambientes universitarios y extrauniversitarios de carácter holística, integradora, participativa y prospectiva.

Esta propuesta se concentra en la visión, la misión, la participación como eje transversal, el futuro (la prospectiva), el modelo organizacional de pirámide invertida, las metodologías participativas, el manejo de las relaciones grupales creativas, algunas ideas iniciales para trabajar con perfiles de liderazgo proactivo, el diseño de las cinco funciones gerenciales y el proceso gerencial en su conjunto respecto a la participación, las formas de organización, la inserción curricular de los procesos y resultados de investigación, el vínculo productividad-pertinencia e integración y referentes, como partes constitutivas del modelo holístico, integrado, participativo y prospectivo para la gerencia de la actividad científica que se corresponda a los retos y expectativas de los nuevos tiempos.

Se asume sin dobleces, que en su contenido están inmersas alternativas ciudadanas de carácter contrahegemónico, inscritas en los procesos de reforma por la cual atraviesan los estados en el CAB en el presente. Sin embargo, no se limita con la perspectiva de cambios circunstanciales, sino que hace de la revolución permanente su paradigma y referente axiológico, de cara al hombre, justificación real de la permanencia de instituciones.

Es **holística** porque considera a la gerencia de la investigación en las universidades como hermenéuticamente vinculada a la realidad global de la ciencia, la tecnología y su gerencia. Es **integradora** porque parte de lo concreto, pero no se queda en el hecho, sino que busca integrarse a la dinámica de transformaciones globales, es decir a la totalidad. Es **participativa** porque considera que sin un amplio involucramiento en todas las funciones de la gerencia, por parte de los distintos actores, resulta difícil prever un crecimiento sostenido en el área, además de ser ésta un requisito para salir de la crisis de eficacia y legitimidad por la cual atraviesa el Estado Moderno. Es **prospectiva** porque tiene la pretensión de planificar el futuro organizacional.

1. Marco Teórico

La **teoría total** que subyace en el modelo, es el que la gerencia de la investigación universitaria pertenece al ámbito de las políticas públicas, sometidas éstas, a un proceso estructural de **reformas**. La **crisis del estado** es fundamentalmente de **eficacia y legitimidad**. Para solventar la crisis de eficacia, las reformas procuran que las políticas públicas sean pertinentes y de calidad. Para la superación de la crisis de legitimidad se plantea la necesidad, que los distintos actores se incorporen a los procesos de toma de decisión en la gestión de las organizaciones. La pertinencia, calidad y la toma de decisiones en el nuevo enfoque exigen participación como referente axiológico y práctico transversal en la gerencia. Sin embargo, ésta suele asociarse al simple acto de votar para "legitimar" una decisión tomada por terceros. En consecuencia se propone incorporar **metodologías y mecanismos participativos** en todos los niveles y procesos de gestión.

Los contextos institucionales en los cuales se desarrolla la gerencia no escapan de esta dinámica, más aún cuando las universidades llevan años, sin renovar estructuralmente sus definiciones. La crítica más común, se centra en el papel estrictamente tecnológico de la gerencia de la investigación, que le convierte en instrumento de poder al pretender controlar el conocimiento por parte de "círculos cerrados" y la "normalización de protocolos positivistas", que no incluyen la participación como eje de la definición y ejecución de sus políticas. Al no articularse la participación de los distintos actores involucrados en el objeto de estudio, la participación se convierte en el **nuevo incluido**.

La propuesta de SECAB-CONICIT para la gerencia de la ciencia, constituye un importante avance en la definición de las funciones gerenciales para la

conducción de los procesos investigativos, en contextos institucionales. A partir de ella, incorporando nuevas definiciones y reflexiones planteadas durante los últimos años (posteriores a su elaboración), surgen parámetros que perfilan la propuesta que este estudio presenta. Precisamente de la propuesta del CONICIT-SECAB, se asume la prospectiva como metodología para la planificación, la perspectiva integradora en la formulación, para un contexto subregional como el Convenio Andrés Bello y, se amplía a la definición holística que adquieren los conocimientos en la compleja sociedad actual. En el presente se dificulta la búsqueda de identidad local, debido a la fuerza de las exigencias por convertirnos en ciudadanos mundiales, expresión de la dicotomía entre lo mundial y lo local. La participación, concebida como un constructo transversal de la gerencia tal y como se señaló anteriormente, surge como lo novedoso que modifica y reorienta los parámetros de la propuesta SECAB-CONICIT.

La obligatoria necesidad de síntesis, exige el desarrollo de procesos de reagrupación de las distintas categorías analizadas en esta propuesta, en las cinco funciones básicas de la gerencia fundamentadas en la visión, la misión, la concepción del futuro, el modelo organizativo, la creatividad en el manejo de las relaciones intergrupales, el liderazgo proactivo, la inserción curricular de los procesos y productos de investigación, la productividad-pertinencia de la investigación y los referentes investigativos. Esta propuesta se aspira validarla, en instituciones concretas, entre ellas la Sociedad Venezolana de Educación Comparada y su Centro de Investigaciones Educativas.

2. Marco Contextual

Desde la perspectiva internacional, el marco contextual lo constituyen la gerencia de la investigación universitaria y extrauniversitaria en los países miembros del Convenio Andrés Bello (CAB). Contexto en el cual se gestan cambios significativos que tienden a orientarse hacia la integración dialéctica entre identidad-diversidad, en un futuro en el cual las relaciones de poder de la micropolítica de la ciencia, exigen flexibilización de las estructuras y protocolos, lo cual implica nuevos modelos participativos. El contexto es de cambios, en una sociedad global en la cual los referentes de poder se reordenan.

3. Marco Normativo

El marco normativo, definido desde el punto de vista del marco teórico de este estudio como la propuesta CONICIT-SECAB (ciencia-investigación), se

amplia a los procesos de reforma del Estado en general, así como de las universidades y la ciencia en particular (cambio). En correspondencia fundamenta y condiciona la profundidad de los cambios, a la voluntad política de las instancias de toma de decisión en el presente y, a la articulación de las metodologías participativas inherentes al Proyecto Educativo Nacional -PEN- como alternativa contrahegemónica (relaciones de poder), así como a las previsiones constitucionales que contemplan la nueva Carta Magna venezolana (sistema político emergente).

4. Marco epistemológico

Se asume que el proceso investigativo y, por ende la gerencia que le es inherente, está relacionado con la realidad histórica-cultural y la dinámica transformadora que a ésta le impone el hombre. En consecuencia, conocimiento (teórico y empírico) tienen sentido y significado históricamente válido, desde el paradigma ecológico (hombre/naturaleza: todos ganan, nadie pierde), en la medida que el hombre se convierte en el centro de la gestión; y esto sólo se logra de manera efectiva, a través de la participación como referente axiológico y práctico transversalmente concebido en la dinámica organizacional.

A partir de la educación comparada, esta propuesta asume que el *benchmarking*, como contrastación con el mejor de la clase permite, a partir de la realidad concreta en la cual se desarrolla la dinámica investigativa, propender al encuentro de las mejores prácticas y contribuir desde la especificidad a su continua evolución, en la perspectiva de buscar caminos alternos, para el acoplamiento de los más caros ideales humanos con las mejores expectativas científicas.

La gerencia de la investigación adquiere el estatus de proceso para la resolución de problemas. La teoría total, que es la formulación normativa sobre la gerencia en contextos de reformas como es el caso del Estado Venezolano -específicamente para la gerencia de la investigación- es sometida a prueba en la realidad, donde afloran las contradicciones sustantivas derivadas de un objeto que expresa las definiciones propias de los actores ubicados en el marco de los relatos de poder hegemónico y contrahegemónico, asumiendo con claridad la perspectiva de construcción de una nueva hegemonía, la de las mayorías participativas.

La contradicción entre gerencia con participación limitada a la consulta y lo electoral, versus la concepción alternativa de la participación activa en la promoción, toma de decisiones y ejecución de las tareas por parte de todos los actores, se entiende inscrita en la crisis de eficacia y legitimidad que sacude al

sistema político venezolano y encuentra su expresión en el campo gerencial en modelos gerenciales piramidales. El discurso alternativo que procura la nueva hegemonía de los distintos actores, es sólo uno de los resultados posibles para solucionar la crisis enunciada (tercer incluido).

Consciente de ser sólo una posibilidad, un camino, se plantea como alternativa total en oposición a los modelos del *stablismenth* y complementario a otras alternativas anti-autoritarias. Exige por lo tanto, interpretarlo en sus manifestaciones expresas y subyacentes.

Allí se expresa, se manifiesta, la totalidad concreción derivada de las relaciones estructurales y, se hace posible objetivar el tema de estudio en su dinámica histórica concreta, a través de una **propuesta para la gerencia de la investigación holística, participativa, integrada y holística**. Desde la dialéctica en general y específicamente desde las ontoguiaturas (Moreno, 1999), lo anterior se comprende de la siguiente manera:

5. Construcción Por Partes De La Propuesta Para La Gerencia De Una Investigación Científica Universitaria A La Altura De Los Nuevos Retos Epocales

Debido a que la propuesta plantea la fusión interactiva de variados componentes en las funciones gerenciales, se hace necesario detallarlos, por las novedades que se están presentando. El primero de ellos es el enfoque de la visión. En ella, surge una ampliación que pareciera tautológica, desde el punto de vista de las definiciones conceptuales, pero que a la luz de las realidades estudiadas se hace necesario destacar, como lo es la propuesta de una **visión participativa**.

Como su nombre lo indica busca la inclusión de todos los actores involucrados en la dinámica organizacional en su elaboración, formulación y desarrollo. Se plantea en consecuencia romper con la práctica burocrática de enunciar visiones personales que luego son legitimadas por todos los miembros. Esta última práctica, puede resultar válida para empresas donde los dueños del capital establecen la orientación de las políticas institucionales; pero inapropiada para las instituciones públicas y Organizaciones No Gubernamentales (ONG) de responsabilidad compartida, que son en el estricto sentido de las definiciones, un bien público.

Esto implica no sólo que todos los miembros deban sumarse a la construcción de la visión en términos enunciativos, sino en expresiones concretas y con referentes válidos. Desde la perspectiva de este estudio, todas las instituciones vinculadas directa o indirectamente a los campos complementarios de la educación y la ciencia, deben fundamentar su visión a partir de la visión de país construida en la Constitución de la República, así como en las elaboradas para el sistema educativo y el sistema nacional de ciencia y tecnología.

De lo contrario visiones no complementarias, ni ensambladas pueden tender a desarrollar la anarquía institucional e incluso social. Por otra parte, la visión debe orientarse a la solución de los nudos problemáticos de la acción estatal que obligan al impulso de procesos de reforma, como lo son la crisis de eficacia y legitimidad de la investigación institucionalizada, razón por la cual las dilucidaciones al respecto deben construirse en correspondencia a las expectativas y aspiraciones societales, lo cual para el autor sólo se puede lograr con una amplia participación.

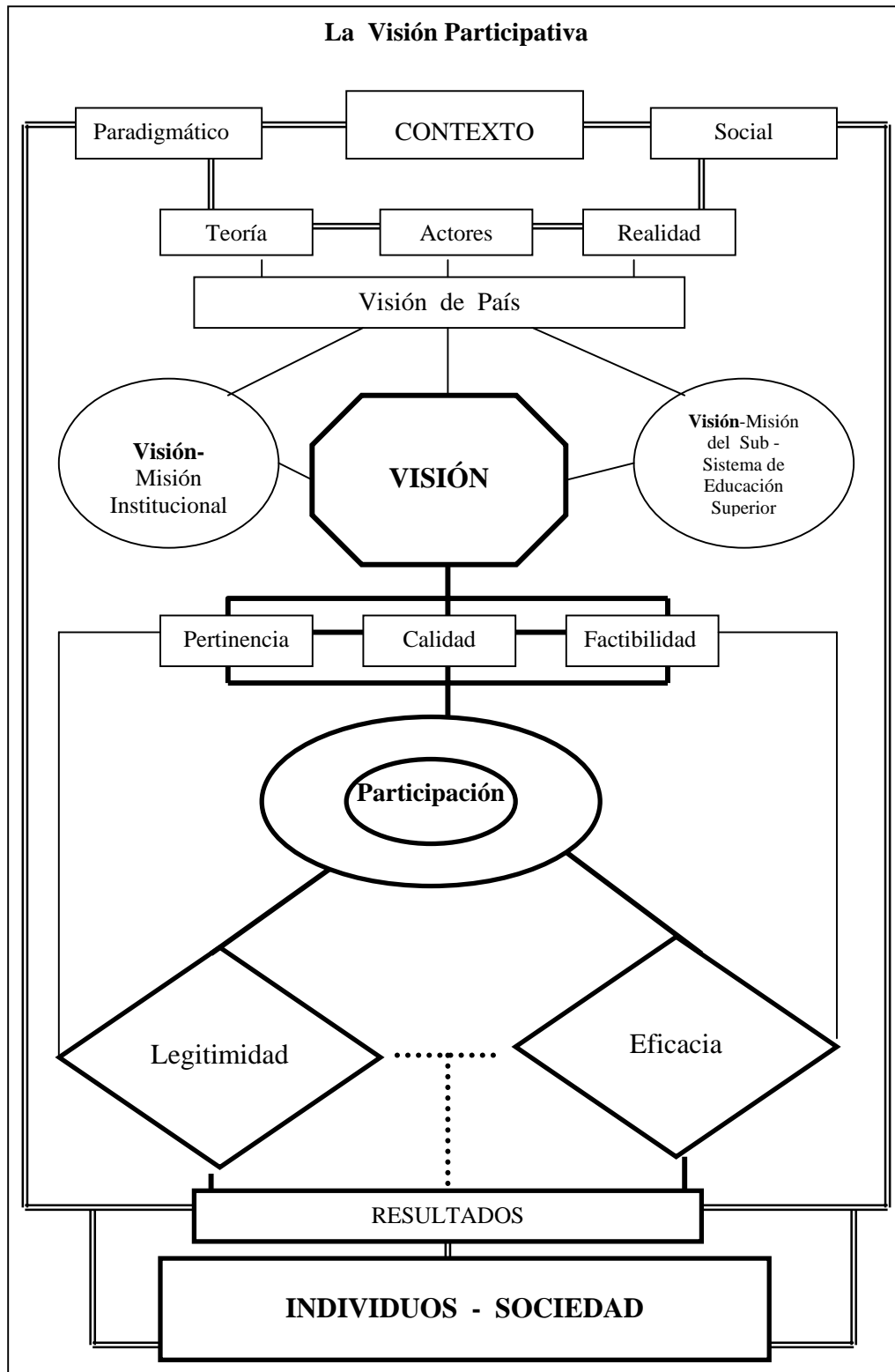


Gráfico N° 23. La Visión Participativa en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales. (Bonilla, 2000)

La Misión en la propuesta:

La construcción participativa de la visión, fundamentada en la aspiración de país contenida en las Carta Magnas y, complementada con el aporte previsto en la definición del sistema educativo, el subsistema de educación superior y la universidad en la cual se inserta la actividad investigativa -y por ende su gerencia-, fundamenta la propuesta para construir una misión institucional a partir de las metodologías participativas transversales. Misión establecida para largo, mediano y corto plazo, en permanente evaluación y retroalimentación por parte de todos los actores. Es decir que parte de la realidad contextual e institucional.

Esto implica conocer y desarrollar (a)el perfil de formación previa de los distintos actores, (b)una clara delimitación de las expectativas de los estudiantes, profesores y otros actores involucrados en la dinámica investigativa, (c)las demandas de empleo y uso de la información resultante de los procesos de investigación y , (d)la empatía propia de la interacción continua, en torno a las demandas y expectativas sociales relacionadas a los procesos del entorno, entre gerentes y otros actores.

La misión de la gerencia no es independiente, aunque goce de autonomía en su ámbito. Es y debe ser, complementaria a la misión de la institución que la cobija y está llamada a responder a las metas previstas, tanto para la educación superior, como para el sistema educativo, ensamblando su acción concreta a la totalidad prevista por el Estado nacional, que le da cuerpo al país.

Esta precisión resulta de especial utilidad, para comprender la razón de la exigencia de enlazar las políticas de reforma estructural del Estado con los cambios institucionales internos de las universidades y otras instituciones afines, que se refleja en la gerencia inherente a ella.

Esto se redimensiona a la luz del rol históricamente asignado a las instituciones educativas y científicas, especialmente a las universidades, de vanguardia del conocimiento, de promotora de los cambios emergentes y adalid de su concreciones. La misión participativa busca articular mecanismos inéditos, creativos y constructivos que prefiguren la sociedad del mañana, expresado gráficamente de la siguiente manera:

**Misión
desde la perspectiva
de la
Gerencia Participativa**

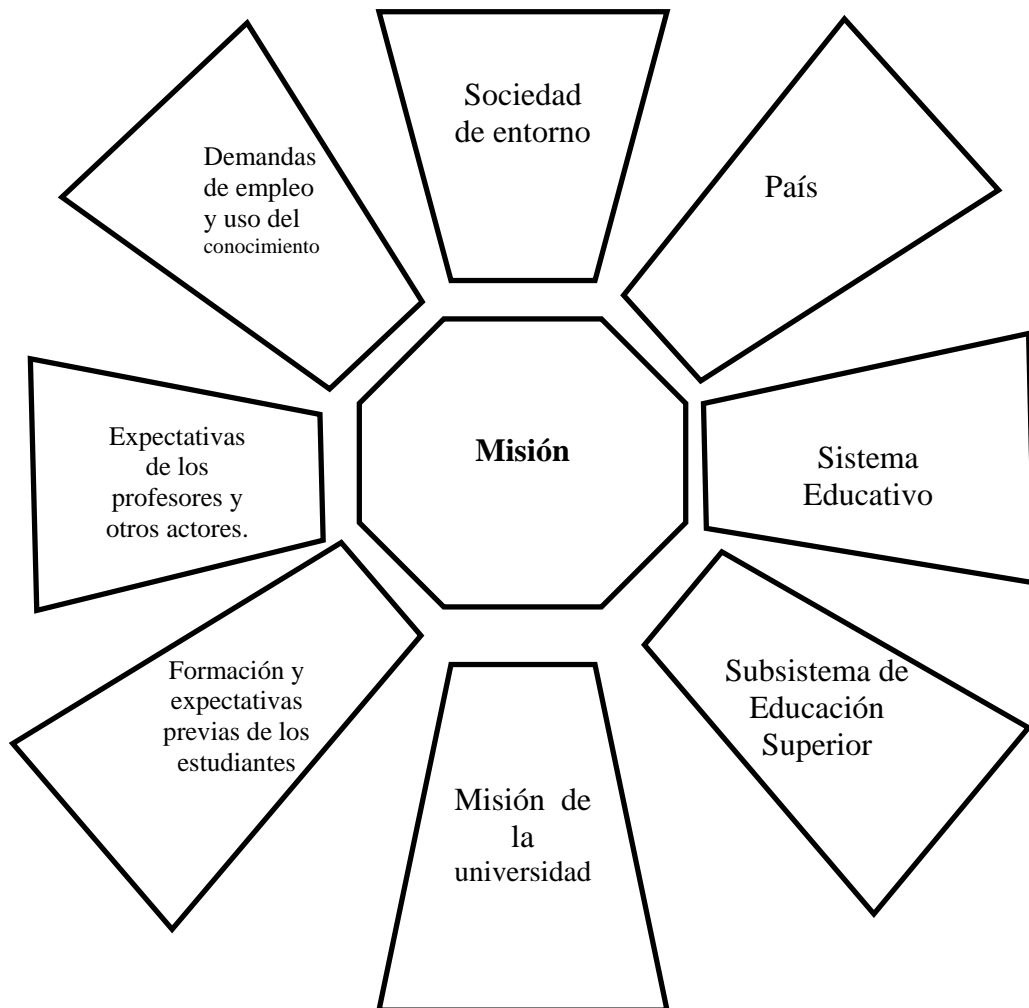


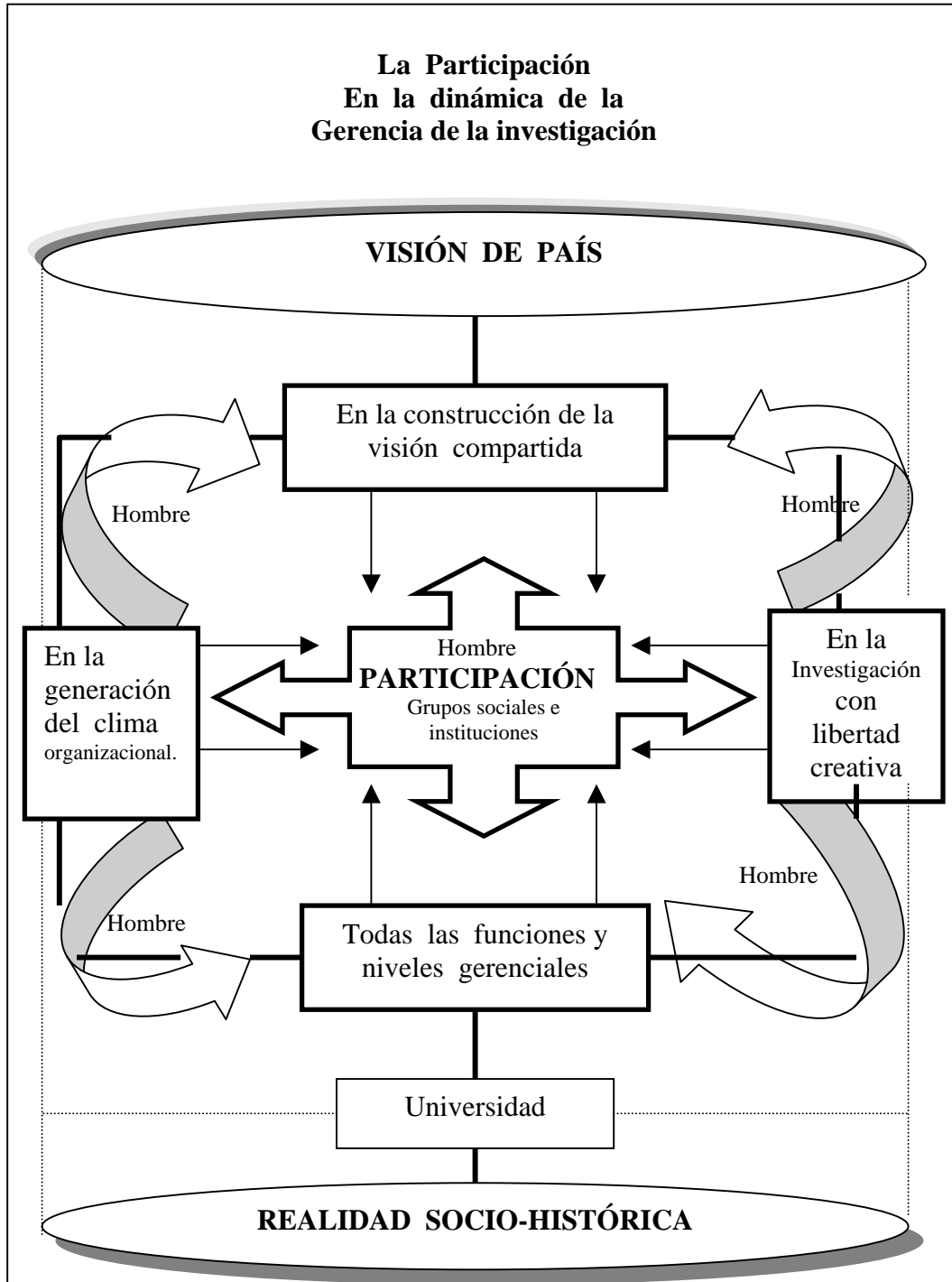
Gráfico N° 24. La misión participativa en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales. (Bonilla, 2000)

Las definiciones en torno a la visión y misión de país fundamentadas en la participación, obligan a realizar precisiones ideáticas en torno a ésta última. **La participación** tiene el carácter, primero, de referente axiológico y, segundo, de práctica transversal. Lo **primero** por ser la participación la mayor aspiración societal del presente en términos de su vinculación con la gobernabilidad; y el **segundo**, por ser el mecanismo más expedito y válido para solucionar la crisis de eficacia y legitimidad por la que atraviesan las instituciones del Estado moderno, incluidas las que gerencian la investigación en las universidades.

En consecuencia, la participación **supera la simple enunciación**, cuando ésta se vincula en los hechos concretos socio-históricos de las instituciones, al **hombre**. Precisamente, el ser humano, centro de la propuesta que emerge de este estudio, es el punto de encuentro de las formulaciones alternativas planteadas tanto por los **posmodernistas**, como por los **neomodernistas**, adquiriendo con ello plena identidad con la actualidad temática e institucional.

La participación adquiere **orientación** en la dinámica institucional, cuando se precisa que su articulación es, en los procesos propios de la realidad objetiva. Se expresan en (a)la construcción de la visión y misión institucional, (b)todas y cada una de las funciones gerenciales, es decir en la planificación, organización, coordinación, dirección y control, así como en el manejo deontológico de las normas, políticas, procedimientos y auditorías; (c)la generación de un clima organizacional de aceptación sinérgica de la diversidad de opiniones, enfoque y concepciones en la unidad institucional y, (d)la realización continua, sistemática y sin mayores limitaciones para la creación intelectual. Procura por lo tanto, contribuir a la producción del salto de la cantidad a la calidad, en la producción de conocimientos.

El marco de estas expresiones lo constituye la visión participativa y la realidad concreta donde se inserta la gerencia de la investigaciones, lo cual amplía los horizontes, sin romper con los parámetros propios de la gobernabilidad. La Universidad y la gerencia de la investigación inherente a ella aparecen estrechamente vinculadas a la realidad socio-histórica. Lo anterior se expresa de manera sucinta en el siguiente gráfico:



Como se desprende del anterior gráfico, la concepción de la participación en la propuesta tiende a la complementariedad con los modelos de Redes Multi Nivel (R.M.N.) de Andrecht (1993), aplicadas a las ventas, pero que en el marco de la organización, sin fines de lucro, busca la integración sinérgica, minimizando los efectos de la jerarquización a lo indispensable.

El concepto R.M.N. resulta importante para ilustrar los múltiples horizontes y variados perfiles que deberá contribuir a integrar el gerente, desde la perspectiva participativa integrada a todos los niveles de la estructura organizativa y en cada una de las funciones gerenciales. Flexibilización para el éxito corporativo, donde todos ganen y nadie pierda.

Precisamente el éxito, la visión y la misión implican la idea de **futuro**. Desde la perspectiva de la organización, el futuro había sido construido por élites. Alternativamente, la propuesta explora mecanismos que permitan una reorientación, hacia el encuentro con los paradigmas ecológicos emergentes. La premisa sobre la cual se levanta es que *el futuro interesa a todos y se inicia en el presente*. Esto no es una simple confirmación de ideas hermosas, pero infértilmente dispersas en el horizonte teórico.

El futuro se define en la planificación, asumiendo ésta la metodología prospectiva. La prospectiva busca prever el futuro y participación la implicación de todos. Pero, la construcción del mañana no puede convertirse en un oficio irresponsable donde se planteen cosas buenas que resultan improbables de conseguir, sino que debe ser la mejor idea de futuro previsible por todos, que es posible alcanzar de forma compartida.

La definición del futuro (futuro esperado) se fundamenta en la visión y misión participativa y se concreta a través de las metodologías participativas. La elaboración teórica al respecto debe ser el resultado de metas compartidas, que tomen en cuenta las debilidades y fortalezas, de la organización determinadas por el entorno y la actividad gerencial como tal. El fin supremo apunta a la supremacía de la dimensión humana por encima de los indicadores económicos, aunque deba mantener la rentabilidad y fortaleza económica, que le permita ser competitiva respecto a su capacidad para solucionar problemas concretos (impacto). Gráficamente el futuro compartido se expresaría así:

**EL FUTURO
DESDE LA PERSPECTIVA
DE LAS METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS**

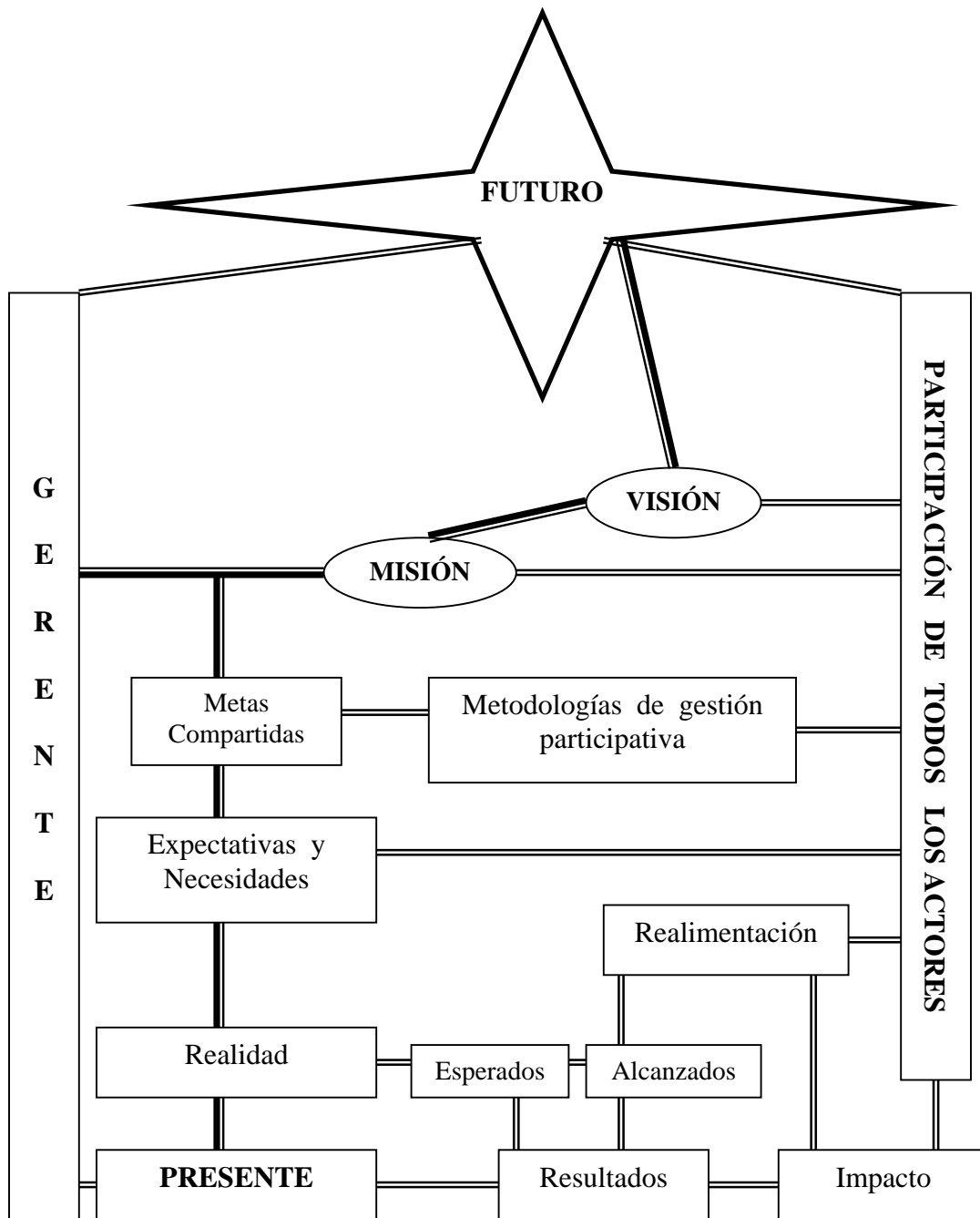


Gráfico N° 26. El futuro en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales. (Bonilla, 2000)

La Visión, la misión, la participación y el futuro (futuro planificado), tienen como espacio para concretarse las organizaciones, en esta caso orientadas a la investigación universitaria y extrauniversitaria, las cuales se asume deben resultar complementarias. Una redefinición de las formas de construir la visión y la misión, así como de desarrollar las funciones gerenciales, especialmente la planificación, para la delimitación del futuro deseado a través de la participación de todos los actores involucrados, necesariamente plantea el reto de construir un nuevo modelo organizacional donde los individuos constituyan la esencia de las políticas y las acciones de las instituciones. A este modelo se le ha denominado de Pirámide Invertida y se expresa así:

Modelo organizativo de Pirámide Invertida

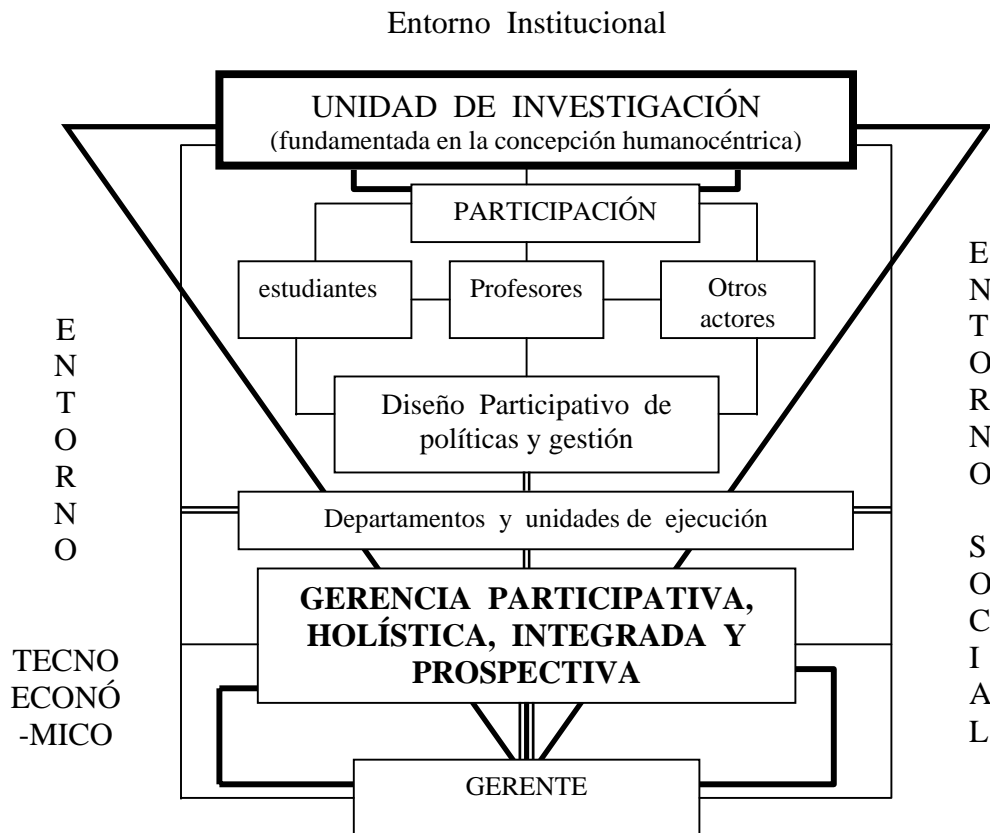


Gráfico N° 27. Modelo organizativo de la pirámide invertida en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales. (Bonilla, 2000)

Como se evidencia en el gráfico, en la parte superior se encuentra la concepción humanista, resultante de la praxis concreta de participación de todos los actores. Allí se expresa la primera diferenciación con el modelo piramidal clásico que acostumbran asumir las organizaciones construidas sobre la base de la democracia representativa, de la delegación, del centralismo democrático, propias del paradigma *las élites deciden y la mayoría legítima*. Cuando en este estudio se asume la necesidad de religitar las instituciones del Estado, lo estamos haciendo desde la perspectiva del discurso emancipador y contrahegemónico que postula la necesidad de construir una nueva hegemonía, la del ciudadano. El modelo se fundamenta en el diseño participativo de políticas y gestión, que a partir de los aportes de Lanz (1999) se concreta, por ejemplo, en:

La propuesta de la **gerencia de la investigación participativa, holística, integrada y prospectiva**, ubicada en el vértice de la pirámide invertida, aparece paradigmáticamente asumiendo el rol de vaso comunicante entre el gerente y los distintos actores, cuya relación determina las políticas, gestión y éxito de la unidad, institución u organización. El modelo procura transformar la expresión organización, en colectivo.

Cuadro N° 5

METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS

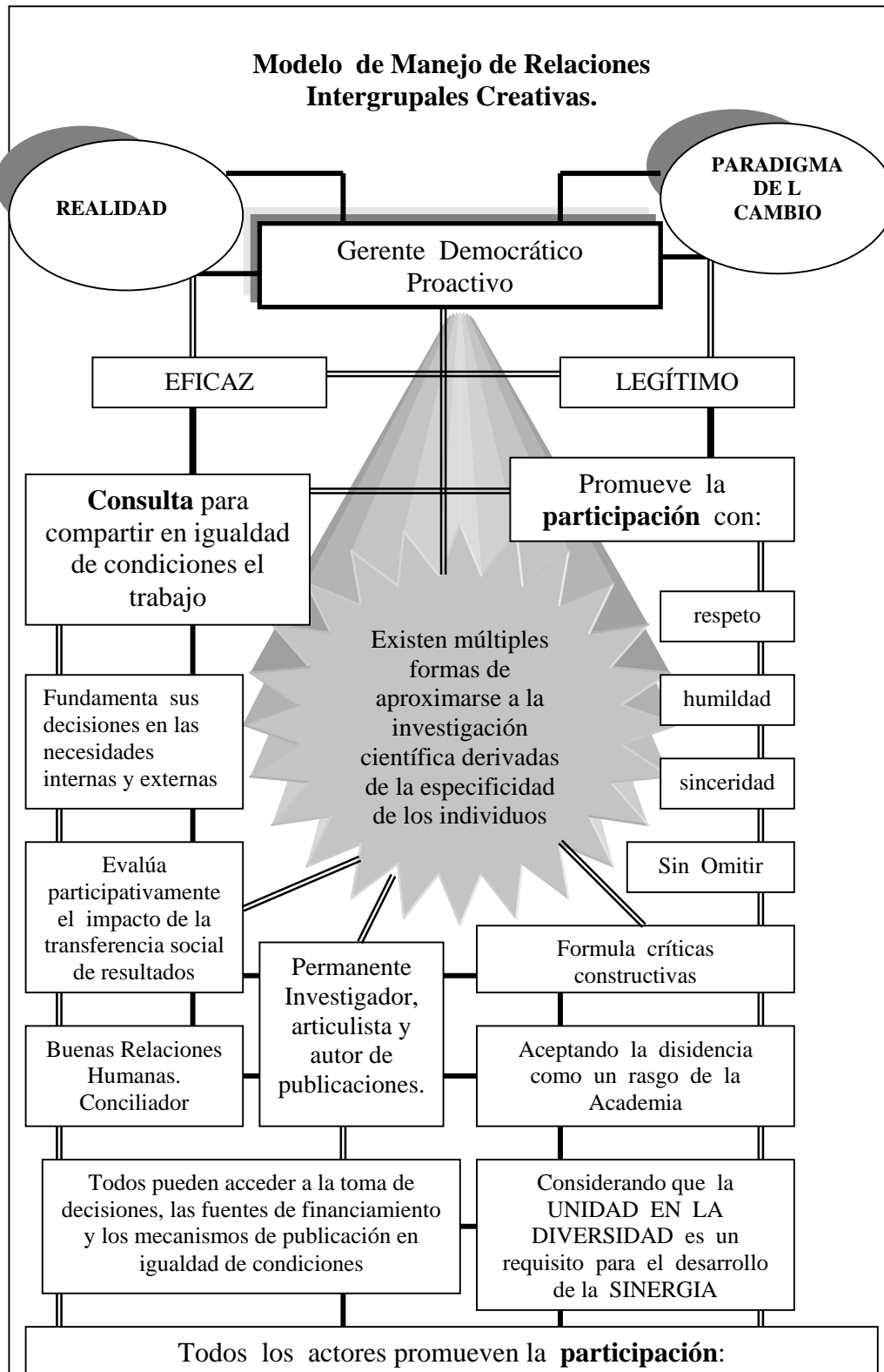
1. Se discuten colectivamente las diferentes posiciones y puntos de vista sobre el tema necesario para la toma de decisiones, sin llegar a una decisión en el primer momento. Esto persigue generar un espacio para la reflexión.
2. Se elige una comisión de trabajo para que presente la síntesis de lo discutido en una próxima jornada.
3. Se produce la convocatoria con bastante anticipación a **todos** los actores involucrados y asistentes a la primera jornada, con la finalidad de decidir en cuanto a las propuestas, procurando que estas sean el resultado de la reflexión participativa. Junto a la convocatoria se hace entrega de la síntesis para promover el análisis compartido.
4. Se promueve y permite la organización de colectivos y redes para la discusión del material y elaboración de posiciones, respetando la disidencia y la divergencia, que rompa con la cultura punitiva de la acción gerencial.
5. Cada grupo de discusión elabora su agenda de trabajo fundamentadas en el documento recibido y los aportes que le formulen.
6. Si la cantidad convocada es numerosa se selecciona a un representante por colectivo o red para que exponga las ideas, procurando que los restantes miembros estén presentes.
7. Se registran los debates, presentando por escrito las conclusiones por colectivos o redes.
8. Se someten a votación las conclusiones, realizándole los ajustes pertinentes.
9. Se recoge la asistencia de los participantes.
10. Se incorpora las decisiones a las acciones y políticas.
11. Se establecen comisiones de co-evaluación continua a las decisiones tomadas y un cronograma de reuniones para discutir los resultados del monitoreo.
12. Se realimentan consensualmente las decisiones.

Cuando se habla de unidad de investigación, se está haciendo referencia a las múltiples expresiones organizativas de la investigación universitaria y extrauniversitaria, inherente está última a la actividad de las casas de estudios superiores. En consecuencia asume el nombre que le corresponde, ya sea como línea, núcleo, centro, coordinación de investigación, decanato y subdirección de investigación y postgrado, entre otros.

Las organizaciones de investigación tienen la ventaja de ser colectivos pequeños, conformados por investigadores, tesis, docentes de postgrado, miembros de líneas de investigación, consultores y gerentes. Esto permite articular mecanismos y metodologías de participación muy activos y transversales, pues estamos hablando en términos de gerencia burocrática, de un número gobernable.

No se trata de miles de personas, para las cuales es también posible adaptar el modelo para su desarrollo en escenarios concretos, pero eso es tema de otro estudio. Se trata de decenas y en el mayor de los casos centenares de actores involucrados en la dinámica investigativa, donde la autoridad adquiere un papel subalterno a la decisión colectiva e institucionalmente consensuada. Por supuesto que esto exige de un modelo creativo de las relaciones humanas en la organización y un perfil alternativo para el gerente.

El **Modelo de manejo de relaciones intergrupales creativas** persigue la construcción de un enfoque gerencial democrático y proactivo que partiendo de la realidad concreta se fundamente en el paradigma del cambio que orienta las transformaciones globales y que tiene su impacto y devenir en las relaciones de poder expresadas en estructuras de gobernabilidad de la actividad pública, incluida la gerencia de la investigación. Este modelo se expresa gráficamente así:



La búsqueda de la eficacia y la legitimidad en la gestión, se convierte en punto de referencia que orienta el norte de la gerencia que éste estudio propone. Esto implica una transformación paradigmática a partir de la aceptación por parte de los gerentes, de la existencia de múltiples formas y expresiones de la investigación y la actuación de los investigadores, derivadas de la individualidad creativa, que se procura integrar en la unidad de la acción institucional, respetando y garantizando la existencia de la diversidad como un valor de la organización.

Esto implica promover, desarrollar y articular la participación respetando a todos, asumiendo con humildad el papel de conductor del colectivo, actuando con sinceridad, es decir planteando la verdad por encima de la conveniencia, sin que ello implique la omisión de información necesaria para hacer de la participación una acción efectiva. Significa también, disposición mental y emocional para aceptar, impulsar y valorar la crítica constructiva, sin que ello implique la supresión de la disidencia mediante actos administrativos

. Así, la sinergia aparece como la aspiración suprema en las relaciones intergrupales creativas.

Sacar la sinergia del plano de las utopías, es un esfuerzo que demanda creatividad y disposición al cambio, porque ésta implica participación de todos los actores vinculados a la gerencia de la investigación, en igualdad de condiciones y aceptando la autoridad de las jerarquías, más por los hechos derivados de sus acciones, que por la simple apelación al rango. Obligatoriamente, esto remite a la calificación, que en el área posee el gerente, por lo cual es aconsejable que éste se

a un permanente investigador, articulista, autor de publicaciones, a la par de excelente relacionista público y conciliador por esencia. Parafraseando el lenguaje impuesto por la vertiente neoliberal del proceso globalizador, esto implica desregularizar protocolos y la disposición de aceptar, el compartir en igualdad de condiciones con sus pares, tanto la toma de decisiones como el trabajo investigativo.

Estos enunciados se expresan en algunas ideas de partida para la determinación de un perfil de gerente que exige el modelo participativo planteado. Este perfil es:

**Ideas para trabajar con perfiles
de liderazgo proactivo para
la gerencia de la investigación
universitaria y extrauniversitaria**

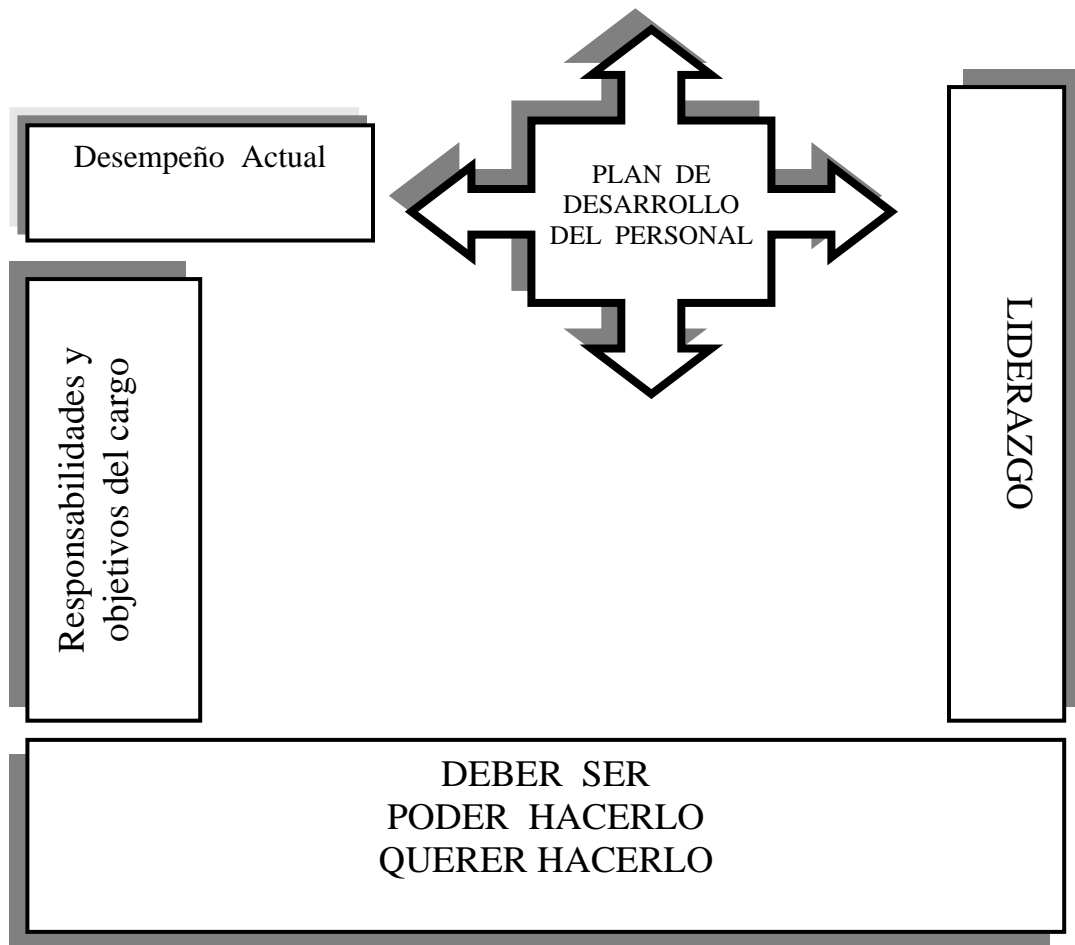
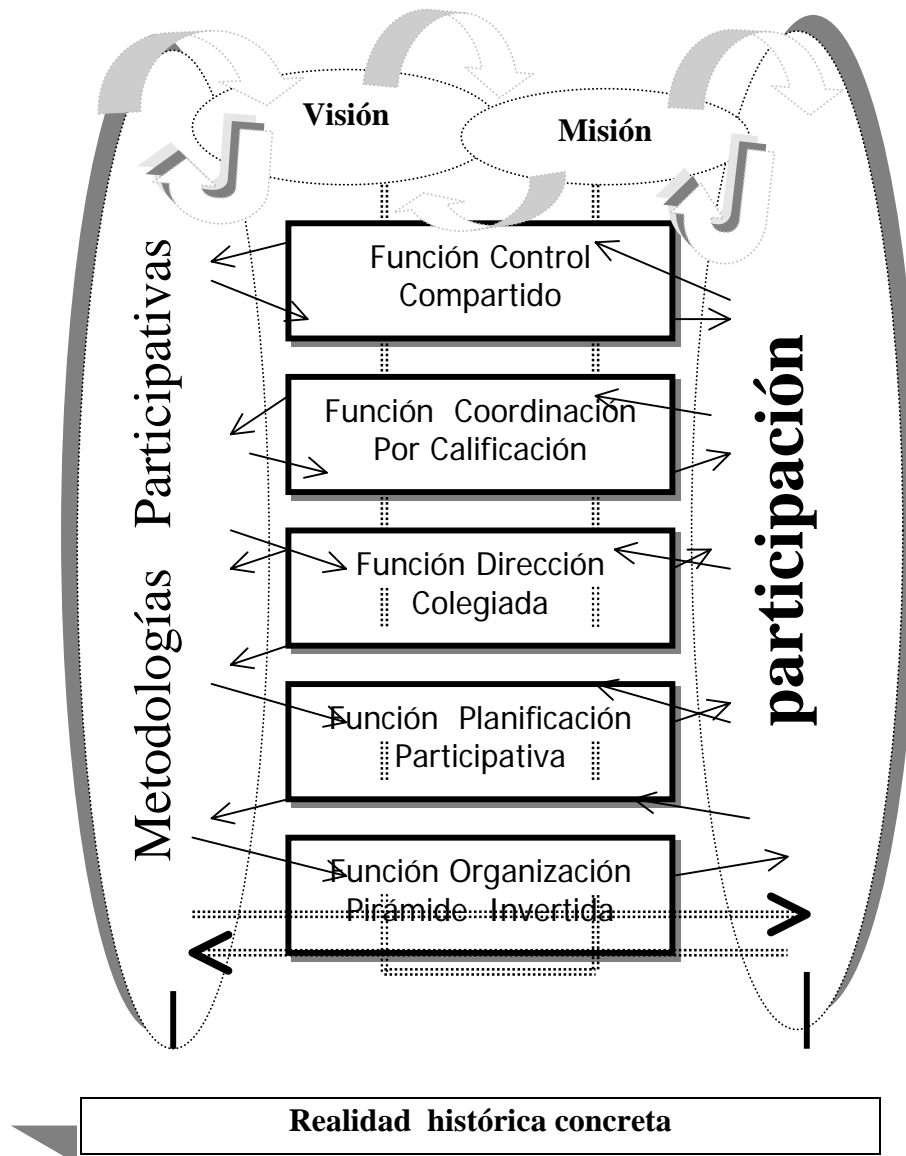


Gráfico N° 29. Ideas para trabajar con perfiles de liderazgo proactivo en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales. (Bonilla, 2000)

A estas alturas de la propuesta, es obligante plantear la forma y mecanismos como se expresa en los distintos niveles de la organización y las funciones gerenciales la participación.

Gráfico N° 30. Las funciones gerenciales en la propuesta para la gerencia de la

Las funciones gerenciales en la Gerencia holística, integrada, participativa y prospectiva



investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales. (Bonilla, 2000)

Como se evidencia en el anterior gráfico esto plantea un cambio de enfoques, metodologías y paradigmas. Significa también un realineamiento de las funciones gerenciales, las cuales partan de la concepción de la organización como una pirámide invertida, continúen con la planificación participativa, la dirección colegiada, la coordinación por calificación y el control compartido.

La organización de **pirámide invertida**, fue desarrollada con anterioridad. La **planificación participativa** implica el partir de la visión y la misión que propone este estudio y, se concreta en la articulación de mecanismos y metodologías participativas para la delimitación de la realidad concreta, la elaboración de objetivos y metas orientados a la pertinencia, el establecimiento de cronogramas de tareas donde todos se involucren y la evaluación permanente, constante sistemática por parte de todos, desde el enfoque asambleísta, es decir de discusión y toma de decisiones cara a cara.

La **dirección colegiada** se fundamenta en el reconocimiento y la superación dialéctica de la jerarquías. La dirección colegiada es superior a la simple dirección, pero la incluye. Esto significa que la autoridad debe trascender el carácter formal del cargo, para asumir la autoridad que adquieren los actos fundados en la razón, la equidad y la justicia social, lo cual es posible mantenerlo respetando el criterio de todos y asumiendo el trabajo administrativo y propio de la investigación, como un proceso en el cual los individuos pueden ser felices y todos se superan. Esto requiere redimensionar los valores, de participación, solidaridad y cooperación.

La **coordinación por calificación** se refiere a la designación consensuada del más idóneo para la conducción de la ejecución de decisiones especializadas o de carácter intermedio, derivadas de la planificación participativa. Esto implica la erradicación en la dinámica institucional de los viejos vicios del clientelismo partidista, el amiguismo y el compadrazgo para abrirse a la meritocracia, el reconocimiento de la experiencia y la titularidad. Cada tarea debe ser dirigida por el mejor en el área, con la cooperación de todos.

El **control compartido** se refiere al desarrollo de los procesos de auditoría interna de forma plenamente consciente entre todos los actores involucrados, soportada en lo previsto en la planificación participativa y la realidad concreta. Persigue alcanzar los mayores niveles de precisión en torno a las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas encontradas en el desarrollo de la planeación participante.

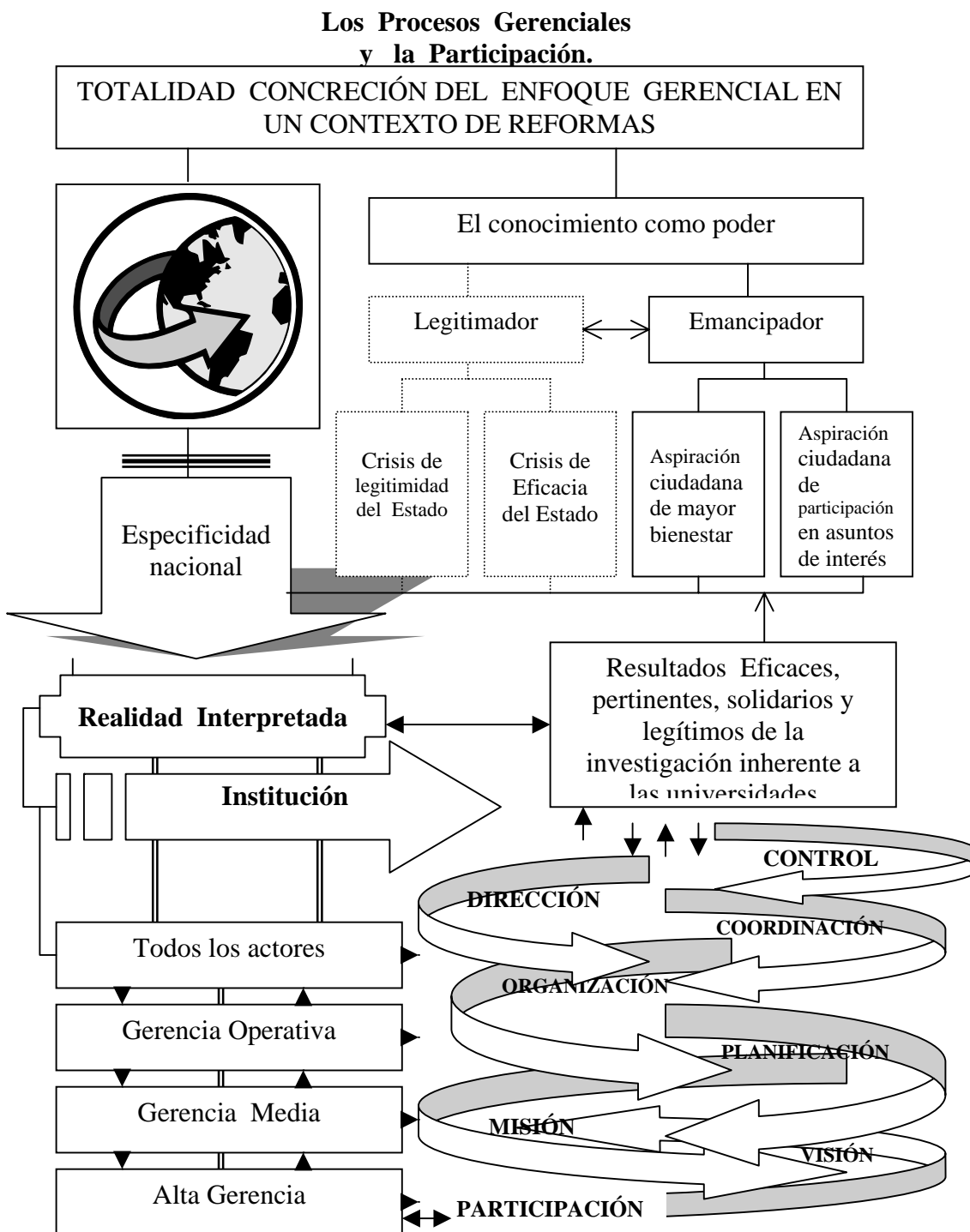
Vista en conjunto, ésta es una concepción sistémica de la gerencia, donde se busca la fusión de lo ideal con las exigencias sociales del presente. Es por supuesto, una propuesta para individuos y colectivos productivos y centrados en el logro de metas personales e institucionales bien definidas, no para espectadores pasivos, dispuestos a aprovechar espacios para asumir liderazgos plásticos. Por otra parte, asume el reto de insertar en dinámicas institucionales concretas, políticas que coadyuven y se complementen con los esfuerzos del macro entorno social (el Estado) por solventar la crisis de eficacia y legitimidad. Adquiere en consecuencia la dimensión de política gerencial renovadora para instituciones, que como se señaló anteriormente, llevan años sin producir las necesarias reformas que la sociedad y los distintos actores vinculados a ellas, le demandan.

Dialécticamente, vincula la teoría total con la dinámica institucional concreta, en un devenir que desde la especificidad de lo local no niega la globalidad, sino que procura integrarse en ella, con autonomía, responsabilidad y dignidad. Urge nuevamente la comprensión de la participación, ahora en su dimensión de conjunto, es decir respecto al contexto mundial, desde la especificidad de esa realidad concreta.

La gerencia operativa, media y alta se vincula sin mayores distinciones a todos los actores, no en el imaginario ni en la anarquía, sino en la particularidad de todas y cada una de las funciones gerenciales (organización, planificación, dirección, coordinación y control), en procura de alcanzar resultados eficaces, pertinentes, solidarios y legítimos por parte de la investigación universitaria y extrauniversitaria.

Se plantea en consecuencia, el impulso del conocimiento como poder emancipador en oposición a la concepción que promueva su uso a los estrictos fines de la legitimación y permanencia del poder establecido, ya que el interés de este estudio se centra en el hombre. Esto se expresa en forma unitaria en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 31. Procesos gerenciales y participación en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales.



Precisamente, la pertinencia en este caso tiene su variante mas significativa, en la inserción curricular de los procesos y resultados de la investigación. Partiendo de los sistemas educativos y, por analogía de los sistemas nacionales de Ciencia y Tecnología, la educación superior como subsistema, se expresa en la realidad a través de la docencia integral que implica pedagogía, extensión e investigación, como constructos y prácticas interrelacionados, por la acción, la reflexión y el cambio, sólo posibles con la incorporación activa de los distintos actores (sujetos).

Allí, como eslabón que unifica campos complementarios, la gerencia de la investigación participativa, holística, integrada y prospectiva fundamenta la acción investigativa en el diagnóstico de las realidades, necesidades y expectativas a partir de los criterios individuales y compartidos que emergen de las distintas cátedras, y de la realidad como determinante de éstas. En consecuencia, es factible la aspiración de conseguir que las investigaciones partan de las cátedras y lo expresando en ellas, así como, el que los resultados de las pesquisas retornen a los contenidos (teorías, conceptos y fundamentos epistemológicos) y las prácticas (operacionalización de los aprendizajes), lo cual debe impactar a la calidad de la educación y el comportamiento de sus indicadores.

Visto así, es posible plantearse el aprendizaje como vinculado a los procesos investigativos a partir de situaciones existentes, lo cual remite nuevamente el tema a la eficacia y la legitimidad de la acción estatal, al desarrollo de prácticas y protocolos que lo integren institucionalmente teoría y práctica investigativa en procura de formar individuos cuyo paradigma sea realmente el ecológico y, como herramienta para la solución de problemas. A partir de ello, le corresponde a la gerencia de la investigación la articulación de sus procesos con el resto de instituciones pares, para que el cambio sea realmente integral y continuo, dentro de una concepción curricular transformadora que integre al desarrollo gerencial, con la inserción de los resultados de las investigaciones a la estructura curricular de las universidades. Como proceso, integra las definiciones superestructurales a las especificidades institucionales y de éstas, nuevamente retorna a las primeras, convirtiéndose en una dinámica complementaria, susceptible de ser enriquecida de forma continua. Representado así:

Inserción Curricular De los Procesos y resultados de investigación

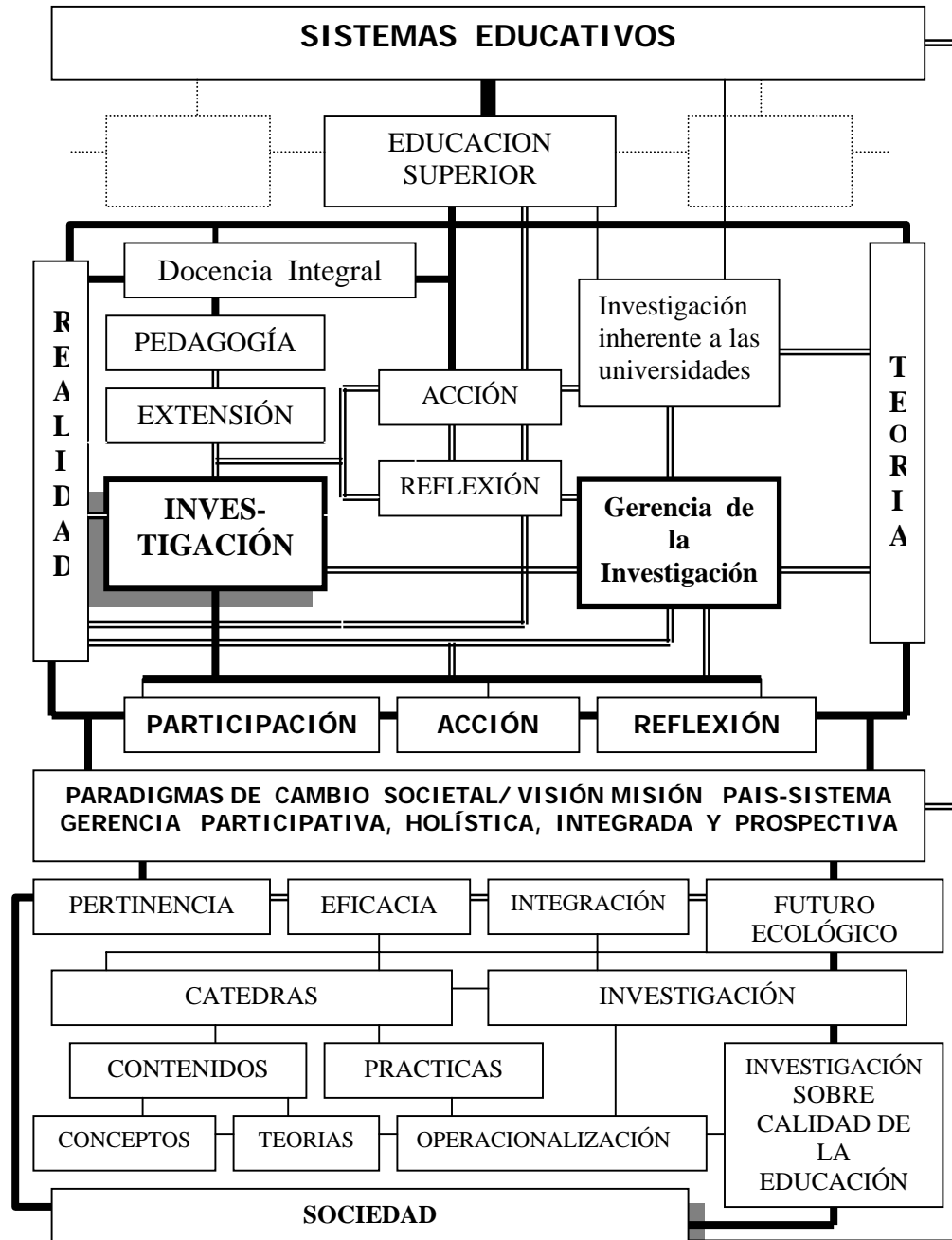


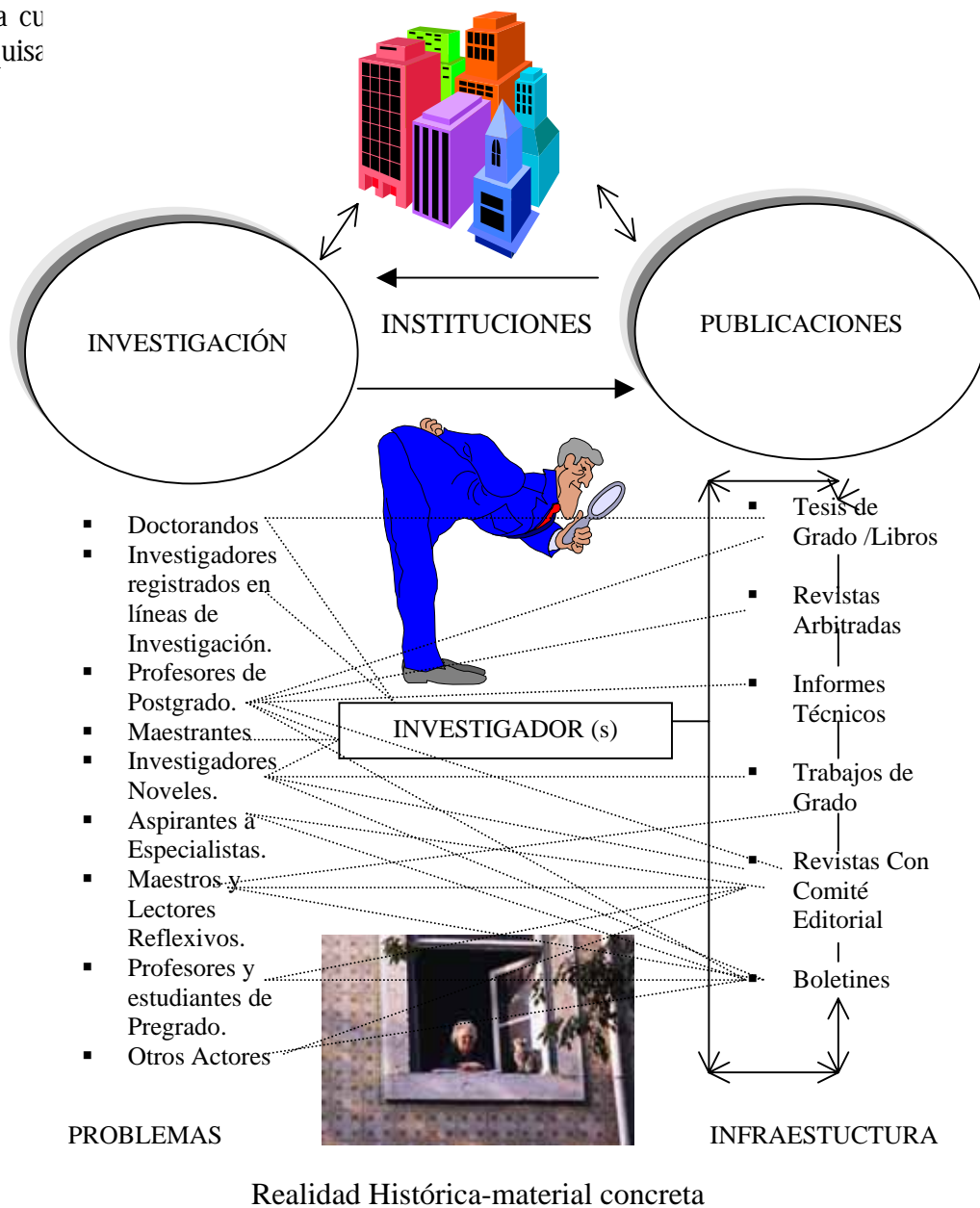
Gráfico 1. - La inserción curricular de los resultados de investigación en la propuesta para la

Surgen interrogantes sobre las propuestas alternativas en torno a las formas de organización y la productividad, en la propuesta de gerencia de la investigación holística, integrada, participativa y prospectiva. En consecuencia, se puntualiza que se parte de: (a) considerar que la investigación en las universidades tiene un componente y vocación fundamentalmente formativa, sin desconocer con ello, la presencia de otras expresiones orientadas más al producto, pero en este estudio la primera resulta el tema de interés, (b) considerar que las formas de organización deben ser ágiles, flexibles y adaptadas a los distintos niveles de complejidad de los actores y el hecho investigativo en particular; (c) determinar que las publicaciones están en estrecha relación con la comunicación de los resultados de investigación; (d) independientemente del nivel de complejidad de los procesos investigativos, sus resultados se prueban en la realidad (institucional, social, tecnológica, entre otras).

Por otra parte, la formalización debe superar la rigidez ocasionada por vacíos circunstanciales, que son simplemente momentos de un todo, para ser vista en la perspectiva de conjunto, como proceso sistémico. En consecuencia el sentido de pertenencia a una forma organizativa adquiere un papel adjetivo a la iniciativa de investigar, que es realmente el tema sustantivo. Algo similar sucede con las publicaciones, entendidas estas como espacios para la comunicación de resultados de investigación, que le permiten al investigador un *feedback* con sus pares, estudiosos y legos.

El centro de las formas de organización se traslada al hombre. Por lo tanto, es el propio investigador quien decide, cuando y como explorar su capacidad para articular proyectos con determinada complejidad y publicar los resultados en las publicaciones que los espacios institucionales oferten. En correspondencia, la elección de los temas investigativos institucionales debe ser el resultado de amplios debates, donde participen todos los actores involucrados en las diversas dinámicas de la investigación, que van desde las propias del diagnóstico, pasando por las relacionadas en las acciones investigativas, en sí hasta cu

pesquisa



Como se desprende del anterior gráfico, la formalización de la investigación, si bien procura monitorear el trabajo de los investigadores, en gran parte limita su trabajo formativo a las labores académicas, lo cual se evidencia en el precario desarrollo de las publicaciones y la falta de articulación entre estas. La investigación es socialmente útil, en la medida que comunique los resultados de sus procesos. Sin embargo, no todos los individuos tienen iguales capacidades, formación y habilidad para el trabajo investigativo, lo cual implica niveles diferenciados de complejidad en las labores que realizan.

Esto supone, formas organizativas diferenciadas, que como se abordó en este estudio por lo general se refieren a líneas, núcleos y centros de investigación, las cuales el autor ha unificado bajo el concepto de unidades de investigación. Sin embargo, la política de publicaciones, a pesar de tener como objetivo fundamental la comunicación de resultados de investigación, a partir de este estudio se observa que difícilmente expresa estas diferenciaciones.

En este trabajo, se plantea la necesidad de hacer corresponder formas de organización con tipos de publicaciones. Sin llegar a la esquematización y la rigidez, que el mismo estudio ha cuestionado, lo que se busca es establecer puntos de partida para la articulación de las distintas actividades investigativas, en los diversos momentos de estas pesquisas y conforme al nivel de complejidad que ellas supongan. No se plantea que el investigador novel solo pueda publicar en boletines o el investigador emérito en libros y revistas arbitradas, sino concebir a la actividad como un proceso sistémico, que admite desarrollos desiguales y combinados de sus dinámicas. Como punto de partida, lo anterior estaría planteado de acuerdo a las siguientes correspondencias:

Cuadro N° 6
Correspondencias

Investigador Consagrado, Doctorando	Libros, Tesis de Grado, Revistas Arbitradas, Informes Técnicos
Maestrante, Especialista, Investigador en formación	Revistas Arbitradas, Revistas con Comité Editorial, Boletines
Maestros, estudiantes de Pregrado, Otros actores	Revistas con Comité Editorial, Boletines

Por otra parte, una adecuada inserción curricular de la investigación que implique el redimensionamiento de la actividad investigativa en los distintos quehaceres de la universidad, deberá evaluarse en el impacto social de sus resultados. Esta idea se expresa gráficamente de la siguiente manera:

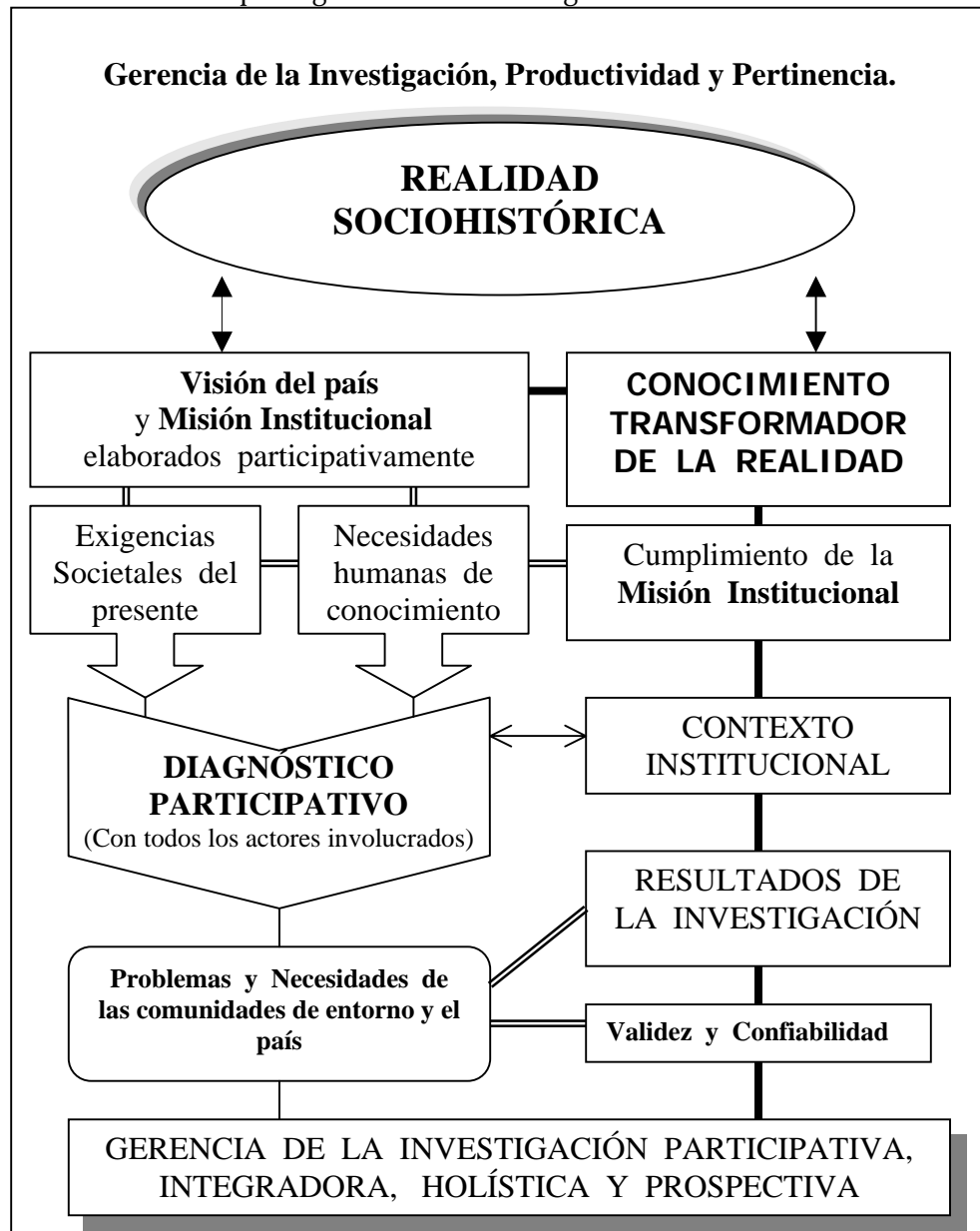
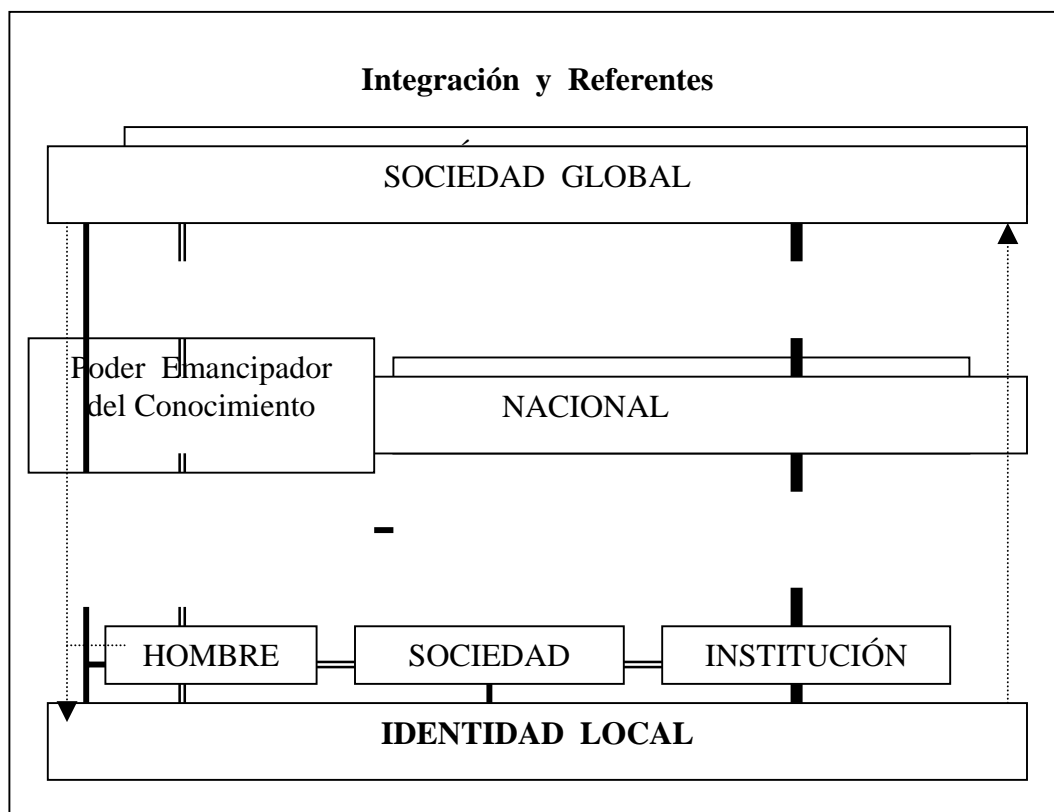


Gráfico N° 34. Investigación, productividad y pertinencia en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales. (Bonilla, 2000)

Los resultados de la gerencia de la investigación se vinculan a dos grandes campos: la pertinencia y la productividad. Esto implica el desarrollo de las funciones gerenciales a partir de la construcción de la visión y misión participativa fundamentadas en la realidad sociohistórica. El diagnóstico participativo permite puntualizar las exigencias sociales y las necesidades humanas de conocimiento del presente, en función de resolver situaciones problemáticas, convirtiendo al aprendizaje en un producto útil para la vida.

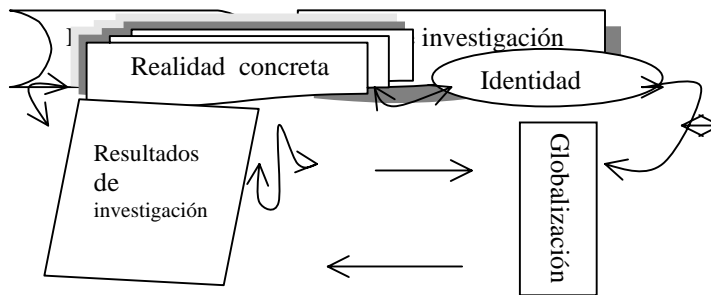
La validez y confiabilidad de los resultados de la investigación exigen que el control se centre en la capacidad de éstos para garantizar calidad de vida, tanto en el contexto institucional, como en el social en general. La misión se asume como pertinente en la medida que sirve de guía, de brújula para la articulación de objetivos cuyos resultados sean valorados como conocimiento transformador de la realidad. Para que ello sea posible, resultan de especial importancia que se asuman los referentes investigativos a partir de lo local.

Gráfico N° 35. La integración y sus referentes en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los nuevos retos epocales. (Bonilla, 2000)



Como se evidencia en el gráfico anterior no se pretende negar la necesidad de integrarse a la sociedad global, lo que se procura es que éste acoplamiento se fundamente en la identidad de los actores y sus instituciones, evitando diluirse en el todo. En este sentido, las redes de trabajo adquieren una especial relevancia en la perspectiva de ir produciendo una integración consensual, progresiva que se apoye en sus fortalezas.

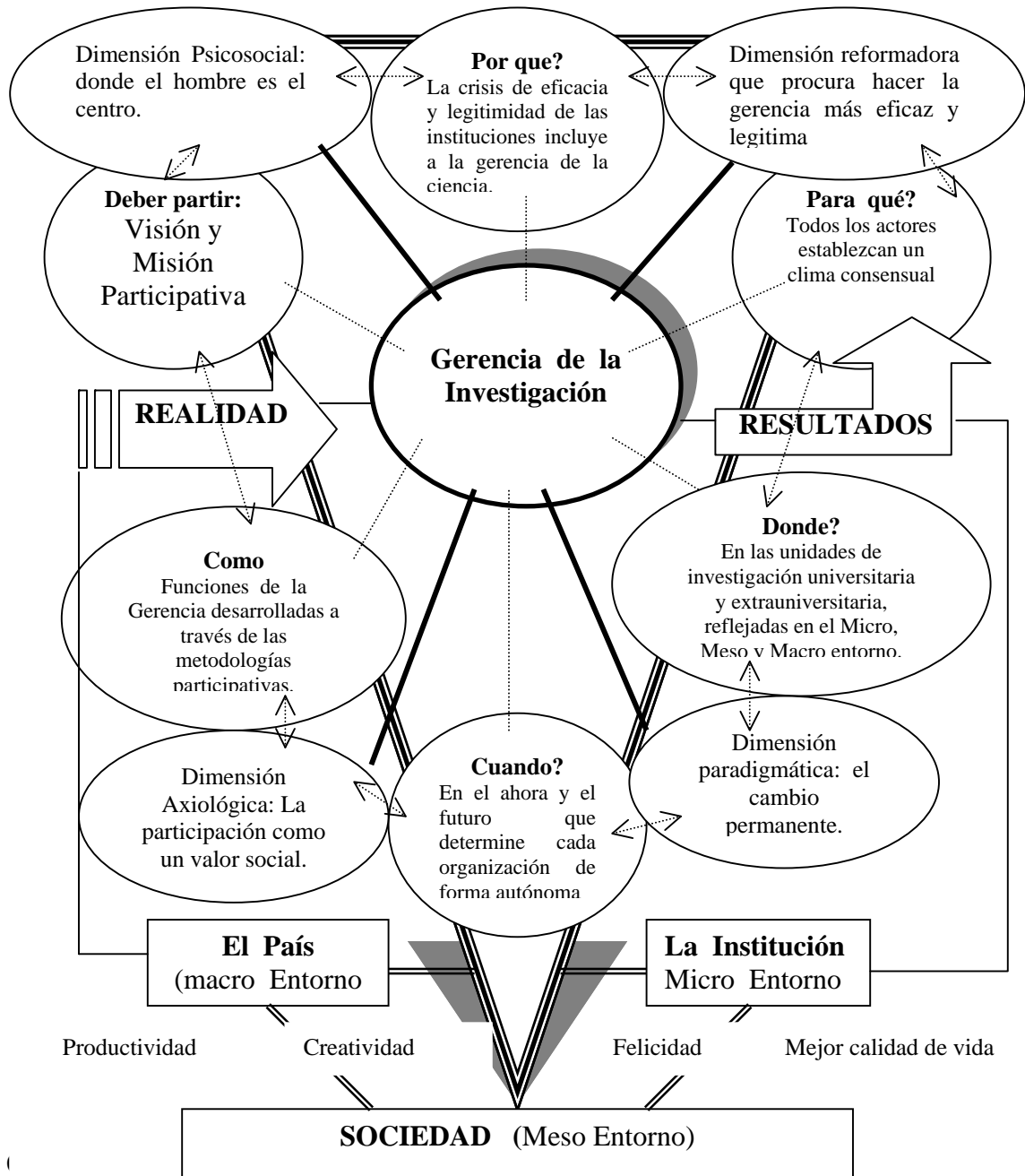
Gráfico N° 36. Redes, Identidad e Integración en la propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los retos epocales. (Bonilla, 2000).



Finalmente, se plantea que el trabajo en redes y los procesos de integración se orienten en función de imbricar el trabajo de los pares más similares, hacia el mejor referente mundial en el área. El *benchmarking*, se corresponde plenamente a la propuesta de investigación, estudio y educación comparada que este estudio postula. Por otra parte, el mejor, desde la perspectiva de las metodologías participativas deja de ser una elección elitista, para convertirse en una opción seleccionada por los distintos actores de la dinámica investigativa.

A partir de las anteriores ideas y en procura de alcanzar correspondencia con la concepción de la Conferencia Mundial de Educación Superior (UNESCO, CMES, 1998), sobre los 7 sistemas y los niveles de entorno que contextúan a la gerencia de la investigación en las universidades, vinculadas a los resultados del estudio y los aportes de la propuesta CONICIT-SECAB (1994), se formula la siguiente propuesta para la gerencia de la investigación científica a la altura de los retos epocales. Propuesta de carácter holística, integrada, participativa y prospectiva:

**Representación integrada de la propuesta para la
GERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA A LA ALTURA
DE LOS RETOS EPOCALES (Holística, integrada, participativa y
prospectiva)**



investigación científica a la altura de los retos epocales (Holística, integrada, participativa y prospectiva. (Bonilla, 2000)

Referencias

- Adorno, Th. Y Horkheimer, M. (1997). *Dialéctica de la ilustración: fragmentos filosóficos*. Madrid: Trotta.
- Alvarez, Benjamín (1991). *Conocimiento y Poder: nuevas relaciones entre la universidad y la empresa*. En UNESCO (1991). *Nuevos contextos y perspectivas*. Vol. 4. Reunión Internacional de reflexión sobre los nuevos roles de la educación superior a nivel mundial: el caso de América Latina y del Caribe, futuro y escenarios deseables. (pp. 35-44). Caracas: CRESALC.
- Andrecht, Venus (1993). *La magia del multinivel*. México: Buena tinta.
- Asamblea Nacional Constituyente de Colombia. (1991) *Constitución política de Colombia*. Bogotá: Esquilo.
- Asimov, I. (1992). *Cronología de los descubrimientos: la historia de la ciencia y la tecnología al ritmo de los descubrimientos*. Barcelona: Ariel Ciencia.
- Becerra, Arcángel (1998). *El problema y el pregunteo*. Trabajo no publicado. Instituto Pedagógico de Caracas (IPC - UPEL).
- Blanco M., Agustín (1977). *Latinoamérica: la historia violentada*. Caracas: UCV.
- Bohadana, E. y Dreifuss, R. (1998). *La construcción del conocimiento en la era de la información*. En López S., Francisco (1998). *Los retos de la globalización*. (pp. 709-750). Caracas: UNESCO.
- Bonilla, Luis (1999) *La investigación inherente a los postgrados*. Trabajo no publicado. Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio (IPRGR - UPEL).
- Bonilla, Luis (1999, Diciembre 5). *Politizar la pedagogía, pedagogizar la política*. [Entrevista al Profesor Carlos Lanz]. PLUM!, 7, 4-5.
- Bonilla, Luis (2000, Febrero 6). *Chávez no confía en el polo patriótico*. [Entrevista al Profesor Domingo Alberto Rangel]. PLUM!, 9, 3.
- Bonilla, Luis (2000). *La línea de investigación*. *Dialéctica*, 2 (1). Trabajo entregado para publicación, actualmente en imprenta.

Bonilla (2000). Los ámbitos de la gerencia en el presente. Trabajo no publicado. Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio (IPRGR - UPEL)

Banco Mundial (1996). Informe Anual. Washington: B.M.

Banco Mundial (1997). Informe Anual. Washington: B.M.

Banco Mundial (1998). Informe Anual. Washington: B.M.

CEPAL. (1997).Partidos políticos y gestión estratégica. Santiago de Chile: ILPES.

CEPAL. (1997).Boletín del ILPES, N° 3. Santiago de Chile: ILPES.

CEPAL. (1998).Boletín del ILPES, N° 4. Santiago de Chile: ILPES.

CEPAL. (1999).Boletín del ILPES, N° 5. Santiago de Chile: ILPES.

CIE: Conferencia Internacional de Educación (1996). Informes presentados por los gobiernos de los países miembros a la Conferencia de 1994. [Datos en CD-Rom I.]. Disponible en la Oficina Internacional de Educación (OIE). Suiza ó en la Sociedad Venezolana de Educación Comparada (SVEC): correo-e: educacion_comparada_venezuela@starmedia.com. [Consulta: 2000, Enero 10]

CIE: Conferencia Internacional de Educación (1998). Informes presentados por los gobiernos de los países miembros a la Conferencia de 1996. [Datos en CD-Rom II]. Disponible en la Oficina Internacional de Educación (OIE). Suiza ó en la Sociedad Venezolana de Educación Comparada (SVEC): correo-e: educacion_comparada_venezuela@starmedia.com. [Consulta: 2000, Enero 10]

CINE (1996). Trabajos del grupo de expertos sobre la clasificación internacional normalizada de la educación. En UNESCO-OIE. (1996). Conferencia Internacional de Educación. (pp. 14-16). Ginebra: OIE.

Collotti, Enzo. (1969). La Alemania de los consejos. En Consejos obreros y democracia socialista. (pp. 125-146). Córdoba: pasado y presente.

Combellas (1998).

Congreso Internacional de Didáctica. (1993). Volver a pensar la educación: política, educación y sociedad. Vol. I. Madrid: Morata.

Congreso Internacional de Didáctica. (1993). Volver a pensar la educación: prácticas y discursos educativos. Vol. II. Madrid: Morata.

Congreso de la República de Colombia. (1998). Ley general de educación: ley 115 de 1994 y decretos reglamentarios, resolución 2343 de 1996. Bogotá: Unión.

CONICIT- SECAB(1991). Reunión extraordinaria de Ministros de Educación y Ciencia de los países miembros del CAB. Quito: SECAB.

CONICIT y ONCYT´s del CAB.(1993). La cooperación multilateral en Ciencia & Tecnología de los países del Convenio Andrés Bello. Bogotá: SECAB.

Consejo Nacional de Educación (1993). Indicadores de la educación venezolana. Caracas: Santillana/CNE/INCE.

Consejo Nacional de Educación (1993). Plan decenal de educación 1993-2003. Caracas: Ministerio de Educación.

Consejo Nacional de Educación (1996).

Consejo Nacional de Educación (1997).

Consejo Nacional de Educación (1998). Compromiso Educativo Nacional. El Nacional, Agosto. Cuerpo C/3.

Convenio Andrés Bello. (1996). Encuentro entre innovadores e investigadores en educación. Bogotá: CAB, Colciencias, MEN, ICFES, FES.

Convenio Andrés Bello (1997) Textos fundamentales del Convenio Andrés Bello. Bogotá: Ediciones CAB.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Caracas: Versión publicada por el Consejo Nacional Electoral, Noviembre de 1999.

COPRE (1992). Ciencia y tecnología en Venezuela: un reto, una esperanza. Caracas: COPRE.

COPRE (1994). La reforma del Estado: proyecto nacional de nuestro tiempo. Caracas: COPRE.

COPRE (1994). Reforma educativa: la prioridad nacional. Caracas: COPRE, OEA, CINTERPLAN.

COPRE (1995, 1998). Referencia a falta de voluntad política.

Cortázar, J.C (1998) Las representaciones colectivas sobre el sector público en el caso de servidores públicos peruanos: posibilidades y obstáculos para la consolidación de una gerencia pública moderna. En UNESCO/CLAD (1998) El tránsito de la cultura burocrática al modelo de Gerencia pública. Perspectivas, posibilidades y limitaciones. (pp. 125-184). Caracas: Ediciones CRESALC.

Cubillo, Julio (1991). Inteligencia tecnoeconómica. Viena: UNDO.

Damelio, Robert. (1997). Los fundamentos del Benchmarking. México: Panorama.

Damiani, L. (1997). Epistemología y ciencia en la modernidad: el traslado de la racionalidad de las ciencias fisico-naturales a las ciencias sociales. Caracas: FACES-UCV.

David, F. R. (1987) La Gerencia Estratégica. Colombia. Bogotá: Ediciones Legis.

Descartes, René (1990). El discurso del método. Nueva edición. Madrid: Destino.

De Venanzi (1987). Investigación y Docencia en la Universidad. En Interciencia, 12 (5), pp. 221-225.

Durandeaux, J. (1968). Las jornadas de mayo. México: Colección 70.

Encuentro Internacional de Pedagogía .(1999). Resúmenes de ponencias. La Habana: Pedagogía '99.

Escuela Internacional de Postgrados (s.f.) Oferta de cursos. [folletos]. Cúcuta: UDES.

Fabará, E. y Padilla, B. (1996). La gerencia educativa en el mundo actual. En Eduardo Fabará(Comp.), Situación de los sistemas educativos en América Latina. (pp. 117-122). Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Fabará, Eduardo (1996). Situación de los sistemas educativos en América Latina. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Floyd y Wooldridge (1997). La gerencia intermedia. México: Ediciones Prentice Hall.

F.M.I.: Fondo Monetario Internacional. (1996). Informe del comortamiento de la economía mundial. Madrid: FMI.

FUDECO. (1998). El Gerente Público. Barquisimeto: FUDECO.

Garavini, Sergio (1971). La ocupación de las fabricas y la experiencia de los consejos. En Consejos obreros y democracia socialista. (pp. 147-160). Córdoba: pasado y presente.

Garrido Pérez, Jesús Ignacio (1996). Descentralización educativa: un estudio comparado. Barinas. Universidad Ezequiel Zamora.

Godet, Michel (1997). Estrategias efectivas de dirección: la planificación estratégica. París: Universidad de Francia.

Gramsci, A. (1920). El movimiento Turinés de los consejos de fábrica. En Consejos obreros y democracia socialista. (pp. 211-222). Córdoba: pasado y presente.

Gunder, Frank (1998). Globalización, no occidentalización. En López S., Francisco (1998). Los retos de la Globalización. (315-348). Caracas: UNESCO.

HANAFI, H. (1991). La nueva Ciencia Social. Algunas reflexiones. En Edgardo Lander (Editor), Modernidad & Universalismo. Pensamiento Crítico: un diálogo interregional 1. (pp.43-61). Caracas. Ediciones conjuntas de la UNESCO, Rectorado de la Universidad Central y Editorial Nueva Sociedad.

Hammer & Champy (1993). Reingeneering the corporation. Estados Unidos: Nicholas.

Herrera, M. y López, M. (1998). Los proyectos pedagógicos de plantel. Caracas: centro de investigaciones culturales y educativas (CICE).

I.E.: Internacional de la Educación. (1995) Primer congreso mundial de la internacional de la educación: Harare, Zimbabue, 19 al 23 de Julio. Bélgica: IE.

IESA (1993). Formación de recursos humanos de alto nivel en Venezuela: el Estado, la empresa y la academia. Papel de trabajo n° 26. Caracas: IESA.

IESA (1994). Venezuela: el reto de la competitividad. Caracas: IESA.

IIC: Iniciativa Internacionalista por el cambio.

IVIC. (1992). Ciudad de la Ciencia. Venezuela. Caracas: Editorial Binev.

ILPES 2

ILPES 3

ILPES 4

Iniciativa Internacionalista por el Cambio (1999). La situación política en Colombia. San Cristóbal: PLUM!.

Instituto Pedagógico Superior José Varona (1999). Reseña de Actividades e Historia del Instituto. La Habana: IPSJV.

Kosik, K. (1967). Dialéctica de lo concreto. México: Grijalbo.

Kuhn

Lagerstam, Catharina (1989). La teoría de la gerencia inteligente. Los procesos inteligentes. New York: AMACOM.

Lanz, Carlos (1994). El poder en la escuela. Caracas: Invedecor.

Lanz (1998). Propuesta de una nueva cultura política: para una crítica de la partidocracia. Caracas: Primera línea.

Lanz, Carlos (1999). El Proyecto Educativo Nacional. En Inventamos o Erramos. (pp.2-3). Caracas: ME.

Lanz, Carlos (2000). Acervo político pedagógico y constituyente educativa. En Bonilla, Luis (2000). Globalización, Identidad y Globalización. (pp. 390-417). Caracas: UNESCO-UPEL. (En imprenta).

Ley de Universidades. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 1.429, (Extraordinario), Septiembre, 8, 1970.

López S. Francisco (1998). Los retos de la globalización. Caracas: UNESCO.

Lora, Guillermo (1952). La revolución traicionada en Bolivia. Bolivia: POB.

Luxemburgo, Rosa (1919). Obras escogidas: tomo I. Reimpresión 1979. Argentina: Pluma.

Luxemburgo, Rosa (1919). Obras escogidas: tomo II. Reimpresión 1979. Argentina: Pluma.

Mandel, Ernest (1970). Control obrero, consejos obreros, autogestión. México: Era.

Mandel, Ernest (1979). El capitalismo tardío. México: IV Internacional.

Martínez, Eduardo.(1993). Estrategias, planificación y gestión de la ciencia y tecnología. Caracas: Nueva Sociedad.

Martínez M., Miguel (1999). La nueva ciencia: su desafío, lógica y método. México: Trillas.

Mayor, Federico (1997). Ética y emancipación en el pensamiento anticipador de Felix Varela. En López S., Francisco (1998). Los retos de la globalización. (p.3). Caracas: UNESCO.

Mckernan, J. (1999). Investigación-acción y curriculum. Madrid: Ediciones Morata.

Medellin, C. (1979) Universidad y Estado. En Ortin de M (1989). La autonomía universitaria en el proceso histórico. Caso venezolano (p. 22). Maracaibo: Ediciones LUZ.

Miklos, T. (1983). Catálogo de metodología prospectiva aplicada a la educación. México: Fundación Javier Barros Serra.

Mialaret, G. (1985). Introducción a las Ciencias de la Educación. París: UNESCO.

Mendez, E. (1993) Gerencia Académica: la construcción de la educación del III Milenio. Maracaibo: Ediciones del Rectorado de la LUZ.

Mendoza, C. (1999/2000). Acerca del método: ¿Tiranía, anarquismo o pluralismo? *Dialéctica*, 2 (1). Trabajo entregado para publicación, actualmente en imprenta.

Ministerio de Educación (1997).

Ministerio de Educación (1998).

Ministerio de Educación (1999, 2000). Proyecto Educativo Nacional. Caracas: Comisión Constituyente Educativa.

Ministerio de Educación, Dirección General Sectorial de Planificación y presupuesto, Proyecto Constituyente Educativa. (1999). Aportes para el debate sobre la constituyente educativa. Caracas: ME.

Mires, Fernando (1996). La revolución que nadie soñó o la otra posmodernidad: la revolución microelectrónica, la revolución feminista, la revolución ecológica, la evolución política, la revolución paradigmática. Caracas: Nueva Sociedad.

Montesinos, J. (1998). Gerencia, Comunicación, Liderazgo, Planificación Universitaria. Venezuela. Rubio: Fotocopia.

Moreno, Alexander (1999). Discurso y método dialéctico en la ciencia social. Barquisimeto: UPEL - IPB.

Moreno, Alexander (2000). El tesista de postgrado, sus aliados y verdugos: y otras reflexiones sobre la educación avanzada). Rubio: UPEL- IPRGR.

Moreno, Nahuel (1973). Las revoluciones China e Indochina). Argentina: Pluma.

Morín, Edgar: (2000). El siglo XXI comenzó en Seattle. PLUM!. 1 (9), 8.

Mudarra, Miguel A. (1978). Historia de la legislación escolar en Venezuela. Caracas: Publicaciones Mudbell.

Norsud. (1993). Gerencia de las ONG's: manual del capacitador y asesor en gerencia.

Nuñez, T. (1990). Introducción a la ciencia. Caracas: Panapo.

Ochoa, M. y Monroy, B. (1997). ¿Pueden contribuir las redes a la modernización de la escuela?: la red de investigadores rurales del Tolima (Colombia). *Perspectivas: revista trimestral de educación comparada*. 27(2), 299-307).

Ortín de Medina, Nevi (1989). La autonomía universitaria en el proceso histórico: caso Venezuela. Maracaibo: Ediluz.

Padrón G., J. (1994) Organizaciones - Gerencia de Investigación y estructuras Investigativas. USR, Postgrado, CIECH, Caracas. Trabajo no publicado.

Pannekoek, Anton (1969). Los Consejos obreros. Madrid: Anagrama.

Panzieri (1972). El debate actual en Europa: control obrero dentro de una perspectiva revolucionaria. En Mandel, Ernest (1970). Control obrero, consejos obreros, autogestión. (pp. 402-408). México: Era.

Parra, Segnini, Córdova, Chela-Flórez y otros (1984). Políticas y prioridades del postgrado. Maracaibo: Ediciones de la LUZ.

Pecujlic, M. y otros (Editores) (1982). La transformación del mundo 1: Ciencia y Tecnología. México: Ediciones conjuntas de Siglo XXI Editores y la Universidad de las Naciones Unidas.

Pedagogía 99' (1999) La educación en Cuba. La Habana: Pedagogía '99.

Picón M., Gilberto (1994). EL PROCESO DE CONVERTIRSE EN UNIVERSIDAD: Aprendizaje organizacional en la universidad venezolana. Caracas: Co-edición de UPEL y UNESR.

Popkewitz, Th. S. (1994). Sociología política de las reformas. Madrid: Morata.

Popkewitz, Th. S. (2000). Repensando la Descentralización y las Diferencias entre el Estado y la Sociedad Civil: El Estado como Problemática de Gobierno. En Bonilla, Luis (2000). Globalización, Identidad y Globalización. (pp. 390-417). Caracas: UNESCO-UPEL. (En imprenta).

Popkewitz, Th. S. (2000). Globalización y regionalización, el conocimiento y la reestructuración de la educación: algunas notas sobre estrategias comparativas en

investigación educativa. En Bonilla, Luis (2000). Globalización, Identidad y Globalización. (pp. 390-417). Caracas: UNESCO-UPEL. (En imprenta).

Portaneiro (s.f.) Fotocopia de un capítulo del libro sobre la Reforma de Córdoba distribuido en la escuela de cuadros estudiantiles. Caracas: UCV (1982).

Pozo, J.I. y Gómez Crespo (1998). Aprender y enseñar ciencia. Madrid: Ediciones Morata.

Rádek, K. (1920). Programa de construcción de la economía socialista. En Mandel, Ernest (1970). Control obrero, consejos obreros, autogestión. (pp. 148-152) México: Era.

Ragín, C.C. (1992). ¿Qué es un caso?. En C. Ragín y H.S. Becker (eds.). What is a case?. Exploring the foundations of social Inquiry, (pp. 1.17), Nueva York: Cambridge. (Traducción del autor).

Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional: teoría y práctica. México: Prentice Hall.

Rodríguez, Silvio (1993, Septiembre 24). Canción: Monólogo. En Concierto en vivo con Luis Eduardo Aute. Madrid: Plaza de Toros, BMG Ariola.

Rufian L., Dolores (1995, Diciembre, 26). [Descentralización-Instituciones y financiamiento]. Santiago de Chile: ILPES.

SECAB-CONICIT (1994). Sistema Nacional de Innovación: módulo 1 de gerencia de ciencia y tecnología. Bogotá: CAB.

SECAB-CONICIT (1994). Inteligencia tecnoeconómica: módulo 2 de gerencia de ciencia y tecnología. Bogotá: CAB.

SECAB-CONICIT (1994). Prospectiva: módulo 3 de gerencia de ciencia y tecnología. Bogotá: CAB.

SECAB-CONICIT (1994). Planificación estratégica: módulo 4 de gerencia de ciencia y tecnología. Bogotá: CAB.

SECAB-CONICIT (1994). Gestión de calidad en centros de investigación y desarrollo: módulo 5 de gerencia de ciencia y tecnología. Bogotá: CAB.

SECAB-CONICIT (1994). Gestión de calidad en la industria: módulo 6 de gerencia de ciencia y tecnología. Bogotá: CAB.

SECAB-CONICIT (1994). Gestión de calidad en organismos públicos: módulo 7 de gerencia de ciencia y tecnología. Bogotá: CAB.

SECAB-CONICIT (1994). Generación de conocimientos en la industria: módulo 8 de gerencia de ciencia y tecnología. Bogotá: CAB.

SECAB-CONICIT (1994). Comercialización, mercadeo y transferencia de resultados: módulo 9 de gerencia de ciencia y tecnología. Bogotá: CAB.

SECAB-CONICIT (1994). Legislación y política: módulo 10 de gerencia de ciencia y tecnología. Bogotá: CAB.

SECAB-CONICIT (1994). Gerencia de proyectos de investigación: módulo 11 de gerencia de ciencia y tecnología. Bogotá: CAB.

SECAB-CONICIT (1994). Gerencia de proyectos industriales: módulo 12 de gerencia de ciencia y tecnología. Bogotá: CAB.

SECAB-CONICIT (1994). Gerencia de costos y presupuestos: módulo 13 de gerencia de ciencia y tecnología. Bogotá: CAB.

SECAB-CONICIT (1994). Experimentación en planta: módulo 14 de gerencia de ciencia y tecnología. Bogotá: CAB.

SECAB-CONICIT (1994). Automatización y simulación de procesos: módulo 15 de gerencia de ciencia y tecnología. Bogotá: CAB.

SECAB-CONICIT (1994). Protección legal de resultados de investigación y desarrollo: módulo 16 de gerencia de ciencia y tecnología. Bogotá: CAB.

Senge, Peter (1997). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Madrid: Granica.

Schriewer, J. (1989). La dualidad de la educación comparada: comparación intercultural y exteriorización a escala mundial. En Revista Perpectivas, vol XIX, nº 3, 1989, 415-433).

Schriewer, J. (2000). Estilos comparativos y estilos de teoría: El método comparativo y la necesidad de externalización: criterios metodológicos y conceptos sociológicos. En Bonilla, Luis (2000). Globalización, Identidad y Globalización. (pp. 390-417). Caracas: UNESCO-UPEL. (En imprenta).

Soros, George (1999). La crisis del capitalismo global: la sociedad abierta en peligro. Madrid: Plaza & Janes.

Spendolini, Michael (1992). El libro del Benchmarking. Nueva York: Amacom.

Todd (1991). Reflexiones sobre el papel de la universidad en el contexto de los tratados de globalización económica en América Latina: drama y vitalidad. En UNESCO (1991). Nuevos contextos y perspectivas. Vol. 1. Reunión Internacional de reflexión sobre los nuevos roles de la educación superior a nivel mundial: el caso de América Latina y del Caribe, futuro y escenarios deseables. (pp. 101-108). Caracas: CRESALC.

Trotsky, León (1917). Resultados y perspectivas: tres concepciones de la revolución rusa. Ediciones del Partido Bolchevique, Iskra. Argentina: Reimpresión del yunque en 1973.

Trotsky, L. (1983). La revolución permanente. México: Ediciones el Yunque.

Tünnermann B., C. (1997). La educación superior de América Latina y el Caribe en su contexto económico, político y social. En UNESCO-CRESALC (Comp.), Hacia una nueva educación superior. (pp. 99-169). Caracas: UNESCO-CRESALC.

Tünnermann B., C. (1999). Historia de la universidad en América Latina: de la época colonial a la reforma de Córdoba. Caracas: UNESCO/IESALC.

UNICEF: Fondo de las naciones unidas para la protección de la infancia. (1996). Estado mundial de la infancia. Estado mundial de la infancia. Suiza: UNICEF.

UNICEF: Fondo de las naciones unidas para la protección de la infancia. (1997). Estado mundial de la infancia. Estado mundial de la infancia. Suiza: UNICEF.

UNICEF: Fondo de las naciones unidas para la protección de la infancia. (1998). Estado mundial de la infancia. Estado mundial de la infancia. Suiza: UNICEF.

UNESCO (1987). La construcción del futuro en América Latina. Caracas: UNESCO:

UNESCO (1991). Reunión Internacional de reflexión sobre los nuevos roles de la educación superior a nivel mundial: el caso de América Latina y del Caribe, futuro y escenarios deseables. 5 Tomos. Caracas: CRESALC.

UNESCO (1993). Informe mundial sobre la educación. Madrid: Coedición de Santillana y UNESCO.

UNESCO/Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe: OREALC. (1994). Medición y Calidad de la Educación: ¿Por qué, cómo y para qué?. Vol. 1. Santiago de Chile: UNESCO.

UNESCO-OIE. (1994). Conferencia Internacional de Educación. Ginebra: OIE.

UNESCO-OIE. (1996). Conferencia Internacional de Educación. Ginebra: OIE.

UNESCO. (1997). Hacia una nueva educación superior. Colección respuestas n° 4. Caracas: CRESALC.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, CMES: Conferencia Mundial sobre la educación superior. (1998), La educación superior en el siglo XXI: Visión y Acción: documento de trabajo. París: Autor.

UNESCO-CMES (1998). Universidades y Comunidad: Informe destinado al Comité de Rectores y Vicerrectores, , Anexo 1. París. Autor.

UNRISD: Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social. (1995). Estados de Desorden: los efectos sociales de la globalización. Suiza: UNRISD.

UFPS (s.f.). Nuestra universidad. [Folleto]. Cúcuta: Autor.

Universidad Latina de Panamá (s.f.). [Folleto de reseña institucional]. Panamá: Autor.

Universidad Libre (s.f.). La Universidad Libre. [Folleto]. Cúcuta: Autor.

Universidad de los Andes (s.f.). La Universidad de los Andes. [Folleto]. San Cristóbal: Autor.

Universidad de Panamá. (1998). Plan Estratégico. [Resumen]. Panamá: Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (1998). VIII Seminario nacional de investigación educativa: resúmenes de ponencias. Barquisimeto: UPEL.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio, Unidad de Relaciones Públicas. (1999). Reseña Histórica de la UPEL. Rubio: UPEL.

Universidad Nacional Experimental del Táchira (1999). [Folleto]. San Cristóbal: Autor.

Vargas, C. y Arciniegas O. (1991). Sobre el régimen laboral de la docencia en Venezuela. Valencia: Ediciones de la Universidad de Carabobo.

Vergara A., Luis (1994). La teoría de sistemas y las ciencias sociales. En Marínez, E. (1994). Ciencia, tecnología y desarrollo: interrelaciones teóricas y metodológicas. (pp.131-187). Caracas: Nueva Sociedad.

Weiler (1991). La política internacional de la producción del conocimiento y el futuro de la educación superior. En UNESCO (1991). Nuevos contextos y perspectivas. Vol. 1. Reunión Internacional de reflexión sobre los nuevos roles de la educación superior a nivel mundial: el caso de América Latina y del Caribe, futuro y escenarios deseables. (pp. 33-56). Caracas: CRESALC.

Wheatley, Malcolm. (1997). Cómo entender justo a tiempo en una semana. México: Panorama.

Zemelman M., Hugo (1995). Determinismos y alternativas en las ciencias sociales de América Latina. Caracas: Nueva Sociedad.

ANEXOS

Los interesados en revisar las tablas de codificación y tabulación de datos pueden solicitarlas por e mail a:

luisbo@gmail.com



Libro Digital
Ediciones Gato Negro
Caracas – Venezuela
© 2004