



# **PROPUESTA PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA UNIVERSITARIO VENEZOLANO**



Genaro Mosquera Castellanos  
ITINERARIO ACADEMICO

## **PROPUESTA PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA UNIVERSITARIO VENEZOLANO**

Desde hace años, el tema de la transformación universitaria se considera imperativo ante las evidencias de agotamiento del modelo de formación e investigación de las universidades venezolanas. Este asunto ha sido abordado institucionalmente por organismos internacionales como las Naciones Unidas, en foros y seminarios nacionales e internacionales, así como por reconocidos académicos y las Academias Nacionales. Asimismo, el tema ha sido objeto de tesis de posgrado y de planteamientos conceptuales de especialistas y expertos en la actividad universitaria.

Se han realizado diversos planteamientos y acuerdos que sugieren cambios institucionales y legales. Estos últimos generaron proyectos de ley específicos en la materia que fueron tramitados, pero se dejaron en suspenso debido a la situación política del país. Aunque se han formulado muchos planes sobre esta base, el tema se ha vuelto puramente discursivo. Se logran acuerdos fundamentales sobre las bases del cambio, pero no se instrumentan ni se ejecutan las modificaciones sugeridas. En realidad, no hay consenso en un plan de acción real, por lo que sus elementos se han convertido en retórica universitaria.

En este sentido, bajo criterios metodológicos sustentados en la revisión de la mayor parte de la literatura disponible para la transformación universitaria —más allá de las promesas o acciones de cambio—, se han extraído los elementos fundamentales de este proceso. Estos se complementaron con fuentes internacionales y nacionales, informes, textos, una bibliografía exhaustiva y experiencias enriquecidas mediante debates constructivos.

Este documento recoge lo que, a nuestro juicio, reúne los elementos fundamentales de cambio. Los mismos han sido compartidos y debatidos reconociendo que no son definitivos y que requieren de iniciativas que generen sinergia; no obstante, creemos que es una contribución que establece las acciones iniciales necesarias para inducir el cambio universitario.

Sugerimos un curso de acción sustentado no solo en el análisis y las propuestas, sino también como consecuencia de intercambios comunicacionales. Los planteamientos sugeridos son producto de elaboraciones conceptuales dentro de los aspectos epistemológicos más completos disponibles. Estos han conducido a proponer acciones inmediatas dentro del entorno de cambio obligado del modelo político venezolano, ya que este propició la fragmentación, el deterioro y las limitaciones del modelo educativo, alejándose de la misión de la universidad venezolana. Por lo tanto, más allá de ofrecer una síntesis de miles de documentos sobre la transformación

universitaria, este informe pretende servir de guía para que un consejo de expertos, creado para tal fin, logre contribuir con la instrumentación de la reforma. Asimismo, busca vincularse con las nuevas autoridades oficiales del sector universitario para asesorarlas y lograr que asuman las directrices necesarias para consolidar dicho cambio.

Este documento ha sido elaborado por iniciativa propia y a partir de propuestas concretas formuladas a lo largo del tiempo por los profesores y doctores Genaro Mosquera, Juan Troconiz, Aurelio Useche y Jesús Domingo Ortíz. Ellos han debatido estos temas de manera integral por varios años como conductores del programa televisivo “Itinerario Académico”, conducido por el comunicador José A. Larez y el productor, profesor y economista José Manuel Serna, en la plataforma OCE-TV.

Julio de 2026.

# **PROPUESTA PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA UNIVERSITARIO VENEZOLANO:**

## **BASES ESTRATÉGICAS Y PLAN DE ACCIÓN**

### **1. Introducción y Justificación de la Reforma**

El sistema universitario venezolano atraviesa una crisis estructural profunda, caracterizada por la pérdida de la autonomía, el deterioro crítico de la calidad educativa, la obsolescencia curricular y una severa asfixia presupuestaria. Este escenario se ha visto agravado por políticas de centralización e ideologización, la destrucción de las tablas salariales del personal y una masificación sin criterios de selección, lo que ha detonado una migración masiva de talento académico y estudiantil, además del desmantelamiento de la infraestructura física y de investigación.

Frente a la consolidación de la Sociedad del Conocimiento y la irrupción global de tecnologías disruptivas, el modelo tradicional de educación superior en el país se encuentra agotado. La transformación no admite meros ajustes cosméticos; requiere una reingeniería e institucionalización profunda mediante políticas públicas sostenibles y una firme autotransformación interna basada en la excelencia, el mérito y la pertinencia social.

### **2. Ejes Estratégicos de la Modernización Académica y Tecnológica**

La reforma del contenido pedagógico y operativo debe orientarse bajo un enfoque sistémico-globalizador que responda a las demandas cambiantes del entorno productivo nacional e internacional.

#### **A. Reconfiguración Curricular y Educación Multimodal**

- **Adopción del Modelo Multimodal:** Implementar de forma masiva esquemas híbridos, virtuales, remotos y asíncronos que validen el autoaprendizaje y optimicen el uso de la planta física institucional.
- **Interdisciplinariedad y Flexibilidad:** Reestructurar los planes de estudio para conectar los campos científicos mediante la transversalidad, evitando la proliferación de escuelas rígidas y sustituyéndolas por áreas del conocimiento integradas.

**Certificaciones y Micro credenciales:** Diseñar programas flexibles y dinámicos de corta duración que otorguen micro credenciales de competencias específicas y títulos

técnicos intermedios, facilitando una rápida inserción laboral y el reconocimiento de créditos acumulables a lo largo de la vida. Para tal fin es conveniente diseñar un protocolo explícito de Auditoría Académica Financiera de Enlace e incorpore salidas intermedias asociadas a la educación técnica superior (TSU) inmediatas, evitando saturar la capacidad de las universidades receptoras. La reforma curricular debería diseñarse bajo el enfoque del **SISTEMA DE CRÉDITOS ACADÉMICOS TRANSFERIBLES**. Esto facilitará la movilidad internacional inmediata de estudiantes y profesores venezolanos y el reconocimiento mutuo de títulos con América Latina y Europa.

**Integración de Tecnologías Avanzadas:** Incorporar formalmente en los procesos de enseñanza herramientas de Inteligencia Artificial, Análisis de Datos, Realidad Virtual y metodologías ágiles de desarrollo de software. Pasar de la mención conceptual a la definición de un Plan de Alfabetización Ética e Infraestructura Digital Universitaria, incorporando acuerdos globales con las corporaciones tecnológicas para reducir costos de licenciamiento y laboratorios virtuales.

## **B. Transformación Docente y Formación de Liderazgo**

- **Evolución del Rol Profesor:** Migrar de la tradicional clase catedrática magistral hacia un rol de tutoría, orientación y facilitación del aprendizaje vivencial enfocado en la resolución de problemas nuevos.
- **Inclusión del Liderazgo como Conducta Transversal:** Crear programas de formación en Liderazgo orientada al desarrollo de habilidades blandas (*soft power*), toma de decisiones éticas, resolución de conflictos y gestión basada en proyectos colaborativos con el sector productivo.
- **Actualización y Desarrollo Profesional:** Implementar planes de formación continua para el profesorado que atiendan la obsolescencia tecnológica y formación pedagógica que vinculen el desempeño con un escalafón meritocrático estricto.

## **3. Reforma Institucional, Legal y Gerencial**

El ordenamiento del subsistema exige simplificar las estructuras organizacionales y democratizar el acceso bajo un marco de absoluta transparencia y rendición de cuentas.

### **A. Reestructuración de Organismos de Control y Gobernanza**

- **Creación del Consejo Consultivo para la Educación Superior:** Instituir este órgano asesor de alto nivel, integrado por académicos y expertos

experimentados, para diseñar las políticas públicas de transición y coordinar los planes vinculados a los intereses públicos de acción a corto y mediano plazo.

- **Creación de un Organismo Autónomo de Acreditación no gubernamental con participación de las Academias y Pares Internacionales,** Configurar unidades de evaluación interna y externa que certifiquen de manera objetiva la calidad y pertinencia social de las carreras y programas institucionales
- **Eliminación del CNU y la OPSU:** Suprimir el Consejo Nacional de Universidades y la Oficina de Planificación del Sector Universitario, cuyas funciones macro y de coordinación deben ser asumidas de manera simplificada por el Ministerio del ramo en respeto a la descentralización, a la autonomía universitaria y sujeta al asesoramiento del Consejo Consultivo enlazado con Consejos Regionales para apoyar la definición de políticas públicas regionales de la educación en el área correspondiente.
- **Separación de Poderes Universitarios:** Delimitar claramente la gestión operativa y ejecutiva (decanatos y direcciones operativas) de las funciones legislativas y reglamentarias de los órganos colegiados de gobierno universitario.

## **B. Sinceración y Regionalización del Sistema Universitario**

- **Reducción y Adscripción de Instituciones:** Sincerar el mapa universitario nacional reduciendo el número de instituciones creadas por decreto (aldeas y tecnológicos sin infraestructura adecuada). Aquellas que no cumplan con estándares mínimos de calidad académica serán adscritas a la universidad experimental o autónoma más representativa de cada entidad federal.
- **Evaluación de la Población Estudiantil y Docente:** La universidad receptora asumirá la población de las instituciones absorbidas, evaluará sus competencias, revisará las credenciales del personal y dará continuidad a la formación mediante salidas técnicas o profesionales certificadas.
- **Proyectos de Universidad Estatal:** Promover la concentración de recursos materiales, financieros y humanos a nivel regional para evitar la duplicación del gasto y potenciar la investigación aplicada hacia los requerimientos específicos de cada estado.

#### **4. Políticas Financieras, de Sostenibilidad y Emprendimiento**

La insuficiencia del presupuesto ordinario —que históricamente consume más del 95% en nómina rígida dejando menos del 5% para gastos operacionales— obliga a transitar hacia un modelo corporativo de autofinanciamiento y diversificación de ingresos.

##### **A. Modelo Empresarial Universitario y Redes Corporativas**

- **Creación de Empresas de Servicio Universitarias:** Desarrollar estructuras mercantiles productivas, de consultoría especializada, desarrollo de patentes y transferencia tecnológica en alianza directa con el sector productivo privado y estatal.
- **Programas para la Creación de Empresas (PCE):** Estimular la cultura emprendedora interna mediante incubadoras de empresas de base tecnológica, ofreciendo a la comunidad universitaria asesoría personalizada desde la prefactibilidad de la idea hasta su constitución legal.
- **Comercialización de Activos Intangibles:** Explotar comercialmente las patentes, proyectos de investigación, tesis de grado, prototipos y desarrollos de software generados en los campus para reinvertir las utilidades directamente en el presupuesto de funcionamiento universitario.

##### **B. Instrumentación de Fondos y Captación de Recursos**

- **Fondo de Financiamiento Especial del Estado:** Establecer un fondo nacional destinado exclusivamente a la inversión en innovación científica, actualización de laboratorios e infraestructura tecnológica.
- **Sistema Arancelario Sustentable para Postgrados:** Liberar la rigidez de los aranceles de postgrado y educación continua, permitiendo el cobro de tarifas competitivas a nivel internacional para generar excedentes financieros estables.
- **Política Contributiva Estudiantil Diferenciada:** Implementar una contribución financiera de pregrado dirigida a los estudiantes procedentes de colegios privados de alto estrato socioeconómico, complementada con un programa riguroso de becas con recuperación financiera (crédito educativo) para alumnos de bajos recursos.

## 5. Políticas Salariales y Clarificación de Relaciones Laborales

- **Regreso a las Tablas por Mérito:** Restaurar de inmediato las estructuras salariales basadas en la meritocracia, la producción académica y el nivel de actualización, tomando como anclaje referencial el costo de la cesta básica nacional dentro de un marco fiscal y económico sustentable.
- **Remuneraciones Complementarias:** Habilitar incentivos monetarios directos para los docentes e investigadores que participen en los programas de extensión productiva, proyectos empresariales corporativos y postgrados autofinanciados.
- **Rol de los Gremios y Asociaciones:** Salvaguardar la legítima defensa de los derechos laborales, socioeconómicos y de la autonomía por parte de los gremios, delimitando estrictamente sus alcances para que no interfieran en las decisiones de gestión gerencial, académica y operativa aplicadas por las máximas autoridades autónomas de las instituciones.

## 6. Delimitación y Sostenibilidad de la Educación Universitaria Privada

- **Garantía Constitucional de Autonomía:** Reconocer que la autonomía universitaria, entendida como la potestad de autogobernarse, auto formularse académicamente y orientarse ideológicamente de manera libre, ampara por igual a las instituciones privadas bajo la regulación de un Estado Social de Derecho.
- **Ausencia de Fin Lucrativo Primario:** Reafirmar la naturaleza de servicio público y función social de la educación superior privada. Si bien los particulares que regentan estas instituciones no deben perseguir el lucro personal, están obligados a mantener una conducta de conservación, mejora e incremento de sus bienes y rentabilidad de la inversión.
- **Actividades Comerciales Instrumentales:** Estimular a las universidades privadas a la inversión en actividades complementarias e instrumentales, priorizando que los excedentes financieros obtenidos se destinen a asegurar sus finalidades altruistas, la optimización pedagógica y la investigación científica.



# ANEXOS

## ANEXO 1

### **RESUMEN EJECUTIVO**

### **Análisis de Contenido**

### **Propuesta para la Transformación del Sistema Universitario Venezolano**

Documento original: Genaro Mosquera Castellanos — Itinerario Académico

*Con la colaboración de Juan Troconiz, Aurelio Useche y Jesús Domingo Ortíz*

Julio de 2026

*Resumen y análisis preparado a partir del documento fuente*

## Parte I — Resumen Ejecutivo

---

### Diagnóstico de la crisis

El documento parte de una premisa central: el sistema universitario venezolano atraviesa una crisis estructural profunda que combina cuatro factores simultáneos:

- **Pérdida de autonomía**, agravada desde el siglo XXI por un modelo de control centralizado, ideologizado (Socialismo del Siglo XXI) y al margen de la Constitución y las leyes.
- **Deterioro de la calidad educativa** por masificación sin criterios de selección, y creación indiscriminada de universidades "por decreto" (aldeas, tecnológicos convertidos en universidades) sin infraestructura adecuada.
- **Asfixia presupuestaria**: en promedio más del 95% del presupuesto ordinario se destina a nómina rígida y no meritocrática, dejando menos del 5% para gastos operativos, investigación e infraestructura.
- **Migración masiva** de talento docente y estudiantil, y desmantelamiento físico de los campus.

El diagnóstico enfatiza que el tema ha sido ampliamente discutido (foros, tesis, proyectos de ley suspendidos) pero nunca instrumentado: existe consenso discursivo, no un plan de acción ejecutado.

### Ejes estratégicos propuestos

#### 1. Modernización académica y tecnológica

- Educación multimodal: esquemas híbridos, virtuales, remotos y asíncronos que validen el autoaprendizaje y optimicen el uso de la planta física.
- Interdisciplinariedad: sustituir escuelas rígidas por áreas de conocimiento integradas y transversales.
- Micro credenciales y títulos técnicos intermedios de corta duración, con créditos acumulables a lo largo de la vida.
- Integración de IA, análisis de datos, realidad virtual y metodologías ágiles en la enseñanza.
- Cambio del rol docente: del catedrático magistral al tutor/facilitador de aprendizaje vivencial.
- Cátedra de Liderazgo transversal en cada universidad, orientada a habilidades blandas, ética y vinculación con el sector productivo.

## 2. Reforma institucional, legal y gerencial

- Creación de un Consejo Consultivo para la Educación Superior, órgano asesor de alto nivel que diseñe las políticas de transición.
- Eliminación del CNU y la OPSU, transfiriendo sus funciones al Ministerio del ramo bajo un criterio de descentralización, obligando a crear un Consejo Consultivo integrado por expertos que asesoren al despacho de Educación Universitaria.
- Separación de poderes universitarios: gestión operativa (decanatos) vs. funciones legislativas (órganos colegiados).
- Sinceración del mapa universitario: reducir el número de instituciones, adscribiendo las de baja calidad a la universidad experimental o autónoma más representativa de cada estado.
- Sistemas propios de evaluación y acreditación interna y externa.

## 3. Sostenibilidad financiera y modelo empresarial

Ante la insuficiencia presupuestaria crónica, se propone un giro hacia el autofinanciamiento (desarrollado en profundidad en la Parte II).

## 4. Políticas salariales y laborales

- Retorno a tablas salariales por mérito, ancladas al costo de la cesta básica.
- Remuneraciones complementarias por participación en programas de extensión, proyectos empresariales y postgrados autofinanciados.
- Delimitación del rol gremial: se reconoce su legitimidad en la defensa de derechos laborales, pero se plantea restringir su injerencia en decisiones de gestión académica y gerencial.

## 5. Educación universitaria privada

Se reafirma que la autonomía universitaria ampara por igual a instituciones públicas y privadas, bajo un Estado Social de Derecho. Se sostiene que la educación privada no debe perseguir lucro personal, pero sí puede realizar actividades comerciales instrumentales cuyos excedentes se reinviertan en fines altruistas y académicos.

## Anexos complementarios del documento fuente

- **Anexo 2** ("Transformación Universitaria: Aproximación al Cambio"): contextualiza la crisis en el marco de la globalización y la Sociedad del Conocimiento, y sistematiza aportes de un grupo amplio de académicos y expertos (Luis Ugalde, Tulio Ramírez, Genaro Mosquera, Nedo Paniz, Jesús E. Briceño, entre otros), y otros vinculados a la Academia Nacional de Ingeniería y Hábitat (Comisión de ES).

- **Anexo 3:** Aporta una metodología de cambio en cinco dimensiones (organización, diseño curricular, doctrina de los organismos de control, procesos de selección de autoridades/docentes, y formación en liderazgo), jerarquizando prioridades de intervención.
- **Anexo 4** ("Modelo Empresarial Universitario"): desarrolla en detalle la figura de redes corporativas universitarias, apoyándose en literatura internacional sobre "universidades emprendedoras" (Clark, Etzkowitz) y en experiencias como la del Tecnológico de Monterrey, proponiendo la transformación digital y la gestión de proyectos como palancas de financiamiento externo.

## Conclusión general

La propuesta sostiene que la transformación universitaria venezolana debe ser sistémica, profunda y no cosmética, enmarcada en un eventual cambio de modelo político. Su objetivo declarado es servir de guía operativa para un futuro Consejo Consultivo y para las nuevas autoridades del sector universitario, superando el carácter puramente discursivo que ha tenido el tema durante años, mediante una hoja de ruta que combina reforma legal-institucional, modernización pedagógica-tecnológica y un nuevo modelo de sostenibilidad financiera basado en el emprendimiento universitario.

## Parte II — Profundización: El Modelo Financiero

---

### El problema de partida

El documento identifica una estructura presupuestaria "en entropía": en promedio más del 95% del presupuesto ordinario se destina a nómina rígida (sin diferenciación meritocrática), dejando menos del 5% para gastos operativos (mantenimiento, laboratorios, investigación, tecnología). Este desequilibrio se agrava cada año porque el presupuesto rígido debe repartirse entre un número creciente de instituciones creadas por decreto (aldeas, tecnológicos convertidos en universidades), sin que aumenten los recursos totales.

### Las tres fuentes de financiamiento actuales (y sus limitaciones)

- **Aportes del Estado** — tienden a disminuir o estancarse, sujetos a control político.
- **Donaciones de entes privados** — insuficientes y no sistemáticas.
- **Ingresos propios** — generalmente marginales, afectados por la inflación y el régimen cambiario, y con un problema adicional: buena parte de estos ingresos no llega al tesoro universitario central, sino que se queda dispersa en niveles departamentales sin planificación estratégica.

## La propuesta: transición hacia un modelo corporativo de autofinanciamiento

### a) Fondo de Financiamiento Especial del Estado

Un fondo nacional destinado exclusivamente a innovación científica, actualización de laboratorios e infraestructura tecnológica — separado del presupuesto ordinario de nómina, para evitar que sea absorbido por gastos corrientes.

### b) Sistema arancelario diferenciado

- **Postgrados y educación continua:** liberar la rigidez arancelaria actual y permitir tarifas competitivas a nivel internacional, generando excedentes financieros estables.
- **Pregado con contribución diferenciada:** cobro a estudiantes provenientes de colegios privados de alto estrato socioeconómico, compensado con un programa riguroso de becas con recuperación financiera (crédito educativo) para estudiantes de bajos recursos.

### c) Estructura corporativa tipo holding (Anexos 1 y 4)

Este es el elemento más elaborado del modelo:

| Nivel      | Figura                                                                                                                                                                 | Función                                                                                                                                                         |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Matriz     | Fundación Corporativa Universitaria (sin fines de lucro)                                                                                                               | La universidad conserva el 100% de la propiedad; patentes, infraestructura y marcas llevan el branding "Powered by [universidad]"                               |
| Filiales   | Sociedades Anónimas simplificadas por especialidad (ej. Consultoría de Ingeniería S.A., Desarrollo de Software y Patentes S.A., Servicios Médicos Universitarios S.A.) | Operan bajo derecho privado: contratan personal, fijan precios de mercado, licitan con el Estado, gestionan costos sin las ataduras del gasto público ordinario |
| Gobernanza | Directiva mixta                                                                                                                                                        | Académicos de alto nivel + representantes del sector productivo + gerentes profesionales externos con experiencia comercial                                     |

### Fórmula de distribución de utilidades

Las ganancias de las S.A. se transfieren a la Fundación Holding y se reparten obligatoriamente en tres fondos:

- Fondo de Reinversión Estudiantil → presupuesto operativo e infraestructura digital.
- Fondo de Innovación e Investigación → tesis, laboratorios, patentes.

- Remuneración por Extensión → bonificaciones a profesores/investigadores según mérito y productividad.

#### d) Otros mecanismos complementarios

- **Programas para la Creación de Empresas (PCE):** incubadoras internas de base tecnológica con asesoría desde la prefactibilidad hasta la constitución legal.
- **Comercialización de activos intangibles:** explotación comercial de proyectos de investigación, tesis, prototipos y software generados en el campus.
- **Gestión de Proyectos** como función clave para detectar y priorizar iniciativas comercializables, y canalizar financiación externa (subvenciones, contratos, colaboraciones).

#### e) Indicadores de sostenibilidad financiera (Eje 4 del sistema de KPI)

- **PAG** (Porcentaje de Autogeneración de Ingresos): proporción del presupuesto que proviene de fuentes propias vs. subsidio estatal.
- **EGO** (Eficiencia del Gasto Operacional): meta mínima de 20% de los ingresos totales para operación/mantenimiento/tecnología, rompiendo el esquema histórico de 95% en nómina.
- **ITA** (Índice de Transparencia): publicación auditada y trimestral del balance de gestión en portales públicos.

#### Nota sobre la educación privada

El documento aclara que la ausencia de fin lucrativo en las universidades privadas no significa que no deban conservar, mejorar e incrementar su patrimonio; se les autoriza a realizar actividades comerciales instrumentales, siempre que los excedentes se reinviertan en sus fines altruistas y académicos — el mismo principio aplicado, mutatis mutandis, al modelo corporativo público.

## Parte III — Profundización: El Cronograma de Absorción Institucional

Este proceso —denominado "Reingeniería de la Educación Universitaria"— busca "sincerar" el mapa universitario reduciendo instituciones de baja calidad (aldeas, tecnológicos e institutos creados por decreto sin infraestructura adecuada). Tiene una duración estimada de 24 meses, dividida en 5 fases progresivas.

### Fase 1 — Diagnóstico e Inventario Estructural

- **Censo Nacional Obligatorio:** auditoría integral de matrícula real, cuerpo docente, personal administrativo y obrero de todas las instituciones territoriales.
- **Evaluación de infraestructura y datos:** levantamiento de condiciones físicas y migración obligatoria de registros académicos a plataformas digitales seguras (para evitar alteración de expedientes).

- **Dictamen de viabilidad:** el Consejo Consultivo clasifica cada institución en "Absorbibles" (baja calidad, pero con matrícula activa) o "Clausurables" (instituciones débiles o ideológicas).

## Fase 2 — Adscripción Legal y Transferencia de Custodia

- **Decreto de adscripción:** disuelve la personería jurídica de la institución absorbida y la adscribe formalmente a la universidad experimental o autónoma más representativa del estado.
- **Transferencia de mando:** cese de las autoridades anteriores y nombramiento de una comisión interventora/receptora designada por el Consejo Universitario de la institución receptora.
- **Unificación presupuestaria:** traspaso de partidas remanentes al tesoro de la universidad receptora.

## Fase 3 — Evaluación de Competencias y Nivelación Académica

- **Auditoría de credenciales docentes:** para decidir nivelación, incorporación al Plan de Desarrollo de Carrera, o desincorporación del sistema formal.
- **Pruebas diagnósticas** obligatorias a toda la población estudiantil transferida (para medir la calidad real de su preparación).
- **Semestres de nivelación:** programas duales/híbridos en áreas críticas (matemática, ciencia, pensamiento crítico) antes de insertarse en el nuevo diseño curricular.

## Fase 4 — Homologación Curricular e Inserción Tecnológica

- **Equivalencia de créditos:** adecuación de asignaturas cursadas al plan formal y departamentalizado de la receptora.
- **Migración multimodal:** incorporación al ecosistema digital y aulas híbridas, reduciendo la dependencia de sedes físicas deterioradas.

## Fase 5 — Certificación y Egreso por Niveles

- **Egreso escalonado:** el estudiante que cumpla objetivos puede optar por micro credenciales específicas o título de Técnico Superior Universitario (TSU), hasta el título profesional completo.
- **Certificación gremial:** convenios con colegios profesionales para validación dual del ejercicio profesional.
- **Validación de títulos:** programa de actualización y certificación de títulos previos, con recomendación de certificación gremial vía colegios profesionales.

## Parte IV — Profundización: KPI de Acreditación y Consejo Consultivo

### 1. KPI de Acreditación y Evaluación Externa

El documento propone que el nuevo Consejo Consultivo mida la calidad, pertinencia y sustentabilidad de las universidades (públicas y privadas) mediante indicadores objetivos, en sustitución explícita de lo que llama "evaluación ideológica". Se estimula la creación de una institución independiente para la Evaluación y Acreditación. Se organizan en cuatro ejes:

#### Eje 1 — Pertinencia Social e Inserción Laboral

| Indicador                                    | Qué mide                                                                                                                  |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TEE — Tasa de Empleabilidad del Egresado     | % de graduados insertados en puestos técnicos/profesionales afines a su carrera dentro de los primeros 12 meses de egreso |
| IRV — Índice de Retorno y Validación Gremial | % de egresados que aprueban las certificaciones de competencias diseñadas junto con los colegios profesionales            |
| DMA — Densidad de Micro credenciales Activas | Número de estudiantes no regulares o trabajadores activos cursando programas cortos de actualización/reciclaje            |

#### Eje 2 — Excelencia Académica y Transformación Multimodal

| Indicador                                         | Qué mide                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RCH — Ratio de Cobertura de Educación Híbrida     | % de asignaturas con plataformas multimodales activas (sincrónicas/asincrónicas) frente a clases puramente magistrales          |
| IRE — Índice de Retención Estudiantil Efectiva    | Reducción de la deserción semestral, aislando el efecto de la migración externa                                                 |
| CDD — Calificación de Desempeño y Carrera Docente | % del cuerpo profesoral evaluado positivamente por pares y estudiantes, con acreditación de 4º/5º nivel y en formación continua |



### Eje 3 — Investigación, Innovación y Emprendimiento

| Indicador                                             | Qué mide                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TRP — Tasa de Retorno de Patentes y Prototipos        | Proyectos de investigación aplicada/patentes transferidas con éxito al sector industrial o comercializados vía la red corporativa   |
| IAC — Índice de Alianzas Corporativas Activas         | Convenios vigentes con corporaciones tecnológicas que convalidan créditos académicos directamente                                   |
| PCI — Producción Científica Indexada de Alta Frontera | Publicaciones en revistas indexadas internacionales por cada 100 profesores, con foco en IA, análisis de datos y ciencias aplicadas |

### Eje 4 — Sustentabilidad Financiera y Transparencia Organizacional

| Indicador                                         | Qué mide                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PAG — Porcentaje de Autogeneración de Ingresos    | Proporción del presupuesto operativo proveniente de fuentes propias (empresas universitarias, postgrados, donaciones) vs. subsidio estatal |
| EGO — Eficiencia del Gasto Operacional            | Meta mínima: 20% de ingresos totales para operación/mantenimiento/tecnología, rompiendo el esquema histórico de 95% en nómina              |
| ITA — Índice de Transparencia y Rendición Abierta | Publicación auditada y trimestral del balance de gestión en portales públicos                                                              |

*El documento define con precisión qué mide cada indicador, pero no establece metas numéricas base ni metodología de cálculo (salvo el 20% del EGO), ni quién audita esos datos, ni con qué periodicidad se revisan los propios indicadores. Tampoco aclara si el sistema de acreditación sería vinculante (con consecuencias como pérdida de financiamiento o cierre) o meramente informativo/orientador.*

## 2. Estructura del Consejo Consultivo para la Educación Superior

Este órgano aparece mencionado repetidamente a lo largo del documento como pieza articuladora de toda la reforma, pero su diseño institucional es notablemente menos desarrollado que el resto de la propuesta.

### Función declarada

- Órgano asesor de alto nivel (no ejecutivo).
- Diseña las políticas de transición y coordina los planes de acción de corto y mediano plazo.
- Sirve de guía para que las nuevas autoridades oficiales del sector universitario "asuman las directrices necesarias" para consolidar el cambio — se concibe explícitamente como instrumento de un gobierno de transición, no como órgano permanente dentro del marco institucional actual.
- En el proceso de absorción institucional, es quien clasifica a las universidades en "absorbibles" o "clausurables" (Fase 1).
- En el modelo financiero, es quien evalúa y propone las políticas de financiamiento diferenciado por tipología institucional.

### Composición mencionada (de forma genérica)

- "Un grupo de consejeros de gran experiencia" — sin número definido.
- "Académicos y expertos experimentados."
- Se mencionan nombres de expertos que han participado en el proceso de consulta (Genaro Mosquera, Juan Troconis, Aurelio Useche, Jesús d Ortiz, Tulio Ramírez, Nedo Paniz, Jesús E. Briceño, Orlando Vizcarrondo, Alexis Ramos y además de los autores principales), pero sin que el documento afirme que estas personas integrarían formalmente el Consejo — parecen ser colaboradores en la elaboración de la propuesta, no una lista de designados.
- Se menciona el antecedente de que la Academia Nacional de Ingeniería y Hábitat, a través de su Comisión de Educación Superior (bajo la orientación del Dr. Alfredo Avellas), impulsó el diálogo que originó esta sugerencia.

### Relación con otras instancias

Reemplaza en funciones de coordinación al CNU y la OPSU, cuya eliminación se propone explícitamente; esas funciones "macro" pasarían al Ministerio del ramo, en teoría bajo un criterio de descentralización — aunque el documento no explica el mecanismo concreto por el cual el Consejo Consultivo (asesor) y el Ministerio (ejecutivo, ahora con más atribuciones) se coordinarían sin recrear la misma centralización que se busca superar.

Se menciona también, de forma más difusa, un "Consejo Regional" como "fuente de coordinación y evaluación de las políticas del Estado" a nivel estatal — pero no se desarrolla su relación jerárquica con el Consejo Consultivo nacional.

**Se requiere:**

- Mecanismo de designación de sus miembros (¿nombrados por el Ejecutivo? ¿electos por las universidades? ¿propuestos por las Academias Nacionales?).
- Duración del mandato y reglas de renovación.
- Naturaleza jurídica: si fuese un ente público, una fundación, un órgano ad honorem, o parte de la estructura ministerial.
- Poder vinculante o no de sus decisiones (por ejemplo, en la clasificación de universidades absorbibles/clausurables).
- Financiamiento propio del Consejo y de su operación.
- Relación de subordinación o autonomía frente al Ministerio de Educación Universitaria.

*En síntesis: el Consejo Consultivo funciona como la pieza de cierre institucional de toda la reforma —aparece como actor central en prácticamente cada eje (financiero, curricular, de absorción institucional, de acreditación)— pero su propio diseño orgánico queda en un nivel de generalidad mucho menor al de las propuestas técnicas que debe implementar. En una eventual instrumentación real, ese sería uno de los primeros vacíos a resolver.*

## **ANEXO 1**

### **CRONOGRAMA POR FASES PARA LA ABSORCIÓN INSTITUCIONAL DE UNIVERSIDADES DE BAJA CALIDAD**

Este proceso técnico y científico, denominado **Reingeniería de la Educación Universitaria**, se ejecutará en un lapso estimado de **24 meses**, dividido en cinco fases progresivas para mitigar la resistencia institucional y garantizar la continuidad de los estudiantes.

#### **Fase 1: Diagnóstico e Inventario Estructural**

- **Censo Nacional Obligatorio:** Auditoría integral de la matrícula real estudiantil, cuerpo docente, personal administrativo y obrero de todas las universidades territoriales, aldeas e institutos creados por decreto.

- **Evaluación de Infraestructura y Datos:** Levantamiento de las condiciones de la planta física y migración obligatoria de los registros académicos a plataformas digitales seguras para evitar la alteración de expedientes.
- **Dictamen de Viabilidad:** El Consejo Consultivo debe hacer los estudios necesarios para evaluar y clasificará las instituciones en: *Absorbibles* (baja calidad, pero con matrícula activa) o *Clausurables* (instituciones débiles o ideológicas).

## **Fase 2: Adscripción Legal y Transferencia de Custodia**

**Decreto de Adscripción:** Publicación del marco legal que disuelve la personería jurídica de la institución de baja calidad y la adscripción formalmente a la Universidad Experimental o Autónoma más representativa de la dependencia federal o Estado. Para tal propósito es necesario diseñar un protocolo explícito de **Auditoría Académica Financiera de Enlace** e incorporar salidas intermedias asociadas a la educación técnica superior o micro credenciales para evitar saturar la capacidad de las universidades receptoras.

**Transferencia de Mando:** Cese de funciones de las autoridades anteriores y nombramiento de una comisión interventora y receptora designada por el Consejo Universitario de la universidad receptora.

- **Unificación Presupuestaria:** Traspaso de las partidas presupuestarias remanentes al tesoro de la universidad receptora para el mantenimiento de la infraestructura absorbida

## **Fase 3: Evaluación de Competencias y Nivelación Académica**

- **Auditoría de Credenciales Docentes:** Evaluación del perfil del personal docente absorbido para determinar su nivelación, incorporación al Plan de Desarrollo de Carrera o desincorporación del sistema formal.
- **Pruebas de Diagnóstico Estudiantil:** Aplicación de evaluaciones de competencias básicas obligatorios a toda la población estudiantil transferida para medir la calidad real de su preparación.
- **Semestres de Nivelación:** Implementación de programas duales e híbridos de nivelación en áreas críticas (comprensión matemática, científica y de pensamiento crítico) previos a la inserción en el diseño curricular perfeccionado.

#### **Fase 4: Homologación Curricular e Inserción Tecnológica**

- **Equivalencia de Créditos:** Adecuación de las asignaturas cursadas por el estudiante al plan formal departamentalizado de la universidad receptora.
- **Migración Multimodal:** Inclusión de los estudiantes y docentes en el ecosistema digital y en las aulas híbridas de la universidad de adscripción, disminuyendo la necesidad de presencialidad en sedes deterioradas.

#### **Fase 5: Certificación y Egreso por Niveles**

- **Activación del Egreso Escalonado:** Implementación de la salida flexible donde el estudiante que cumpla con los objetivos puede optar a micro credenciales de competencia específica o títulos de Técnico Superior Universitario (TSU) y facilite la homologación internacional.
- **Certificación Gremial:** Firma de convenios con colegios profesionales para la validación dual del ejercicio profesional de los nuevos egresados bajo este esquema de reingeniería.
- **Validación de Títulos:** Evaluación profesional de los egresados de universidades sin calidad académica y desarrollo de un programa de actualización profesional y certificación de títulos a través de las universidades receptoras y hacer las recomendaciones para la certificación gremial a través de los colegios profesionales.

## **2. Estructura Jurídica Tipo para las Redes de Empresas y Corporaciones Universitarias**

Para garantizar la autonomía, proteger el patrimonio público de la universidad y permitir la agilidad comercial que el sector productivo demanda, se propone un modelo holding fundamentado en estructuras mercantiles independientes y fundaciones sin fines de lucro.

### **Naturaleza Jurídica de la Corporación Matriz**

- **Figura Legal:** Constitución de una **Fundación Corporativa Universitaria (Holding)** de carácter independiente y autónoma, sin fines de lucro, amparada por las políticas del Consejo Universitario o Consejo Superior de la universidad.

- **Propiedad:** La universidad mantiene el 100% de los derechos de propiedad de la Fundación Matriz sin pérdida de la generalidad asociando a sector productivos en la proporción más conveniente, salvaguardando que las patentes, infraestructura y marcas lleven el *branding* universitario (*Powered by*).
- **Estructuras Derivadas (Filiales):** La Fundación Matriz estará facultada para constituir **Sociedades Anónimas (S.A.)** simplificadas por áreas de especialidad (p. ej., *Consultoría de Ingeniería S.A.*, *Desarrollo de Software y Patentes S.A.*, *Servicios Médicos Universitarios S.A.*).

### Gobernanza y Administración Sólida

- **Directiva Mixta:** El directorio de la Corporación estará integrado por directivos académicos de alto nivel, con experiencia empresarial, representantes del sector productivo privado y gerentes profesionales externos con experticia comercial demostrada.
- **Autonomía de Costos:** Las filiales mercantiles operarán bajo el derecho privado, lo que les permite contratar personal, fijar precios de mercado, licitar con el Estado y gestionar su estructura de costos sin las ataduras burocráticas del gasto público ordinario.

### Régimen Financiero y Distribución de Excedentes

- **Actividades Comerciales Instrumentales:** Siguiendo el principio de las universidades benéficas y el modelo de universidad emprendedora, las empresas podrán generar utilidades netas comerciales.
- **Fórmula de Retorno:** Las utilidades generadas por las S.A. se transferirán parcialmente a la Fundación Holding para ser distribuidas obligatoriamente bajo los siguientes tres conceptos:
  1. **Fondo de Reinversión Escolar:** Financiamiento del presupuesto operativo complementario e infraestructura digital de la universidad.
  2. **Fondo de Innovación e Investigación:** Financiamiento de nuevas tesis, laboratorios y patentes generadas por docentes y estudiantes.
  3. **Remuneración por Extensión:** Pagos y bonificaciones complementarias monetarias a los profesores e investigadores que ejecutaron el servicio, de acuerdo con su mérito y productividad.

### **3. Indicadores Clave de Rendimiento para el Sistema de Acreditación y Evaluación Externa**

El nuevo Consejo Consultivo para la Educación Superior medirá de forma objetiva la calidad, pertinencia y sustentabilidad de las universidades públicas y privadas, sustituyendo la evaluación ideológica por métricas de impacto real y en coordinación con la Agencia de Evaluación y Acreditación.

#### **Eje 1: Pertinencia Social e Inserción Laboral**

- **Tasa de Empleabilidad del Egresado (TEE):** Porcentaje de graduados que logran insertarse en puestos técnicos o profesionales afines a su carrera en los primeros 12 meses posteriores a su egreso.
- **Índice de Retorno y Validación Gremial (IRV):** Porcentaje de egresados que aprueban satisfactoriamente las certificaciones de competencias obligatorias diseñadas en conjunto con los colegios gremiales.
- **Densidad de Micro credenciales Activas (DMA):** Número de estudiantes no regulares o trabajadores activos que cursan programas cortos de actualización y reciclaje profesional bajo el esquema de educación a lo largo de la vida.

#### **Eje 2: Excelencia Académica y Transformación Multimodal**

- **Ratio de Cobertura de Educación Híbrida (RCH):** Porcentaje de asignaturas de la malla curricular que cuentan con plataformas multimodales activas validadas (sincrónicas/asincrónicas) frente a clases puramente magistrales.
- **Índice de Retención Estudiantil Efectiva (IRE):** Reducción porcentual de la deserción estudiantil semestral, medida de forma aislada a las variables de migración externa.
- **Calificación de Desempeño y Carrera Docente (CDD):** Porcentaje del cuerpo profesoral evaluado positivamente por sus pares externos y estudiantes, que cuenta con acreditación de cuarto o quinto nivel y participa en programas de formación continua.

### Eje 3: Investigación, Innovación y Emprendimiento

**Tasa de Retorno de Patentes y Prototipos (TRP):** Cantidad de proyectos de investigación aplicada y patentes universitarias transferidos con éxito al sector industrial o comercializados a través de la red corporativa.

- **Índice de Alianzas Corporativas Activas (IAC):** Número de convenios prácticos vigentes con corporaciones tecnológicas y centros de desarrollo del conocimiento que convalidan de forma directa créditos académicos a los estudiantes.
- **Producción Científica Indexada de Alta Frontera (PCI):** Número de publicaciones en revistas indexadas internacionales por cada 100 profesores, enfocado en el uso de nuevas tecnologías (IA, Análisis de Datos y ciencias aplicadas).

### Eje 4: Sustentabilidad Financiera y Transparencia Organizacional

- **Porcentaje de Autogeneración de Ingresos (PAG):** Proporción del presupuesto total operativo ejecutado por la universidad que proviene de fuentes propias (empresas universitarias, excedentes de postgrados, donaciones) en comparación con el subsidio ordinario del Estado.
- **Eficiencia del Gasto Operacional (EGO):** Reducción de la brecha presupuestaria histórica; meta mínima de asignación del **20% de los ingresos totales para gastos de operación**, mantenimiento tecnológico e infraestructura, rompiendo el esquema rígido del 95% exclusivo para nómina en entropía.
- **Índice de Transparencia Organizacional y Rendición Abierta (ITA):** Publicación auditada y trimestral del balance de gestión y ejecución presupuestaria en portales de acceso público institucional y ciudadano.

Para una mejor ampliación de algunos temas importantes, se han incluido una serie de anexos que presentan un detalle de las propuestas las cuales provienen de diferentes planteamientos debidamente documentados.



## **ANEXO 2**

# **BASES PARA EL CAMBIO UNIVERSITARIO**

## **APORTES AL PLAN DE ACCIÓN PARA EL DESPACHO DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA**

### **ABSTRACT**

Este documento presenta una propuesta integral para la transformación del sistema universitario venezolano, enmarcada en un contexto de crisis estructural, política y económica. A partir de una amplia consulta con expertos y académicos, se identifican los principales desafíos del sistema universitario: pérdida de autonomía, deterioro de la calidad educativa, migración del talento, y un modelo centralizado e ideologizado.

Se plantea la necesidad urgente de una reforma profunda basada en la modernización académica y tecnológica, la reestructuración institucional, la redefinición del marco legal y la implementación de políticas públicas sostenibles. Entre las líneas estratégicas más importantes y prioritarias se destacan la adopción de modelos educativos multimodales, la flexibilización curricular, la creación de fondos de financiamiento, la profesionalización docente, y el fortalecimiento de la relación universidad-sociedad. Asimismo, se propone la creación de un Consejo Consultivo para la Educación Superior como órgano asesor clave en el diseño de políticas de transición de un nuevo modelo político.

Se presentan conclusiones en relación con la transformación universitaria dentro del marco de una visión holística, sistémica, innovadora y orientada al desarrollo nacional enmarcada con una visión de futuro que integre calidad, pertinencia y autonomía.

### **INTRODUCCIÓN**

En el texto "**Transformación Universitaria: Aproximación al Cambio**" del Dr. Genaro Mosquera Castellanos<sup>1</sup>, se aborda la urgencia e imperatividad de la transformación de la educación superior venezolana. Igualmente, lo hacen expertos universitarios en docenas de documentos, ensayos y entrevistas sobre el necesario proceso de cambio en la educación en general y, particularmente en el área universitaria.

Este documento ha sido compartido y actualizado mediante la contribución de un número apreciable de experimentados profesionales de la educación superior, y muy

especial y públicamente a través del programa Itinerario Académico el cual ha sido desarrollado en su producción por Genaro Mosquera y Juan Troconiz, con la colaboración directa y permanente de Aurelio Useche. miembro de la Academia Nacional de Ingeniería y Hábitat, igualmente: por el experto en educación para la salud, Jesús Domingo Ortiz y del exsecretario de la Universidad Central de Venezuela, Alexis Ramos.

En el transcurso de más de cinco años, muchos colaboradores en su condición de universitarios han expresado sus opiniones sobre este tema y, han formulado sus orientaciones, las cuales han sido sistematizadas para conformar un conjunto de apreciaciones y soluciones al tema de la Transformación de la Educación Superior y sugiriendo soportes para el cambio del subsistema universitario, sin dejar de lado, su vinculación con el Sistema Nacional de Educación. También se ha convocado a un grupo de notables, y expertos universitarios entre los cuales aparte de los mencionados anteriormente están profesores y líderes universitarios, entre ellos: Eduardo Buroz, Tulio Ramírez, Nedo Paniz y, Jesús E Briceño. Todos ellos han emitido opiniones sobre las líneas centrales de esta propuesta las cuales han sido incorporadas a la misma.

La síntesis documental señalada, ha conducido a disponer de un repositorio de ensayos, estudios, conclusiones de foros y seminarios debidamente documentados los cuales dictan las bases fundamentales y, centran las sugerencias para la transformación universitaria. Las bases mencionadas, han sido ajustadas mediante la debida contrastación institucional, y muchas de ellas, han sido enriquecidas por los especialistas, los cuales han destacado la necesidad de su adaptación al entorno actual global y tecnológico. También se han hecho sugerencias para la conformación de políticas públicas, dentro del marco de la transición política resultante de un nuevo modelo de gobierno, el cual va a estar marcado por un escenario de altas restricciones económicas.

Dentro del marco de referencia financiero y presupuestario resultante, van a ser disruptivas y competitivas en relación con las prioridades para el desarrollo económico y de las políticas del estado. Como consecuencia, el subsistema necesita a su vez el ordenamiento prioritario de las variables que rigen su misión y objetivos, razón por la cual, se requiere un mecanismo de autoevaluación, evaluación y acreditación, externa e interna, conducido por cada universidad en particular dentro del marco de su autonomía administrativa.

Por iniciativa de la Academia Nacional de Ingeniería y Hábitat se ha propiciado un diálogo abierto sobre los alcances y necesidades de un cambio universitario, en efecto, bajo la orientación del Dr. Alfredo Avellas y, de la Comisión de Educación Superior de la Academia, han señalado la importancia de estimular el intercambio necesario sobre las bases de la transformación universitaria considerando los alcances a las respectivas comisiones intergremiales de las Academias Nacionales. Como un primer elemento, y al objeto de sistematizar las bases más importantes del cambio, se ha sugerido la creación de un Consejo Consultivo para la Educación Superior, integrado por un grupo de consejeros de gran experiencia, destinados a revisar y estructurar las bases de un plan de acción de corto plazo y la formulación de sugerencias para la gestión del sector universitario. En ese sentido, el material mencionado debería servir de base para la construcción de conclusiones y recomendaciones de las Academias para ser tramitadas y sugerirle al potencial responsable del despacho de Educación Universitaria, obviamente concebido en su misión por un nuevo modelo político venezolano.

**Caracas, marzo, 2026**

## TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA: APROXIMACIÓN AL CAMBIO

### I. El Imperativo del Cambio y el Contexto Global

En Venezuela, el subsistema universitario actual se traduce en una política centrada en la intervención oficial de un modelo socialista y centralizador: este modelo se ha complementado mediante una política salarial que ha destruido la estructura de los ingresos del personal universitario. Se han inducido elementos adversos con efecto directo sobre la masificación sin selección, generando un impacto negativo en la calidad de los egresados, y ha impuesto un mecanismo administrativo al margen de la Constitución, leyes y reglamentos. Sus efectos han sido totalmente negativos, y han provocado significativamente, la migración del personal académico, de la población estudiantil, y la destrucción de la infraestructura física como de investigación.

La necesidad de transformar la universidad surge de la convergencia de dos fuerzas principales: la **globalización económica** y la irrupción de la **Sociedad del Conocimiento**. En ese sentido se aprecian dos importantes consideraciones:

1. **Modelo Agotado:** El modelo tradicional de universidad no resiste las exigencias de las nuevas realidades, requiriendo una reconfiguración conceptual y de prácticas para vincularse efectivamente a su entorno.
2. **Globalización del Conocimiento:** Las nuevas fuerzas de cambio están asociadas a una vigorosa globalización del conocimiento, la irrupción de las nuevas tecnologías en la educación, un mercado educativo sin fronteras y la aparición de nuevos proveedores (universidad virtual, universidad corporativa).
3. **Rol de las TIC:** El impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), la World Wide Web (WEB), y más recientemente, herramientas como el **Análisis de Datos, Inteligencia Artificial y la Realidad Virtual**, han cambiado la estructura del aprendizaje y obligan a la universidad a expandir sus formas de enseñanza y métodos de aprendizaje.
4. **Reformas Impulsadas (Décadas 80-90):** Agencias internacionales (UNESCO, Banco Mundial) impulsaron una primera generación de reformas orientadas a la **eficiencia, el financiamiento y la evaluación/acreditación**. Sin embargo, estas reformas no fueron suficientes para resolver los problemas de acceso, equidad, calidad y financiamiento universitario.

## II. Obstáculos Políticos e Institucionales

El desarrollo y la modernización de la universidad venezolana se han visto limitados por obstáculos estructurales y por la intervención política del régimen de gobierno, generando una crisis sistémica en:

1. **Control y Autonomía:** El sistema legal rígido y una estrategia de control desplegada por el régimen, especialmente a partir del siglo XXI, han limitado la autonomía universitaria y obstruido cualquier esquema de transformación.
2. **Crisis de Calidad y Financiamiento:** La situación se caracteriza por:
  - Estructura burocrática y rígida.
  - Crecimiento masivo sin control ni calidad (heterogeneidad del sistema).
  - Bajos salarios, desactualización de planes y programas, y deficientes recursos financieros que cada día se reducen más al compartir los recursos presupuestarios en un crecimiento desmedido de universidades y la conversión de Institutos universitarios en universidades,
  - Altos índices de deserción estudiantil y migración masiva de docentes y jóvenes.
3. **Ideologización y Estatización:** El ascenso del Socialismo del Siglo XXI impulsó una estrategia para el control del sistema, resultando en un modelo amorfo, centralizado en la reglamentación, ideologizado y carente de calidad, lo cual ha provocado la "quiebra del sistema" y la **fuga de talento**.

## III. Líneas Estratégicas para la Transformación (Ejes de Discusión)

Para la *refundación o reinstitucionalización* de la universidad, se requiere una visión de futuro que gire en torno a la **calidad, pertinencia social y adaptación tecnológica dentro de los siguientes elementos:**

### A. Modernización Académica y Tecnológica

1. **Reconfiguración Curricular y Educativa:**
  - **Educación Multimodal:** Adopción de modelos de enseñanza híbridos (presencial, en línea, remotos, asíncronos), donde las experiencias individuales y el autoaprendizaje fuera del aula son validados.

- **Contenidos y Aprendizaje:** Promover una educación que genere la **conectividad de los campos científicos** a través de la interdisciplina, multidisciplinar y la transversalidad.
- **Perfiles Profesionales:** Formar profesionales **pensantes (pensamiento crítico)**, preparados para solucionar problemas nuevos, capaces de tomar decisiones racionales y que se mantengan en la **frontera del conocimiento**.
- **Innovación Disruptiva:** Adoptar una cultura emprendedora e innovadora y aliarse con corporaciones tecnológicas para expandir las formas de aprendizaje.

## 2. Transformación de la Docencia:

- El rol del profesor debe pasar de la enseñanza catedrática a la de un **tutor, orientador y facilitador** en el aprendizaje del alumno, igualmente en un proceso de actualización constante haciendo énfasis en conceptos y métodos para abordar problemas nuevos, más que en técnicas cambiantes.
- El profesorado y los investigadores necesitan **actualizar y ampliar sus fronteras** ante las aplicaciones complejas de la tecnología.

## B. Reforma Institucional y Gerencial

1. **Pertinencia Social y Competitividad:** La universidad debe enfocar la formación y el conocimiento orientados al desarrollo nacional, fortaleciendo la ciudadanía, la ética y la responsabilidad social, e igualmente la **competitividad**. Esto implica vincularse estrechamente con el sector productivo.
2. **Marco Legal:** Es imprescindible una **reforma legal** orientada a la **libertad académica, la normalización y simplificación de sus procesos** y la democratización del acceso a la educación superior.
3. **Modernización Organizacional:** Se requiere la creación de **estructuras más simples y flexibles**, con una visión más amplia de carácter académico, científico y profesional, entre ellos:

- Revisión y actualización de los procesos gerenciales y administrativos.
  - Evaluación y jerarquización de las profesiones, y acreditación de programas generadoras de micro credenciales de diversa procedencia (incluyendo corporaciones e instituciones productivas calificadas) y debidamente aprobados de acuerdo con su calidad
4. **Refundación Institucional:** Ante la situación actual, se requiere la **refundación de la universidad** (acoplarse a nuevas realidades sociales, laborales, científicas y tecnológicas) y su **reinstitucionalización** con un gobierno universitario colegiado diferenciando claramente la gestión operativa de la gestión legislativa, y que sea, verdaderamente autónoma, dejando de lado las organizaciones tradicionales y direcciones espurias.

#### IV. Conclusión para la Intervención

La transformación universitaria no es solo un ajuste, sino un proceso **dinámico y complejo** de cambio profundo (político, económico y social). Debe ser abordado mediante la definición de políticas públicas estratégicas y de un acomodo local en cada universidad mediante el debate productivo, con visión de totalidad y un enfoque sistémico-globalizador que integre la educación universitaria con el sistema educativo, el sistema productivo y las necesidades de la sociedad.

#### Líneas Estratégicas:

- La universidad debe ser capaz de tomar conciencia de la transición, analizar sus implicaciones y encontrar la fuerza interna para su **autotransformación**.
- Si no se produce el cambio, el sistema educativo se convertiría en un freno al potencial de modernización de la sociedad, y continuará egresando profesionales **desligados y desactualizados** a las nuevas realidades.
- La transformación debe apoyarse en la **Innovación** y la **Tecnología** como herramientas para la excelencia, la calidad y el mérito profesional.

### **ANEXO 3.-**

#### **PLANTEAMIENTOS FUNDAMENTALES PARA UN PROGRAMA DE ACCIÓN**

##### **ALCANCE**

Los conceptos fundamentales recogidos en la síntesis ejecutiva de este documento donde la Transformación Universitaria deseada proporciona el marco general de referencia para objetivar la necesidad de un cambio en las políticas de desarrollo de las universidades. Sobre estos aspectos. Se plantean algunas acciones entre tantas sugeridas las cuales deben ser diseñadas atendiendo a el nivel de prioridad para tomarlas en consideración en relación con las acciones ejecutivas que deberá tomar el Despacho de Educación de un Gobierno de Transición.

##### **PRIORIDADES DE ACCIÓN**

Tomando como referencia los aspectos fundamentales de la situación de crisis universitaria, los señalamientos para su transformación y la necesidad de políticas universitarias nacionales, incluyendo las bases necesarias para el desarrollo de un plan de acción, al efecto, se identifican los ejes prioritarios que a juicio de expertos y experimentados universitarios pueden marcar los elementos que sean catalizadores del cambio, entre esas prioridades destacan:

- ✓ Políticas Financieras
- ✓ Políticas Salariales
- ✓ Estructura Legal
- ✓ Acciones Académicas
- ✓ El papel de los gremios

##### **POLÍTICAS FINANCIERAS**

Una de los obstáculos más importantes para el desarrollo de la universidad pública se refiere a la limitación de los recursos financieros, cuyas variables más importantes se refieren a la nómina universitaria cuya estructura salarial entró en etapa de entropía y desorganización estructural, La misma, es administrada de manera centralizada por el Ministerio para la Educación Universitaria dentro de una política de estado mediante la cual, se asigna la remuneración del personal universitario de manera rígida, despreciando la meritocracia universitaria fijando la estrategia remunerativa para los trabajadores universitarios, sin diferenciaciones salariales significativas, incluyendo al personal jubilado.



Un elemento importante ha sido el manejo del presupuesto universitario, el cual es insuficiente, sino que cubre en promedio más del 95 % de las asignaciones y solo deja el insuficiente o menos, 5% promedio para atender los gastos operacionales. Sus elementos fundamentales son:

#### Presupuesto

El obstáculo financiero crece marginalmente en la medida que al presupuesto rígido se le van creando nuevas universidades cuyos objetivos son de alcance limitado y territorial, es decir, se han creado nuevas universidades por decreto, con categorías que van desde: aldeas, tecnológicos convertidos en universidades, instituciones territoriales, del estado, y otras y diversas modalidades, las cuales crecen cada año en relación a las universidades públicas, y que, por lo demás, egresan un gran número de estudiantes sin suficiente preparación profesional los cuales presentan en la práctica, dudosa calidad de sus competencias.

Ante estas circunstancias algunas de las soluciones propuestas consisten en los siguientes elementos:

#### Organización

- ✓ Sincerar la organización universitaria del sistema, mediante una reducción importante de ellas, adscribiendo las que tienen la condición de baja calidad a la más representativa universidad experimental de cada entidad o estado, la cual debe asumir la estructura académica perfeccionada dentro de la cual se debe reingresar a la población estudiantil, evaluarla y dar continuidad, para que finalmente permita su egreso en variados niveles de acuerdo a los objetivos cumplidos, es decir, los egresa con micro credenciales de una competencia específica, o de técnicos superiores, y/o profesionales con la denominación de una profesión determinada, por ejemplo, economista, contador, administrador, odontólogo, médico, etc., condición que los califica para su actuación profesional por competencia y deja el camino abierto para continuar con su desarrollo y lograr la certificación como Licenciados en Ciencias de su Especialidad, es decir. por ejemplo; Licenciado en Ciencias Económicas, Licenciado en Ciencias de la Educación, condición básica para continuar hacia las especializaciones, maestrías y doctorados y posdoctorados en Ciencias en las menciones mayores de su formación.
- ✓ Revisar las credenciales de las autoridades y personal de dichas universidades para incorporarlos o no a las universidades de adscripción

- ✓ Propiciar programas de formación profesional continua para mejorar los conocimientos de los profesionales egresados mediante una solución dual de trabajo y estudio obligatorio
- ✓ Convenir con el sector productivo y gremial profesional (colegios o centros profesionales) la certificación de títulos para asociarlos al gremio y asignar la responsabilidad laboral profesional a la sociedad de su área de competencia.
- ✓ La universidad en función de su autonomía debe tomar las decisiones que mejor se ajusten a su funcionamiento, incluyendo la formulación de carreras universitarias sin ataduras burocráticas sino a través de sus estructuras académicas propias, evaluadas a su tiempo,
- ✓ La consideración de las políticas de Estado deben ser propuestas y analizadas por un Consejo Consultivo para la Educación Superior y de un Consejo Regional como fuente de coordinación y evaluación de las políticas del Estado.
- ✓ Eliminación del Consejo Nacional de Universidades y la OPSU cuyas funciones son atribuciones del Ministerio del ramo.

#### Emprendimiento

- ✓ Desarrollar una política de emprendimiento mediante la creación o la optimización de las empresas universitarias por especialidades para dar servicio al Estado y a la Sociedad a través estructuras mercantiles productivas, de consultoría, desarrollo de patentes, desarrollo de operaciones o de elementos importantes para el desarrollo empresarial y que ellas conduzcan a la obtención de experticias, y generen los recursos para la creación de los fondos financieros que complementen al presupuesto ordinario asignado por el estado
- ✓ Estimular la formación empresarial a los egresados para fortalecer su competencia profesional en el desarrollo productivo, investigativo y de servicio.

#### Fondos de Financiamiento

- ✓ Creación de fondos de financiamiento para complementar las políticas de seguridad social del personal universitario
- ✓ Creación de fondos especializados para la promoción de programas de emprendimiento innovación y desarrollo para la investigación y formación docente

- ✓ Crear un sistema arancelario sustentable y de excedentes financieros en cada nivel académico de apoyo para el desarrollo de los postgrados a tarifas internacionales para sus participantes
- ✓ Crear una política contributiva estudiantil de pregrado para los estudiantes provenientes de los colegios privados y un programa de becas con recuperación financiera para los estudiantes de menor poder económico

#### Políticas Salarial

La prioridad de revisión de sueldos y salarios es absolutamente pertinente y necesaria ante la caída provocada por la política de estado de reducir la capacidad de ingreso de los trabajadores universitarios. Ante esa situación, un elemento clave aparece como necesidad impostergable y es el de:

- regresar a las tablas salariales por méritos dentro de una política económica sustentable y la política económica restrictiva y de limitaciones generadas por la destrucción del aparato productivo nacional, considerando las limitaciones impuestas por el pago de la deuda pública cuyos niveles son incluso desconocidos.
- Fijar criterios de remuneración tomando en cuenta el valor de la cesta básica, más pagos complementarios por tipo de cargos administrativos y/ o académicos desempeñados en la universidad,
- Participación monetaria en los programas de extensión y ampliación en la cual participen y en asignaciones complementarias cuando participen en programas de postgrado y de investigaciones dirigidas.

#### Estructura Legal

- La legislación universitaria debe ser ajustada a los nuevos procesos universitarios cuidando la separación de los poderes ejecutivos a nivel de decanatos o áreas o categorías departamentales, y las funciones legislativas, especialmente reglamentarias competencias de las autoridades directivas de la universidad.
- Sugerir medidas concretas para la formulación y aprobación de una nueva Ley de Universidades y preparar proyectos reglamentarios simples, pero claros

sobre la visión organizativa, de integración y desarrollo del personal aprovechando la experiencia internacional en la materia, por ejemplo, el Convenio de Bolonia en Europa.

- La revisión y adaptación de la estructura legal tiene que estar enmarcada dentro de un Pacto Social que coadyuve con las políticas públicas y optimice el Sistema Universitario concebido con una amplitud adecuada definiendo la misión, visión y objetivos de la universidad sin distinciones de su financiamiento público, privado, o fundacional sino de sus objetivos

#### Acciones Académicas

La flexibilidad e integración curricular departamentalizada y de naturaleza transversal es imprescindible para el desarrollo de las acciones académicas óptimas. Es indispensable:

- Crear áreas del conocimiento diversificadas y especializadas evitando la proliferación de escuelas y departamentos universitarios. Una estructura académica centrada en programas especializados en cada facultad o departamento optimizará la calidad, espacios, economía y administración del contenido curricular de las carreras y de los postgrados.
- Es indispensable la coordinación y alianzas con empresas o corporaciones y centros de desarrollo del conocimiento, cuyos programas de formación puedan ser homologados con asignaturas, seminarios, etc. para que formen parte de las carreras y grados en general reconociendo de manera flexible los correspondientes créditos académicos, incluso los obtenidos mediante certificados de formación profesional y certificaciones laborales.
- Todo el programa de inserción de las nuevas tecnologías educativas tiene que ser objeto de instrumentación incluyendo los temas relativos a la transformación digital de la universidad,
- La creación de las unidades de evaluación y acreditación interna y externa son indispensables como elementos de calidad de la formación.

#### El Papel de los Gremios

Los gremios docentes, estudiantiles, de empleados y obreros, han desarrollado a lo largo de los años un importante papel en la defensa de la universidad venezolana, su participación en el desarrollo y preservación de la autonomía universitaria es notable. La defensa de los derechos sociales de profesores y estudiantes ha sido clave.

Los gremios de profesores y de trabajadores también han defendido sus derechos laborales mediante una actuación intensa, adecuada especialmente dirigidas a la transformación de las universidades frente a las nuevas realidades y la compleja situación socioeconómica actual.

En el desenvolvimiento gremial, todas las asociaciones han adoptado una estrategia nacional que ha coadyuvado a la creación de agrupaciones estamentales federativas y de coordinación nacional las cuales negocian directamente con el Estado. La consecuencia de este proceso, es la contradicción surgida de la derivación del manejo y administración de los servicios por parte del régimen con una política centralizadora e inevitablemente interventora que ha ido en contra de los intereses de los gremios los cuales se han visto sujeto de normas nacionales, contratación y tabuladores impuestos sin consulta, negación de los procesos de homologación, fijación de salarios humillantes y, condiciones de trabajo y de beneficios sociales ignorados.

Las políticas mencionadas por parte del ejecutivo han impacto y limitado los alcances gremiales, pero su actuación también rebasa la intervención de las autoridades legítimas de las instituciones universitarias la cual contribuye a una contradicción con las políticas de sus patrones laborales que son las universidades; esta actuación gremial incide de manera directa en las potenciales elecciones universitarias y en la selección de los cargos ejecutivos mediante su participación directa en la administración universitaria que incluso se extiende a la vida académica.

Todo este entorno requiere clarificar el papel de los gremios para lograr y recuperar los niveles de decisión universitaria y de su participación en los procesos laborales y de desarrollo. Salvar este gran obstáculo es importante para preservar la autonomía administrativa y recuperar el control de los procedimientos de personal, y la disposición de los recursos financieros. Es perfectamente comprensible el papel fundamental de los gremios para preservar el derecho de los trabajadores, contribuir con la definición de las políticas de mejoramiento de los recursos humanos y de supervisar que las normas de funcionamiento establecidas por las autoridades para que el régimen laboral se cumpla dentro de los términos suscritos con las entidades a donde pertenecen, pero se debe ser muy claro en la preservación de los mencionados derechos sin interferencias con las decisiones autónomas y gerenciales que toman los máximos niveles de las instituciones universitarias,

Con la premisa anterior, definido un plan de acción para resolver los obstáculos gremiales en este caso, y los que integran aquellos que sujetan a la transformación es imprescindible la redefinición de la misión y visión de la universidad, clarificar los estatutos orgánicos a fines de adaptarlos a la Constitución, a los marcos de referencia legales del momento y a las finalidades específicas de la institución universitaria.

#### La Educación Universitaria Privada

Especial consideración debe diferenciar a las universidades financiadas por el Estado y las de Financiamiento privado, al efecto, en primer lugar, debe señalarse el tema de la autonomía universitaria para de esta forma considerar a la educación superior de

naturaleza integral, y de calidad solo diferenciando su organización en materia de financiamiento como único elemento diferenciador.

El concepto de Autonomía muy debatido debe aclararse y desarrollarse de una vez por todas, en efecto, dentro del Estado Social de Derecho, esto es, un Estado Democrático regulado por el Derecho, entendido como el poder legítimo de una comunidad académica de autogobernarse y auto legislarse colectivamente, haciendo coincidir el concepto de libertad con el de autonomía.

Esta concepción, se traduce en la facultad de producir acciones de autodeterminación que coinciden en el ejercicio de un quehacer fundamental del Estado. En este sentido, la universidad pública y privada debe ser autónoma y ejerce sus acciones hacia la producción de conocimiento de tal manera que sirva no solo a, la formación de profesionales, sino de hombres potencialmente capaces de desarrollar múltiples dimensiones, las cuales desde diversas disciplinas coadyuven a consolidar a la sociedad a la que pertenecen dentro de un espacio democrático propicio al desarrollo y la libertad.

La Constitución garantiza autonomía para las universidades públicas y privadas ***sin distingo, ni clasificaciones subjetivas***, de tal manera que la autonomía universitaria no encuentra fundamento en la necesidad de que el acceso a la formación académica de las personas tenga lugar dentro de un clima libre de interferencias del poder público tanto en el campo académico, como en la orientación ideológica o en el manejo administrativo o financiero del ente educativo.

La autonomía universitaria no consiste en la autorregulación absoluta de las universidades o centros de investigación hasta el punto de desconocer el contenido del derecho fundamental de la educación y la libertad académica, ya que *dicha autonomía se entiende que debe estar encausada en aras del objetivo que le consagra la Constitución, esto es, el derecho a la educación concebida por ella como una función pública que tiene a su vez función social*. La autonomía se concibe para brindar a las universidades la discrecionalidad necesaria para desarrollar el contenido académico de acuerdo con las múltiples y libres capacidades creativas de aquellas con el límite que encuentra dicha autonomía en el orden público, en el interés general y en el bien común. *La autonomía se debe reconocer a todas las universidades las cuales deben desplegar su iniciativa con aportes a la sociedad* encaminada al fortalecimiento de la educación y los aportes a la creación de conocimientos dentro de la concepción moderna de sociedad educadora.

Es claro, que la Constitución debe dejar en manos del Estado la responsabilidad de financiar la educación superior oficial y de facilitar que particulares puedan hacerlo

igualmente en ellas y en instituciones privadas de Educación Superior, de manera que se haga posible el acceso a las personas con suficiente capacidad económica para ingresar a la universidad dejando a estas fijar sus reglas de aceptación.

Tomando como referencia la ética universitaria y la responsabilidad derivada de la autonomía, es claro que el Estado debe de fomentar, inspeccionar y vigilar el derecho a la enseñanza como servicio público dentro de una concepción sujeta a principios orientadores de la política educacional perseverando sus atribuciones, pero sin menoscabar la autonomía universitaria aplicando disposiciones que restrinjan o regulen sus actividades.

Estando la educación en función pública, el particular o particulares que regentan estas actividades universitarias no pueden estar motivados por el lucro, sino que deben contribuir en el logro de la igualdad de oportunidades de los que concurren al sistema universitario y que por su derecho personal han elegido libremente hacerlo en estas instituciones bien sea como consecuencia de insuficiencia de cupos en la universidad oficial o en la búsqueda de paradigmas pedagógicos o ideológicos diferentes. Es necesario destacar, que la ausencia de un fin lucrativo no significa que los particulares consuman su patrimonio, por el contrario, la cabal consecución y la satisfacción de la finalidad asignada a las personas jurídicas deben imponer una conducta de conservación, mejora e incremento de los bienes y rentas por la cual pueden realizar actividades lucrativas complementarias y comerciales, pero es claro, como instrumentales y derivadas complementariamente para asegurar que sus actividades permitan o faciliten el logro de las finalidades altruistas de la universidad. Todos los demás elementos comentados en este documento aplican en consecuencia para la universidad privada y las medidas de cambio académicos y organizacional se aplican como políticas públicas.

Finalmente,

Los elementos contenidos en estas líneas de actividades son parciales, solo se han priorizado para su instrumentación a corto y mediano plazo, lo cual sugiere un trabajo intenso de planificación estratégica y la conformación de un Plan Operativo fundamental para programas tareas y actividades dentro de un sistema de la educación superior integral,

Esta iniciativa debe ser asumida por el Despacho de Educación quien formulará las políticas públicas necesarias en estrecha colaboración con las universidades y representadas por un Consejo Consultivo de muy alto nivel de conocimiento y experiencias en el área, de la administración pública y de la gestión productiva,

#### **ANEXO 4.-**

### **PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES VENEZOLANAS SOMETIDAS A CONSIDERACIÓN DE EXPERIMENTADOS UNIVERSITARIOS” IDEAS PARA EL CAMBIO DE MODELO Y APORTES AL PLAN DE ACCIÓN DEL DESPACHO DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA**

#### **1. INTRODUCCION.**

Todos los asistentes, realizamos un planteamiento general sobre el problema, de acuerdo con nuestras experiencias. Considero que algunos de los planteamientos estuvieron fuera del contexto del problema que debemos acometer, que es “PROCESO DE TRANSFORMACION DE LAS UNIVERSIDADES VENEZOLANAS” y por tanto es necesario pedirles a los asistentes, ceñirnos a los marcos de referencias conceptuales de la convocatoria a esta reunión y, además, darnos tiempos límites de exposición, en respeto a las disponibilidades del tiempo de tan alto nivel profesional que concurrimos a la reunión. El desarrollo de las ideas para el cambio, esta delineado en los cuatro aspectos contenidos en la referencia:

- 1). Modelo Agotado
- 2) Globalización del Conocimiento.
- 3) Rol de las TIC.
- 4) Reformas Impulsadas (Décadas 80-90) B.

De acuerdo con mi visión sobre procesos de cambio, debe aplicarse análisis en el contexto de cinco dimensiones de un proceso de cambio y así planificar estratégicamente la metodología que procurara integrar y sistematizar este profundo cambio que requiere nuestra educación Universitaria:

- 1) Cambio a la Organización.
- 2) Cambio al Diseño Curricular de las Universidades.
- 3) Cambio en la Doctrina Educativa de los Organismos que controlan las Universidades.
- 4) Cambio a los procesos de selección de las Directivas, de los Docentes y del personal Administrativo y Obrero de las Universidades.



5) Cambio a la formación del Liderazgo como conducta de los profesionales que egresan del sector universitario.

C. Las siguientes son mis sugerencias para sectorizar este proceso de cambio, debido a las prioridades que deberíamos acometer y que sugiero sean los objetivos en cada una de las reuniones que acometamos próximamente, guiadas por una agenda y por normas claras de participación: P

PRIMERA PRIORIDAD: La urgencia de los cambios debe incluir una serie de sugerencias para el sector educativo medio y primaria, debido a la afectación que se hace al contexto de la eficiencia del Profesional que egresa de las Universidades y que son en su mayoría quienes dirigen los resultados de la sociedad. Es por demás evidente que Universitarios de alto nivel profesional han dirigido Empresas y Organismos del Estado y sus resultados han sido un fracaso para la productividad en general de las Organizaciones que han conducido. Es evidente que la prioridad con la cual debemos acometer los procesos de cambio debe estar en el DISEÑO CURRICULAR tanto de las UNIVERSIDADES, como del sector de SECUNDARIA Y DE PRIMARIA donde se forjan valores y se induce la base del conocimiento racional y emocional. Esto puede acometerse con un proceso de cambio técnico científico, denominado REINGENIERIA DE LA EDUCACION UNIVERSITARIA.

SEGUNDA PRIORIDAD Debemos enfocarnos en que, si la producción de excelentes profesionales radica principalmente en el DISEÑO CURRICULAR, esta debe acompañarse por los procesos de desempeño profesional y DESARROLLO DE CARRERA para que puedan seleccionarse adecuadamente las personas que dirigirán las Universidades y también, quienes impartirán la educación. El tema serio presentar un PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA DE DIRECTIVAS Y DOCENTES UNIVERSITARIOS. Esto puede acometerse mediante un proceso técnico de cambio denominando, MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD

TERCERA PRIORIDAD, obviamente pertenece al cambio de las estructuras organizacionales que conducirán los procesos para alcanzar la máxima eficiencia organizacional y esto se puede acometer con un proceso de cambio denominado REORGANIZACION.

CUARTA PRIORIDAD, sugerir y presionar para incluir los cambios en la DOCTRINA EDUCATIVA DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL DEL SECTOR UNIVERSITARIO. Esto requiere que todos en la comisión estemos claros en que cualquier reforma de la

estructura Universitaria y contenido académico debemos convertirnos en Líderes del proceso de cambio, que es una inclusión transversal a nuestros conocimientos sobre ética y responsabilidad ante la comunidad Universitaria. Esto se puede acometer con un proceso de inducción sobre Liderazgo y transformación para los integrantes de la comisión para acometer la REINVENCION del sector UNIVERSITARIO, desde las autoridades Gubernamentales educativas, hasta las autoridades Universitarias y Docentes.

QUINTA PRIORIDAD. Inclusión de la conducta LIDERAZGO en el Diseño Curricular Universitario. En consideración a que es un cambio en las formas de actuar de nuestros profesionales. Esta materia requiere un claro conocimiento de habilidades y talentos como el soft power y toma de decisiones éticas, usando una metodología que sustituya progresivamente la clase magistral del docente, por el aprendizaje vivencial o uno basado en el aprendizaje de servicios y estudios de casos, de manera de fomentar la autonomía, la iniciativa y la formación de equipos de trabajo, como máxima expresión del liderazgo. Los sistemas de evaluación serían por competencias como comunicación, resolución de conflictos y control de gestión abierta y presentada ante comunidades. En esta forma certificarían las Universidades, que egresaran profesionales, que saben hacer lo de su profesión y saben ser Líderes. Se crearía un sistema de financiamiento para aquellos profesores y alumnos que diseñen proyectos innovadores que incorporen emprendimientos y conexión con el entorno socio productivo. Incluso, se crearía en cada Universidad, una CATEDRA DE LIDERAZGO, para establecer alianzas con los sectores productivos, para los estudios de casos en la reconstrucción institucional del gobierno, de los sistemas productivos y de pasantías y proyectos de extensión sociales y económicos. Este proceso de cambio se puede operar mediante sistemas de información, IA y diferentes programas actualmente en uso con sistemas híbridos, aprendizaje en línea en un entorno laboral global y digital. El Liderazgo, ya no sería visto como un ejemplo de autoritarismo social, sino como una filosofía operativa de una sociedad libre y democrática, con ciudadanos capaces de transformar su entorno para progresar. D. Con el fin de apoyar una transición ordenada, apoyada en teorías científicas y ajustadas a políticas públicas modernas, cualquier cambio del sistema político, solo se puede obtener mediante la REINSTITUCIONALIZACION de los organismos de seguridad del Estado, que apoyen los procesos de cambio los otros sectores, como en el Sector Educativo y en especial una reorganización del sector UNIVERSITARIO, acompañado de la aplicación en cinco fases para efectuar una reingeniería, una reorganización y cambios

profundos mediante la COCREACION (método U de MIT) urgente, mediante rediseños de la función de las Universidades, cambios de procesos legales y administrativos a corto plazo, diseñados tomando en cuenta: Despolitización, liderazgo ético, planes de desarrollo de carrera, mejoramiento socioeconómico y uso de la tecnología en beneficio de la eficiencia organizacional.

Referencia y recopilación: Dr. Jesús Enrique Briceño García

## **ANEXO 5**

### **MODELO EMPRESARIAL UNIVERSITARIO**

#### **LA INVESTIGACION, Y EL DESARROLLO MEDIANTE UNA RED CORPORATIVA EMPRESARIAL UNIVERSITARIA**

**Genaro Mosquera Castellanos**

#### **INTRODUCCION**

La competencia del tren directivo de una universidad esta fuera de toda duda, sin embargo, están sujetos a los objetivos y metas de un Consejo Universitario y de un Consejo Nacional de Universidades, los cuales tiene atribuciones, leyes y reglamentos que generalmente ponen un pivote frente a las mejores intenciones sustentadas incluso, en la autonomía universitaria. Como se ha dicho muchas veces, el gobierno secularmente intenta el control directo o indirecto del sector universitario intentando acoplarlo a sus políticas y metas, ello hace difícil salir de las restricciones de control presupuestario, inversiones en ciencia y tecnología, cambios curriculares, nombramientos de autoridades y, una serie de elementos que se convierten en obstáculos nada fáciles de resolver, incluso invocando el gran poder de relacionamiento, ejercicio de la autonomía y del poder gremial, Toda esta actividad genera enorme resistencia organizativa y secuestra el ejercicio de la gerencia en un campus universitarios sin contar con la gran complejidad operativa que ella tiene y requiere de competencias especiales.

El tiempo de innovar y desarrollar nuevos esquemas se restringen a investigadores y servicios académicos prestados que restan tiempo para la innovación y aplicar metodologías alternas que pueden potencialmente ser instrumentadas por quienes han transitado por la experiencia universitaria de todos los niveles, experiencias internacionales, empresariales y de administración privada de las de políticas públicas. Este privilegiado grupo de profesores-emprendedores e investigadores son una notable estructura de revisar y facilitar aconsejar de manera realista la transformación universitaria, la digital y el desarrollo de modelos de auto financiamiento innovadores que conduzcan a una estrategia de búsqueda de recursos financieros para potenciar la universidad, y su autonomía poniendo su competencia en la estructuración de organizaciones productivas que aprovechen la infraestructura, las investigaciones hechas, métodos de desarrollo, innovación, creatividad, y patentes de manera organizada, simiente de redes empresariales corporativas que cumplan estos propósitos sin dejar de pertenecer a la red universitaria propiamente, pero que permitan la obtención de grandes y no despreciables recursos para la universidad, profesores y ejecutivos de diferentes niveles.

La incorporación de los expertos mencionados como Consultores o Coach Universitarios de estos importantes recursos humanos es tácitamente una ventaja

formidable para el diseño de modelos entre los cuales están no de manera integral elementos de desarrollo viables y realistas, por supuesto como los enumerados de Edgar Morin de los estamentos fundamentales de la educación, es decir, citamos: “pensamiento crítico, ética profesional, relaciones globales sostenidas, incertidumbre y riesgo en su visión, comprensión de la perspectiva”.

Los consultores universitarios poseen características especializadas en varias áreas que son potencialmente usadas por autoridades, asociaciones y consejos, entre ellas:

#### Académicas

Desarrollar modelos de Evaluación y Acreditación de planes académicos y su reajuste a la pertinencia social laboral actual de era tecnológica

Evaluar carreras en cuanto a contenidos, alcance, metas y niveles profesionales con el objeto de alcanzar periodos de tiempo variables y actualizados permanentemente.

Crear nuevas carreras de asistentes, tecnólogos, asociados a profesiones, profesionales, investigadores, desarrolladores, especialistas, magísteres, doctores y postdoctoral, por supuesto, entrar de llenos en las relaciones con el sector productivo donde la prioridad son programas de formación profesional acreditables y certificados.

#### Administrativas-financieras

Evaluar los procesos administrativos y financieros, la transformación digital posible, optimizar los procesos sectoriales departamentales y, construir redes sociales de capital humano, etc.

Desarrollo planes de desarrollo de corto y mediano plazo mediante modelos sectoriales realistas y sus planes de negocio

#### Emprendimiento

Estudios de mercado de pertinencia social, demanda laboral y fuentes financieras

#### Desarrollo de órganos corporativos

Desarrollo emprendimientos mediante estudios de capacidad interna en área del conocimiento para dar valor intangible y desarrollar una empresa para su gestión e interacción corporativa universitario, y relacionamiento funcional con corporaciones especializadas,

Estructuración y desarrollo de empresas, o unidades de servicio universitarias con los detalles de desarrollo organizacional y liderazgo incluyen el soporte directivo, técnico, administrativo y de servicios en mercados potenciales medidos y desarrollo de planes de negocio.

Obviamente hay más posibilidades funcionales, pero esta orientación limitada permite comenzar con una actividad creadora, rentable y efectiva para la

transformación universitaria en una época de cambios de gran magnitud en la globalidad y de desarrollo de las altas tecnologías

## UNA MIRADA AL FUTURO UNIVERSITARIO

En un evento llevado a cabo en septiembre de 2024 en el Instituto Tecnológico de Monterrey, México, fue presentado en alianza con el *Institute for the Future of Education*, Google Cloud, el *Inter-American Development Bank Lab* y Edi (Educación + Innovación + Capital @LATAM) como red global de tecnología de investigación avanzada en la cual reconocieron que la adopción y transformación digital es el mayor desafío contemporáneo de la educación superior, por lo que desarrollar habilidades digitales es fundamental y lo recomiendan frente a la importancia que tiene para las universidades. Afirmar que su acceso debe de ser prioridad, especialmente frente a la significativa baja en la inscripción de estudiantes, limitaciones financieras y las necesidades cambiantes de la fuerza laboral.

Frente a este panorama, ampliamente compartido y propuesto algo antes de dicho evento por el suscrito dentro del marco de la necesaria transformación universitaria se destaca el tema que los egresados universitarios por lo general no tienen las competencias requeridas para hacer el trabajo que solicitan las empresas cuya demanda es creciente en actividades y tareas que no están en los planes curriculares universitarios. Se deriva de este planteamiento, la necesidad de abrir una ventana a la juventud mediante programas alternativos que permitan sistematizar las actividades de formación y de adquirir las habilidades gerenciales y administrativas dentro del contenido de un buen diseño curricular que se adapte a las condiciones académicas de la institución, considerando la obsolescencia de los conocimientos que tienden a cambiar con la dinámica laboral y el uso de nuevas tecnologías lo cual sugiere adoptar la flexibilidad necesaria,

La educación universitaria actual está totalmente reglamentada, es rígida lo cual es un obstáculo para el aprendizaje personalizado, aun a pesar de los programas de educación continua que no tienen validez académica, pero que los programas de Diplomados o Cursos de Ampliación si lo tienen y pueden insertarse en los planes formales de estudios académicos, obviamente si responden a un diseño curricular adecuado, de esta manera es necesario concebir a la educación como un ecosistema y por ende permitir ofertas, plataformas y demandas especializadas para salvar las barreras interinstitucionales.

Como contribución tecnológica dentro de los presupuestos deficitarios de las universidades públicas y privadas y, el deterioro de la infraestructura o subestimación de su uso, se requiere un modelo multimodal de aprendizaje y optimización de los espacios, y la educación remota presentada en distintos formatos para el entrenamiento, ajustando los perfiles a las habilidades, competencias y tareas requeridas y, las certificaciones diseñadas en un plan de estudios enmarcado en proyectos personalizados de aprendizaje usando técnicas adecuadas, lo cual permite, estimular las iniciativas incluyendo métodos disruptivos

accesibles y ágiles para estudiantes formales y no formales dentro de un modelo a lo largo de la vida que apoye a quienes no pueden alcanzar altas cualificaciones o que simplemente desertan.

El desarrollo de programas de formación y de capacitación para contribuir con la fuerza de trabajo mediante credenciales alternativas es una posibilidad, al ajustar su complejidad y finalmente, reconocer los créditos académicos correspondientes. La velocidad con que respondan las universidades a estos retos requerirá de un cambio y transformación en los enfoques de la dirección universitaria.

Es necesario destacar el tema que corporaciones o instituciones ofertan al mercado estudiantil cientos de miles de programas de formación, muchos de ellos gratis, donde buena parte de ellos son organizaciones calificadas y tienen personal idóneo en los procesos de formación profesional. Estos programas dinámicos son ofrecidos dentro de una dinámica de cambio con aplicaciones importantes y muchos de ellos, son de corta duración, baratos y de gran calidad, concluyendo con certificaciones que permiten trabajar. Destacan en ese portafolio las nuevas tecnológicas informáticas y el desarrollo del capital humano, incluso, la construcción de redes académicas que posibilitan el intercambio, la investigación y por supuesto de experiencias comprobadas. Ello sugiere la selección y análisis profesional de esos programas, evaluación e integración con el sistema formal de la educación superior y reconocimiento mediante la tradicional alianza mediante convenios, que deben de dejar de ser propaganda de las instituciones y darles practicidad a sus contenidos reglamentarios los cuales privan la accesibilidad y la instrumentación de programas y cursos, de manera que es necesario incorporar una visión empresarial incluyente a lo largo de la vida que guíe a un desarrollo personal y profesional pleno y en constante actualización.

Tomando en consideración la visión interna de la universidad, las facultades, direcciones y departamentos sabemos que son unidades tradicionales especializadas; pero que deben abrirse a la transversalidad, muy especialmente hacia los programas básicos que toman al menos dos años de carrera para centrarse en sus propias competencias usando modelos pedagógicos de equipos combinados, es decir en línea y presenciales incluyendo o combinando la ciencia dura con las humanidades y las ciencias sociales, sin dejar de lado el emprendimiento y sus resultantes de formación en el pensamiento crítico, dirección y gerencia técnica. Si a este enfoque lo articulamos dentro de los lineamientos universidad-comunidad-empresas públicas o privadas, la interacción estudiantil en el campo de acción de esa relación permite una contribución directa a la productividad y por supuesto crecer en las aplicaciones profesionales.

Es claro que el tema no deja de inducir al cambio y a la resistencia interna, pero todo hoy en día evoluciona, incluyendo las grandes corporaciones que mutan no solo en su visión, sino misión y objetivos, lo cual es óbice para que las universidades experimenten transformaciones de gran alcance. Este enfoque comienza a tomar

forma en algunas universidades dentro del marco de una universidad para el futuro, en efecto, sus carreras comienzan a revisar su estructura curricular mediante esquemas flexibles basados en proyectos que incluso obtienen beneficios importantes a través de proyectos de investigación y generación de conocimientos administrados por emprendimientos autónomos para manejar con facilidad la estructura de costos y hacer una correcta distribución de los remanentes o excedentes a fin de contribuir con el desarrollo y al financiamiento universitario, y que además, contribuya a liberarse del control oficial que por su condición de proveedor de recursos se siente con el derecho de intervenir en su autonomía universitaria.

Una de las publicaciones más recientes del Dr. Ryan Craig, uno de los pensadores más importantes reflexivos ante el futuro argumenta que las universidades necesariamente deben reforzar los postgrados como instrumento de desarrollo, innovación, investigación y desarrollo, sustentado en la transformación digital para sus propias instituciones con credenciales que permitan el reconocimiento de los sectores oficiales y empresariales cuya inserción en proyectos colaborativos aborden los problemas reales, no solo de las organizaciones, sino de la misma sociedad, con soluciones de gran impacto que les permita a su vez crecer en todas las dimensiones, cognitivamente, social, ética y personal.

Conocemos que nuestras instituciones universitarias pueden ser de larga trayectoria, impersonales por su tamaño, burocráticas en el sentido weberiano, con rígidas estructuras organizacionales y división decanal por áreas que ya son artificiales ante la transversalidad de academia, con jerarquías meritocráticas exigentes, con regulaciones altamente restrictivas, pero su capital humano, especialmente docente y de investigación lucha contra la racionalidad burocrática infundiendo creatividad, y un sentido de formación y de la investigación que va más allá de proveer educación para alcanzar un título o diploma para sus estudiantes, e incluso, para ellos mismos. Esa poderosa fuerza de cambio comienza a gestarse con miras al futuro de las universidades.

## **CAMBIO EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA**

El Sistema educativo venezolano tiene un gran desafío en lo que se refiere a una revisión integral mediante acciones enmarcadas en una alta complejidad y por lo tanto para solucionarlo se requiere de cambios profundos, políticos, económicos y sociales, enfocando el problema dentro de una visión de totalidad, sistémica-globalizadora e integradora, donde todos los elementos del sistema educativo sin descalificación o exclusión de ninguno de ellos, sean considerados para la elaboración de paradigmas y proyectos de acción a mediano y largo alcance, integrales, flexibles, actualizados, definitivamente comprometidos con el cambio permanente y puestos al servicio de una sociedad democrática, solidaria, justa productiva, centrada en el desarrollo autosustentable y armonioso.



La transformación de la universidad para atender estos problemas requiere una serie de programas y actuaciones concretas que permitan incorporar a esa población de excluidos al sistema productivo, mejorar la calidad escolar y modernizar los procesos educativos. Ello requiere obviamente la transformación universitaria<sup>1</sup> legal del caso en materia de Educación, la cual debe ser concebida dentro de unos objetivos que permita no solo la transformación de la educación a una de calidad que amplíe el espectro de inserción en el sistema de la población venezolana, sino que, además, permita regular la educación como proceso integral y permanente

## **ESTRATEGIAS EDUCATIVAS**

Dentro de este contexto, el proyecto educativo de transformación de la educación venezolana requiere estrategias de cambio para la educación en Venezuela mediante una visión diferente de carácter paradigmático, contentivo de un nuevo conjunto de reglas que es esencia de la contemporaneidad, tales como lo son la apertura, la flexibilidad y la innovación a través de una sociedad educadora integrada, que logre que su ciudadanos hagan del aprendizaje una manera de vida, con espacios educativos que garanticen el aprendizaje continuo y permanente dentro de una dimensión de cambio real y no informal o declarativo.

El concepto de: “Educación para Todos”, manejado por las Naciones Unidas, considera a la educación como un derecho humano esencial, y reconoce a la educación y al conocimiento como “el eje de la transformación productiva con equidad para los pueblos”; consideran que la incorporación y la difusión del progreso científico y técnico desarrollado en el ámbito mundial, a los países en vía de desarrollo, es el factor fundamental para que se incorporen con éxito en la economía mundial a través de una competitividad auténtica.

El concepto de transformación productiva con equidad supone una efectiva integración y cohesión, la cual permitiría aprovechar sus capacidades y ventajas competitivas en función de una verdadera inserción en los mercados lo que podría redundar en un aumento creciente del nivel de vida de los ciudadanos; se trata de transformar la competitividad en una competitividad “auténtica”.

## **TRANSFORMACIÓN DE LA CALIDAD**

La transformación de las universidades requiere de una serie de programas y actuaciones concretas para mejorar la calidad académica y modernizar los procesos educativos. Ello requiere obviamente la transformación legal del caso dentro del marco conceptual que la educación deberá continuar proporcionando al sistema social y económico los recursos humanos necesarios para mantener el sistema y las propias competencias internas para su necesaria cohesión, sin embargo se requiere un proceso de cambio en el sentido que la enseñanza deberá utilizar todos los procedimientos necesarios para lograr **una educación avanzada de calidad** y permita lograr la conectividad de los campos científicos a través de la interdisciplina

---

<sup>1</sup> Genaro Mosquera, Transformación Universitaria, UCV 2024

y la multidisciplinaria mediante una nueva concepción la cual debe jugar un nuevo papel dentro de conceptos de actualización, perfeccionamiento profesional y de educación permanente, y algunos de los elementos de prioridad son los abajo descritos.

## **ORGANIZACIÓN**

Probablemente el mayor desafío en el país que incide directamente sobre la educación se refiere a la necesidad de adaptación al cambio que se produce en la sociedad en general y en particular sobre la política, economía, y la tecnología. Las consecuencias de todo esto, determinan que la educación procure un cambio institucional de las políticas de formación de los factores humanos. La búsqueda de estrategias se debe centrar en la creación de estructuras más simples y flexibles con una visión universitaria más amplia de carácter académico, científico y profesional combinado sus propias demandas con las pertinencias sociales y de los requerimientos del sector productivo dentro de los principios de libertad académica y normas oficiales flexibles.

El impactante desarrollo de los conocimientos induce a ampliar los programas académicos, en consecuencia, se impone una evaluación y jerarquización de las profesiones actuales, investigar las necesidades de formación, la creación de bancos de datos y la acreditación de programas universitarios. Un buen esfuerzo en las estrategias sugiere una investigación que permitan la planeación al mediano y corto plazo. Así mismo, el diseño de programas continuos de reciclaje, acreditación por experiencia, profesionalización y especialización en servicio.

## **INVESTIGACIÓN**

Se requiere el desarrollo de un Modelo de Investigación como fundamento general de transformación que señale las orientaciones generales para ser instrumentadas en la educación superior, e incluso puedan tener valor de la generalidad como modelo original para ser aplicado a una institución en particular con el objeto de coadyuvar a la transformación universitaria. La posibilidad de renovar el aprendizaje y la enseñanza dependerá en buen grado de las técnicas de transmisión del conocimiento. Se abren nuevas vías, se requieren la aplicación de nuevos procesos de aprendizaje y de acreditación utilizando todos los medios de la electrónica, la informática y de nuevas aplicaciones en la formación y de universidades en centros empresariales complementarios a su misión y visión. *El futuro está allí*, la asociación estratégica de las instituciones universitarias con el sector productivo marcará la pauta en los próximos nuevos tiempos.

Estos planteamientos doctrinarios permiten la fijación de nuevos objetivos entre los cuales están:

- ***Estudios de necesidades de formación del capital humano***
- ***Promover la pertinencia social de la educación universitaria***

- ***Promover una educación para la competitividad***
- ***Promover las innovaciones y transferencias tecnológicas***

El acercamiento educación-comunidad-sector productivo es imprescindible mediante el reforzamiento de los programas de extensión cultural, deportiva, de asistencia técnica a las comunidades y el desarrollo de una política de Servicio Civil que conlleve a docentes y estudiantes a campañas de interés social y muy especialmente dirigida al rescate de una segmento muy grande de la población la cual está fuera de la educación formal y que requiere de formación en servicio para crear capacidad laboral y de emprendedores. Este enfoque reafirma la autonomía, la descentralización y el concepto de libertad en ella implícito al señalar que la inspección y vigilancia ha de ejercerse en respeto a la Constitución, estimular la Alianzas Estratégicas y Potenciación de los acuerdos suscritos,

La ejecución del gasto universitario articulado a controles modernos de gestión basados en evaluaciones objetivas debe ser hechos del conocimiento no solo institucionales sino también del dominio público. Realizar una reforma y revisión integral del sistema universitario con el objeto de optimizarlo, evitar la duplicación del gasto y tender a racionalizar el crecimiento y unificación en cada entidad federal. Se impone dentro de este gran obstáculo una visión pragmática más sólida en defensa del financiamiento universitario, exige el cumplimiento de las previsiones internacionales de las partidas presupuestarias, prever los gastos operativos y de mantenimiento en instalaciones que por lo general son grandiosas, incluso Patrimonio Mundial de la Humanidad con criterios empresariales cuyos beneficios sean revertidos al desarrollo de la investigación y de la propia universidad.

Es necesario destacar, que la ausencia de un fin lucrativo en las universidades públicas aplicando el derecho de la educación gratuita no significa que los particulares no inviertan en educación, y que no consuman su inversión o patrimonio, por el contrario, la cabal consecución y la satisfacción de la finalidad asignada a las personas naturales o jurídicas debe imponer una conducta de conservación, mejora e incremento de los bienes y rentas, rescatar a largo plazo su inversión, reinvertir en el desarrollo de su entidad, mejorar y optimizar la educación que imparten amparados por la licencia concedida por el Estado, y que por supuesto, pueden realizar actividades lucrativas complementarias tales como las puramente comerciales, pero es claro, no como primordiales, sino como instrumentales y derivadas, en función de asegurar la gestión que permita el logro de las finalidades altruistas de la educación.

Las relaciones entre la Educación Superior y el mundo del trabajo han sido limitadas y presentan un gran obstáculo. Sus relaciones se han hecho cada vez más complejas. Las Empresas requieren incorporar cada vez más fuerza laboral experta con programas permanentes de entrenamiento en servicio cada vez más sofisticados de actualización tecnológica producto de la transformación de sus estrategias empresariales dentro de un entorno altamente competitivo. Este efecto conlleva a que los egresados universitarios pierdan rápidamente actualidad en sus

conocimientos. *De este planteamiento se deriva la manera de interactuar en una educación avanzada a través de una alianza empresarial permanente integrando la misión del desarrollo profesional dentro del marco universitario para lograr sustituir gradualmente el modelo vigente de aprendizaje, modernizando las estructuras universitarias que tal forma que se adapte rápidamente a los cambios y necesidades de la sociedad.*

## **LOS GREMIOS**

Los gremios docentes, estudiantiles, de empleados y obreros, han desarrollado a lo largo de los años una estrategia nacional que ha coadyuvado a la creación de agrupaciones estamentales federativas y de coordinación nacional que negocia directamente con el Estado. La consecuencia de este proceso, es la derivación del manejo y administración de los servicios e intereses de los grupos, así como de los recursos humanos en cuanto a la fijación de normas nacionales, tabuladores, homologación, fijación de salarios y condiciones de trabajo y de beneficios sociales homologados los cuales rebasan la intervención de las autoridades legítimas de las instituciones educativas y que con frecuencia contribuyen a que predomine la lucha por el poder especialmente en la vida de la universidad.

Ello ha determinado que los programas de administración de recursos humanos y financieros estén directamente en manos del ejecutivo nacional a espaldas de las instituciones quienes actúan como meros receptores de decisiones de primer nivel para luego instrumentarlas en un segundo nivel con la consiguiente pérdida de decisiones y autoridad, incluso la dificultad para introducir estímulos a su propio personal en términos de rendimiento y calidad académica. *Es necesario clarificar el papel de los gremios para lograr o recuperar los niveles de decisión y de participación en los procesos laborales y de desarrollo.* se debe ser muy claro en la preservación de los mencionados derechos, pero sin interferencias con las decisiones autónomas y gerenciales que toman en otros niveles de las instituciones universitarias.

## **INTEGRACIÓN**

Frente a los procesos mundiales de globalización y conformación de los grandes bloques económicos, la universidad tradicional se ha esfumado, por tanto, ella como el país necesitan nuevos enfoques y políticas para fortalecer su capacidad negociadora, lograr el fomento de la competitividad y mejorar su inserción en la economía internacional. En este sentido, las estrategias para la globalización deben centrarse en la investigación, la competitividad, pertinencia y la calidad. En el primer aspecto, la formación del capital humano al más alto nivel sobre la base de estudios de necesidades debe definir los recursos calificados en áreas que sean prioritarias para el desarrollo nacional. Por otra parte, se deben concretar las inversiones en investigación, ciencia y tecnología dentro de una reforma orientada a fortalecer estos aspectos.

La integración de las instituciones de educación superior entre sí y con los demás niveles de la educación es imprescindible para conformar un sistema articulado y dinámico que permita la pluralización de entradas y salidas académicas y la ampliación de las opciones educativas. El sistema universitario dentro del entorno citado requiere del establecimiento de las más estrechas relaciones entre las instituciones que lo conforman, a los fines de asegurar una productiva concertación de actividades, la eficiente utilización de los recursos y un cabal aprovechamiento de sus potencialidades.

## **REGIONALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

Es bien conocido a nivel estatal la dispersión de centros universitarios que incluso compiten no solo por los recursos sino que abarcan el alcance de la misma matrícula y personal docente y de investigación, en consecuencia, se plantea la necesidad que dentro del proceso de cambio del sistema universitario se elabore un proyecto de construcción de la Universidad de la entidad estatal correspondiente, concentrando recursos humanos, materiales, planes académicos y los esfuerzos para el desarrollo de la investigación regional descentralizada. Al objeto de fortalecer este enfoque, se cree en la necesidad de estudiar una entidad regional de coordinación y planificación que facilite la integración, potencie los recursos y cree un mecanismo descentralizado que favorezca los procesos de investigación aplicada a las características específicas regionales.

## **AUTONOMÍA**

Esta concepción, se traduce en la facultad de producir acciones de autodeterminación que coinciden en el ejercicio de un quehacer fundamental del Estado. En este sentido, la universidad autónoma ejerce sus acciones hacia la producción de conocimiento de tal manera que sirva no solo a, la formación de profesionales, sino de hombres potencialmente capaces de desarrollar múltiples dimensiones, las cuales desde diversas disciplinas coadyuvan a consolidar a la sociedad a la que pertenecen dentro de un espacio democrático propicio al desarrollo y la libertad. La autonomía universitaria no consiste en la autorregulación absoluta de las universidades o centros de investigación hasta el punto de desconocer el contenido del derecho fundamental de la educación y la libertad académica, ya que *dicha autonomía se entiende que debe estar encausada en aras del objetivo que le consagra la Constitución, esto es, el derecho a la educación concebida por ella como una función pública que tiene a su vez función social*. La autonomía se concibe para brindar a las universidades la discrecionalidad necesaria para desarrollar internamente el contenido académico de acuerdo con las múltiples y libres capacidades creativas de aquellas con el límite que encuentra dicha autonomía en el orden público, en el interés general y en el bien común. *La autonomía se debe reconocer a todas las universidades las cuales deben desplegar su iniciativa con aportes a la sociedad encaminada al fortalecimiento de la educación y los aportes a la creación de conocimientos dentro de la concepción moderna de sociedad educadora*. Tomando como referencia la ética universitaria y la

responsabilidad derivada de la autonomía, es claro que el Estado debe de fomentar, inspeccionar y vigilar el derecho a la enseñanza como servicio público dentro de una concepción sujeta a principios orientadores de la política educacional perseverando sus atribuciones, pero sin menoscabar la autonomía universitaria aplicando disposiciones que restrinjan o regulen sus actividades.

## **EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN**

La educación superior tiene importancia capital dada la circunstancia que toda la actividad de modernización y desarrollo requiere de alta competencia organizacional, de liderazgo de los docentes y de conocimientos tecnológicos. En este sentido, se requiere que la fuerza magisterial profundice su contribución a las demandas sociales mediante proyectos ordenados de educación de alta calidad. En referencia a este primer planteamiento, el mismo conduce a reconocer la necesidad nacional de evaluar a sus instituciones de educación al objeto de instrumentar cambios importantes a mediano y corto plazo y así, perfeccionar la consecución de las metas de cada institución y lograr un mejor aprovechamiento de los recursos dentro de conceptos más claros de pertinencia profesional y social del país.

## **UNIVERSIDADES EMPRENDEDORAS**

El estudio de las universidades emprendedoras de mayor éxito a nivel mundial ha dado lugar a una extensa producción literaria relacionada tanto con sus características como con el modo en el que las universidades pueden convertirse con éxito en emprendedoras. Algunos de estos trabajos se pueden encontrar en O'Shea *et al.*); Etzkowitz y Clark<sup>2</sup>, entre otros. Según estos autores, la universidad emprendedora puede ser entendida como una organización flexible, que interactúa con su entorno social y económico adaptándose a los cambios y, buscando recursos adicionales de financiación para lo cual es necesaria una fase de transformación, no sólo en cuanto a objetivos y estrategias, sino en su propio comportamiento y cultura, tanto a nivel institucional como personal.

Esta transformación de la universidad tradicional hacia una emprendedora ha sido estudiada por Clark en universidades tanto europeas como del resto del mundo identificando cinco elementos comunes que favorecen dicha transformación, entre los que cabe destacar la existencia de una cultura emprendedora integrada tanto en la institución como en la actitud de sus integrantes y, la forma en que sus agentes desempeñan sus actividades. Esta misma filosofía es perfectamente aplicable al caso de los servicios universitarios en Venezuela, ya que la transformación de la universidad no puede darse sin la transformación de los servicios y del resto de los agentes que la componen<sup>3</sup>. Las actividades de innovación en servicio estén orientadas a su adaptación y a las necesidades de los clientes o usuarios dentro del marco y uso de las Tecnologías de la Información, en las actividades de innovación de los servicios. En este sentido, la implementación de la innovación de los servicios

---

<sup>2</sup> O'Shea *et al.* (2007) ; Etzkowitz (1983, 2004) ; Clark (1998

<sup>3</sup> Mosquera, bis

universitarios, precisa incorporar y adoptar estas características a una nueva forma de ver las cosas en esta era digital para lo cual indudablemente se requiere el financiamiento, más allá del presupuesto ordinario que en caso oficial, siempre será deficitario, y en universidad privada, de los ingresos por aranceles, matrículas y concesiones comerciales a terceros,

## **PROGRAMA EXTERNO DE FINANCIAMIENTO UNIVERSITARIO.**

El financiamiento universitario en Venezuela enfrenta desafíos significativos que afectan tanto a las universidades públicas como a las privadas, incluyendo a los Institutos o Colegios Universitarios dentro de los siguientes parámetros:

- **Responsabilidad del Estado:** El Estado debe asumir la responsabilidad principal de financiar las instituciones universitarias públicas y contribuir con ciertos programas en universidades privadas, complementándose con políticas de financiamiento en cooperación con el sector productivo.
- **Políticas Públicas:** El gobierno nacional como política de estado, ha tramitado independientemente, recursos económicos condicionados a restricciones importantes, tales como presupuestos insuficientes y, la manipulación de asignaciones para los gastos de operación, incluyendo una exagerada dependencia reglamentaria, lo cual afecta negativamente las operaciones.
- **Impacto en Universidades Privadas:** Las universidades privadas han experimentado una disminución en el número de estudiantes matriculados debido a las políticas educativas, y las condiciones particulares restrictivas en el país, incluyendo la migración, deserción de estudiantes y profesores lo que ha provocado una desestabilización financiera, limitaciones interés en la educación universitaria, e incluso, docente y de investigación.
- **Calidad Educativa:** Un financiamiento adecuado es crucial para mantener y mejorar la infraestructura, atraer a docentes calificados, y apoyar la investigación y desarrollo, lo que enriquece a la educación y beneficia a la sociedad, sin embargo, estudios recientes, ven el deterioro significativo de la calidad académica de todos los factores universitarios.

**El financiamiento universitario tiene un impacto significativo en la calidad de la educación tales como:**

- **Recursos Disponibles:** el presupuesto insuficiente que afecta directamente la calidad de la enseñanza y la investigación.
- **Infraestructura y Equipamiento:** Un financiamiento adecuado permite mantener y mejorar la infraestructura física de las universidades. Edificios bien equipados, aulas modernas y laboratorios actualizados contribuyen a una experiencia educativa de mayor calidad.

- **Calidad del Profesorado:** Salarios competitivos y oportunidades de desarrollo profesional atraen a docentes calificados. Un cuerpo docente experimentado y comprometido mejora la calidad de la enseñanza.
- **Investigación y Desarrollo:** Las universidades necesitan fondos para investigar y desarrollar nuevos conocimientos. La inversión en investigación científica, proyectos académicos y tecnológicos enriquece la educación y beneficia a la sociedad en general.
- **Programas Académicos:** El financiamiento afecta la diversidad y calidad de los programas académicos generalmente desactualizados. Las Universidades bien financiadas pueden ofrecer una variedad de carreras, especializaciones y cursos electivos inscritas en una nueva era tecnológica, brindando a los estudiantes una educación más completa.
- **Acceso a Becas y Ayudas:** Un presupuesto adecuado permite ofrecer becas, préstamos y ayudas económicas a los estudiantes. Esto facilita el acceso a la educación superior y reduce las barreras financieras para la sostenibilidad estudiantil y profesoral.
- **Transformación Digital:** Con un financiamiento adecuado las universidades deben acometer la transformación digital para adaptarla a las modalidades de las nuevas tecnologías y mejorar sus procesos administrativos, de docencia, formación profesional, investigación, desarrollo y extensión.

En **Venezuela**, el **financiamiento de la educación universitaria** es un tema crucial que requiere estrategias efectivas para garantizar la calidad y sostenibilidad de las instituciones educativas para lo cual hay que resolver propuestas innovadoras y fundamentales.

## EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO

Existen variadas experiencias internacionales y nacionales dentro de las cuales se destaca como servicio innovador la creación y desarrollo de empresas de servicio, promoviendo la cultura emprendedora y adaptándose a las necesidades cambiantes de sus usuarios. Dentro de uno de los objetivos más importantes de la universidad implica que ellas deben contribuir al desarrollo económico y social de su entorno, requiriendo una estrategia global que integre educación, investigación y desarrollo económico en un ambiente adecuado, dependiendo de variados factores, entre ellos.

- **Programas para la Creación de Empresas (PCE):** Este programa es fundamental para que una universidad emprendedora cumpla sus objetivos, promoviendo la cultura emprendedora, la creación de nuevas empresas y el desarrollo de relaciones universidad-empresa.



- **Innovación:** Desarrollar continuamente innovaciones en sus servicios, destacándose como el primer servicio de apoyo a la creación de empresas en el ámbito universitario, la formación de emprendedores, y la generación de recursos más allá de los procedimientos de ingreso por los conceptos de matrícula y aranceles.
- **Estrategia de Sensibilización:** Desarrollar actividades de sensibilización y promoción de la cultura emprendedora, con el objetivo de motivar a la comunidad universitaria hacia el emprendimiento y en menor escala al empleo dependiente.
- **Atención al Emprendedor:** Dar atención al emprendedor que incluye desde el análisis de prefactibilidad de la idea hasta la constitución legal de la empresa, proporcionando asesoramiento personalizado y continuo.
- **Apoyo al Desarrollo de Empresas:** Ofrecer servicios de apoyo en fases posteriores, como la búsqueda de financiación, la incubación virtual y el asesoramiento en nuevas líneas de negocio.
- **Formación Continua:** Perfeccionar los planes formativos, flexibles y prácticos que abarca desde talleres hasta cursos en profundidad, adaptándose a las necesidades de los emprendedores y promoviendo el desarrollo de habilidades empresariales. Se incluyen acuerdos de desarrollo de programas de formación corporativos los cuales evaluados deben formar parte de los contenidos curriculares para vincular al sector tecnológico con los procesos y reconocimientos universitarios. Dentro de una política de innovación y la flexibilidad organizativa en los servicios universitarios para fomentar el emprendimiento y adaptarse a las necesidades cambiantes de las empresas universitarias, las empresas privadas o estatales y de los emprendedores.

## INSTRUMENTACION DE UN ENFOQUE INNOVADOR

Diferenciando los servicios destinados a la gestión y relación con la propia universidad y los servicios prestados a las empresas. Se parte de la base de disponer como productos comercializables innumerables proyectos de investigación, patentes, publicaciones con aplicaciones, creación de contenidos y la generación de productos como prototipos comercialmente explotables y con visión original. Más allá de la transformación de productos masivos manufacturados por el parque industrial del país, el mercado potencial para el desarrollo de nuevos productos, modalidades de manufactura, creación de prototipos, y estudio de su factibilidad económica son factibles de instrumentar.

Para acometer este enfoque, la universidad aun en estos tiempos complejos, disponen de infraestructura en cada departamento, espacios de investigación, publicaciones documentadas de los procesos y tesis de grado. Como resultados de las investigaciones, debidamente avaladas por sus pares, o incluso, mediante

aplicaciones directas en el sector productivo, son susceptibles de entrar en la cadena de producción de una empresa relacionada. Los recursos son la fuente primaria, es decir, la planta física y de infraestructura la cual se complementa con el alto valor de los recursos humanos, altamente caracterizados y competentes en un área determinada, y que tienen formación de cuarto y quinto nivel y poseen el debido adiestramiento en los procesos gerenciales. Esta importante fuente de emprendimiento está consciente de la necesidad de buscar financiación adicional fuera del presupuesto ordinario y de la política de créditos adicionales. Para ello, es necesario una Gestión de Proyectos cuyos objetivos existen de manera fraccionada y dispersa, en consecuencia, se puede consolidar bajo la figura de una Fundación o de Estructuras Jurídicas independientes, sin fines de lucro y creadas bajo las políticas de los consejos superiores de la universidad, o de las fundaciones o de aquellas organizaciones propietarias de universidades privadas o tecnológicos.

La gestión de proyectos tiene una función clave cual es la de detectar y priorizar los proyectos potencialmente comerciales que permitan conocer posibles vías de financiación alternativas a través de, subvenciones, colaboraciones, contratos, etc. bajo el patrocinio de una entidad financiera, lo que supone una importante inyección de recursos. De este modo, la estructura financiera actual para crear empresas con objetivos y metas factibles y rentables, autónomas para desarrollar el mercado de una oferta atractiva, de ayudar a los emprendedores, y parte de esa rentabilidad fluya hacia la estructura universitaria dentro de los parámetros anteriormente mencionados

El proceso de apoyo a la creación de empresas comienza inevitablemente una vez de tener claro la potencialidad y mercado de una idea innovadora o de aprovechamiento comercial asociadas con las actividades de sensibilización y promoción de la cultura emprendedora. Estas actividades se centran, por un lado, en el proceso de dinamización<sup>4</sup> de los agentes implicados hacia un comportamiento emprendedor en el ámbito de la creación y desarrollo de empresas y, por otro, en el acercamiento a dicho ámbito de las actividades de investigación y enseñanza relacionadas con el emprendimiento y temas afines, dentro de amplio abanico de actividades de sensibilización y motivación tales como Jornadas de Motivación Empresarial, stands informativos, programa propio de televisión, vídeos, información a través de Web corporativa, Charlas y conferencias en aulas para inculcar el espíritu emprendedor para que, tal vez en un tiempo florezca entre los usuarios ese carácter emprendedor y se planteen la posibilidad de crear una empresa universitaria, o promocionar la de una empresa creada para los Emprendedores y que van más allá del paradigma de formar profesionales para el mercado empleador. como motor de impulso a la creación de empresas innovadoras y de base tecnológica, ha sido imprescindible involucrado en un proceso de crecimiento, adaptándose y especializándose para poder ayudar con éxito a reorientar y redirigir las iniciativas emprendedoras hacia esta nueva cultura innovadora de base tecnológica con la

---

<sup>4</sup> (Castro Martínez *et al.*, (2001)

marca (el branding) que significa el desarrollo del conocimiento (powered) por la universidad.

Los pasos iniciales comienzan con la investigación de disponer de toda la información necesaria y asesorarse adecuadamente sobre la creación de una empresa es de vital importancia para aumentar las posibilidades de éxito. En ese sentido, es clave y determinante prever y planificar todos los pasos que se tienen que ir dando, así como los diferentes factores que van a influir en su desarrollo, la viabilidad de la idea de negocio, el entorno y el mercado donde van a operar, la competencia, los recursos y financiación necesaria, ayudas y subvenciones, la forma jurídica adecuada, etc. Para dar respuesta a todo este amplio abanico de necesidades se requiere un diseño organizacional flexible, de futuro, inscrito en las nuevas tecnologías, consultores y personal competente dispuesto a articular la docencia e investigación en un proyecto que incluso le favorecerá en el sentido económico al comprometer su iniciativa con recursos de sustentación complementarios y proporcionar el debido asesoramiento y el aprovechamiento de consultores y de servicios externos con una metodología experimentada y clara, centrada en las relaciones y vínculos necesarios, incorporando gradualmente a los profesionales y directivos adecuados en las de diferentes disciplinas para satisfacer dichas necesidades y acometer con eficacia y eficiencia los proyectos empresariales, e ir simultáneamente, revisando la carencia de formación y experiencia de gestión gerencial. Este factor supone una de las principales barreras para, que, aun contando con una buena oportunidad de negocio, no llegan a despegar en el mercado debido a la falta de experiencia empresarial y comercial.

La fase inicial del proceso de creación de una empresa es cada día más necesaria; una empresa surge de una idea inicial, como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio. Pero es imprescindible hacer un análisis de prefactibilidad, para luego llevar a cabo un plan de negocios y tomar las correctas decisiones para su creación y desarrollo.

Uno de los elementos de motivación que lleva a constituir una empresa de base tecnológica es la pasión por el trabajo que desarrolla, unida a la percepción de una oportunidad de negocio. Pero, debemos destacar que una de las barreras fundamentales que frena la creación de nuevas empresas es el arraigado miedo al fracaso a la hora de crear una empresa, y una carencia de cultura emprendedora acusada. Más aún que la propia preocupación por el modo de conseguir la financiación. Como entidad responsable y comprometida con el apoyo al emprendedor de allí, la base parte del Fondo de Financiamiento sugerido anteriormente y los programas de formación adecuados a los niveles de formación de directivos, profesionales, técnicos. La consideración de los servicios de personal experimentado en estas gestiones requiere del Asesoramiento de primer nivel, e innovadores, está vinculada a las definiciones y especificidades (sobre todo en lo relativo a la gestión) de la Universidad Emprendedora. En este ámbito, el apoyo fundamental para crear un entorno empresarial rentable es la disposición al cambio y transformación digital, facilitar al personal de la universidad o de la institución la

creación de empresas que cumplan con los requisitos necesarios para considerarse innovadores con una estrategia basada fundamentalmente en la flexibilidad organizativa, de desarrollo organizacional y liderazgo, añadido a una facilidad para la implantación de una cultura emprendedora en la organización y, la orientación, todo ello, en consonancia con los valores que rigen la universidad o institución a la cual pertenece.

## FONDO DE FINANCIAMIENTO NACIONAL.

Las **universidades públicas** presentan anualmente sus requerimientos presupuestarios al **Gobierno Nacional**. Con estos recursos, generalmente insuficientes buscan, o al menos lo intentan, para mantener la inversión en **innovación científica y tecnológica**, fortalecer la calidad de la formación y contribuir al desarrollo económico y social del país. Las universidades operan bajo una **insuficiencia financiera deficitaria** crónica, susceptible de control gubernamental como medio de intervención lo cual afecta su desarrollo. Los aportes tienden a disminuir, estancarse, y compartir con la creación sistemática de universidades, aldeas universitarias, y programas especiales dependientes directamente del gobierno, como consecuencias de ello, se limitan las inversiones en investigación, infraestructura y participación en eventos académicos.

Esta problemática requiere nuevos enfoques y el desarrollo de modelos de financiamiento novedosos adaptados a los nuevos tiempos de la era digital. Es necesario implantar un modelo que otorgue a las universidades públicas y privadas un financiamiento basado en elementos como **marco legal, tipología institucional y orientación**. El objetivo es favorecer la sostenibilidad económica autónoma y calidad de la educación superior. mediante la creación de un Fondo de Financiamiento Especial del Estado para esos propósitos.

Antes de establecer una política de financiamiento, es importante considerar las relaciones entre el **Estado** y las **Instituciones de Educación Superior (IES)**. Esto incluye aspectos filosóficos y legales que afectan el financiamiento Las universidades en Venezuela dependen de tres fuentes de financiamiento:

- **Aportes del Estado:** Estos tienden a disminuirse o estancarse, afectando el desarrollo universitario
- **Donaciones de Entes Privados:** No son siempre suficientes.
- **Ingresos Propios:** Las universidades buscan generar recursos internos, generalmente marginales y que en buena medida no ingresan al tesoro universitario sino que se quedan en diversos niveles departamentales, pero enfrentan desafíos debido a la inflación, cambios en el régimen cambiario y la ausencia de un plan estratégico organizativo para disponer de una red comercial de ingresos y de prestación de servicios vitales que sean,

novedosos, como productores fundamentales de la producción y gerencia del conocimiento

## TRANSFORMACION DIGITAL

Es necesario adoptar nuevas políticas de financiamiento abriendo las ventanas para aprovechar la potencialidad en el mercado de los productos de la investigación que producen conocimiento, patentes e innovaciones perfectamente comercializables, administradas por una organización universitaria que facilite el emprendimiento y el desarrollo de empresas sustentables que conecten la gerencia del conocimiento con el sector productivo.

La transformación digital es una **iniciativa estratégica que incorpora la tecnología digital en todas las áreas de una organización, en este caso a las universidades, y la cual** evalúa y moderniza los procesos, productos, operaciones y tecnología de una organización para facilitar una innovación continua. En la transformación digital, los dominios son esencialmente objetivos para la transformación. La mayoría de las estrategias de transformación digital se dirigen a uno o varios de estos dominios:

- Modelos operativos
- Procesos
- Productos
- Recursos de capital social

La transformación del modelo organizacional y reconducido a una visión empresarial es un cambio fundamental en la forma en que la universidad ofrece sus conocimientos transformados en contenidos, modelos, algoritmos y en general ofrece productos, servicios y valor al sector productivo mediante una estrategia adicional de diferenciarse en un mercado altamente competitivo, un nuevo modelo de negocio, o tener la necesidad de responder a un competidor disruptivo.

Si bien la transformación del modelo digital los procesos empresariales son un impulsor de la transformación digital mediante la optimización de los procesos puede incluir:

- Consolidación y creación de flujos de trabajos inteligentes mediante IA
- Sustitución de tareas manuales por su automatización

La optimización de procesos puede ayudar a reducir los costos, disminuir el desperdicio (tiempo, esfuerzo y materiales), hacer un mejor uso del capital humano y ayudar a todas las partes interesadas a tomar decisiones más inteligentes con mayor rapidez, la tecnología operativa y la automatización permiten acelerar la producción, reducir errores y defectos y prescindir del trabajo manual.

Al adoptar prácticas ágiles o DevOps, las organizaciones pueden acelerar el desarrollo de software, añadir valor y diferenciación competitiva y ayuda a garantizar que los empleados tengan las herramientas necesarias, ética, productividad y bajar la rotación de empleados facilitando que ellos, se conecten de forma segura a los recursos corporativos con los dispositivos que prefieran, incluidos sus propios dispositivos móviles u ordenadores, mediante el uso de políticas e iniciativas.

Con relación a los usuarios de los servicios universitarios mediante una red empresarial especializada marca la diferencia en las interacciones con el sector productivo usando la experiencia de los usuarios de dichos servicios, y mejorar continuamente la experiencia y relacionamiento productivo. La mejora continua de la experiencia de un usuario requiere una innovación digital continua y obtener respuestas obtener respuestas 24/7 y de archivos en general.

El éxito de la transformación digital posiciona a las organizaciones para anticiparse y ofrecer las próximas innovaciones y experiencias que querrán los usuarios mediante tecnologías apropiadas, asociadas a las iniciativas de transformación universitarias usando los recursos de amplia capacidad de almacenamiento digital con múltiples proveedores y multitud de aplicaciones con DevOps la cual acelera la entrega de software de mayor calidad combinando y automatizando el trabajo de los equipos de desarrollo de software y de operaciones la cual integra y automatiza de manera continua la seguridad en todo el ciclo de vida de DevOps, desde la planificación hasta la retroalimentación y de nuevo a la planificación. Las prácticas de DevOps proporcionan la base de desarrollo ágil que las organizaciones necesitan para responder con rapidez a los cambios del mercado e innovar el software continuamente.

La digitalización <sup>5</sup>es la conversión de información o datos individuales a datos digitales mediante procesos automáticos de códigos QR, lectores ópticos, tablas Excel, datos de visores o monitores, incluso los registros individuales con total preservación de la calidad del dato de unas variables con transparencia en las transacciones e inaccesible para quienes no lo necesitan. Los expertos y las organizaciones atribuyen a la transformación digital optimizar la gestión de los recursos hasta aumentos significativos en la productividad general, la rentabilidad y la ventaja competitiva. Algunas de las ventajas más citadas son: Mejora de la satisfacción y la fidelización de los clientes, mejorar la experiencia del cliente y de sus relaciones para insertarse en una Innovación rápida y continua con herramientas digitales para crear flujos de trabajo, procesos e infraestructuras más optimizados como resultado de sus transformaciones.

Según el último metaanálisis Q12 de Gallup<sup>6</sup>, que evalúa la conexión entre el compromiso de los empleados y los resultados empresariales, las empresas con

---

<sup>5</sup> Digitalización: ¿pecadora o salvadora del clima? - Blog nórdico de IBM

<sup>6</sup> The Benefits of Employee Engagement (enlace externo a ibm.com), Gallup, 12 de abril de 2017, actualizado el 7 de enero de 2023

niveles más altos de compromiso muestran un rendimiento significativamente superior en todo, desde el ausentismo hasta la productividad de las ventas y la rentabilidad. Por supuesto que estas nuevas estrategias fundamentadas en la transformación digital tienen presupuestos que se ajustan a la capacidad y función de una empresa dependiendo de sus objetivos, metas y tamaño, pero lo que sí es seguro, es el retorno de la inversión mediante la infusión de las últimas tecnologías al crear nuevas oportunidades de ingresos, incluyendo fuentes de ingresos procedentes de sitios web, aplicaciones móviles, ventas adicionales a través de chatbots y mucho más. La IA y los análisis sofisticados pueden ayudar a identificar nuevas oportunidades de productos y servicios basándose en los comportamientos y patrones de compra de los usuarios en el sitio web. Y los clientes podrían simplemente estar más inclinados a comprar a empresas que ofrecen más opciones para hacer negocios digitales.

Las organizaciones que llevan a cabo transformaciones empresariales<sup>7</sup> con éxito tienen más probabilidades de hacer crecer sus negocios existentes, y crear modelos de crecimiento de ingresos y de negocio y reinventar la forma en que gestionan sus operaciones.

---

<sup>7</sup>-[The value of digital transformation](#) (enlace externo a ibm.com), Harvard Business Review, 31 de julio de 2023

## BIBLIOGRAFÍA

ARROYO-VÁZQUEZ, M; VAN DER SIJDE, P.C. (2008): Encouragement and Business Development Support at Universities and Science Parks, Industry and Higher Education.

CASTRO MARTÍNEZ, E.; FERNÁNDEZ DE LUCIO, I.; GUTIÉRREZ GRACIA, A. Y AÑÓN MARÍN, M.J. (2001): «La Estrategia de dinamización en la cooperación investigación-empresa, desarrollo conceptual y aplicaciones». Seminario Internacional de Gestión Tecnología, 2005 Brasil.

CLARK, B. (1998): *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon Press.

ETZKOWITZ, H. (1983) : « Entrepreneurial Scientists And Entrepreneurial Universities In American Academic Science». *Minerva*,

ETZKOWITZ, H. (2004): The Evolution of Entrepreneurial University  
*International Journal of Technology and Globalisation*,

JOSÉ MILLET ROIG, MÓNICA ARROYO VÁZQUEZ M<sup>a</sup> DOLORES GARZÓN BENÍTEZ M. <sup>a</sup> JOSÉ RAMÍREZ SELLENS JOSÉ CARLOS AYATS SALTS (\*) Instituto IDEAS. Universidad Politécnica de Valencia

MCCLELLAND, D. (1961): The Achieving Society. Princeton, Nj:  
Industrial Studies of Innovation En *the Handbook of Industrial Innovation*..

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY EXPERIENCE. *R&D Management*,

MOSQUERA GENARO, Transformación Universitaria, UCV, 2024,