

# MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ

## MANAGEMENT MODEL BASED ON THE INTELLIGENT ORGANIZATION APPROACH AND THE INTEGRAL CURRICULUM DEMANDS CASE: ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES FACULTY OF LUZ

Valecillos, César<sup>1</sup>  
Quintero, Niria<sup>2</sup>

### RESUMEN

En este artículo se presenta un modelo basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes de (Senge 1995) para mejorar la gestión y coadyuvar la implementación del Currículo Integral en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. La metodología es descriptiva, centrándose en analizar el actual modelo de gestión. El diseño utilizado fue de campo, recopilando la información a través de cuestionario semi-estructurado. Los resultados revelaron una forma de gestión burocrática, centralista, reproductora de lo que ya se sabe, con dificultades para el aprendizaje organizacional e ineficiente. Se propone un modelo sustentado en las disciplinas de aprendizaje organizacional que combina eficientemente los recursos y el potencial de los actores en los sitios de trabajo posibilitando responder oportunamente a las demandas internas requeridas.

**Palabras clave:** Modelo de gestión, Organizaciones Inteligentes y Aprendizaje Organizacional.

### ABSTRACT

In this article a model based on the intelligent organization approach from Senge (1995) to improve management and to assist the implementation of the Integral Curriculum at the Economic and Social Sciences Faculty at LUZ is presented.

---

<sup>1</sup> Profesor Titular Universidad del Zulia. MS.c en Gerencia de Empresa y Magíster en Desarrollo Organizacional Universidad de Monterrey México. Cursando doctorado Administración de Empresas LUZ-UPM Telf. 0261-7926930. E-mail: [cvalecillosg@cantv.net](mailto:cvalecillosg@cantv.net)

<sup>2</sup> Profesora Titular Universidad del Zulia. Núcleo COL. Magíster en Gerencia Financiera. Delgada CONDES en la comisión Humanística. Telf. 02642-414587. E-mail: [niriaquintero@cantv.net](mailto:niriaquintero@cantv.net)

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

Centered on the analysis of the current management model, a descriptive methodology was carried out. A field design research was developed using a semi structured questionnaire to collect information. The results revealed a bureaucratic, centered, and reproducer what it is known, way of managing with difficulties and inefficiencies for learning organizational management. Therefore, a model founded on organizational learning disciplines, which efficiently combines the resources and the actors' potentiality in the work areas that makes possible to respond the required internal demands is proposed.

**Key words:** management model, intelligent organizations, organizational learning

## INTRODUCCIÓN

La nueva realidad signada por la globalización, la revolución de la tecnología, las comunicaciones y la velocidad creciente en que avanzan los conocimientos, repercuten en la existencia de un mercado de trabajo cada vez menos específico en términos de titularidad profesional. A la hora de contratar un graduado ya no es suficiente poseer un título que, en otra época, garantizaba la obtención de un determinado trabajo. Ahora se busca un candidato que se encuentre en condiciones de aplicar y cumplir con sus múltiples competencias, no importa cuál sea su título.

Un contexto socioeconómico cada vez más complicado, crea condiciones en las que el paso por la Universidad debe necesariamente ser intenso y productivo en términos económicos y de calidad, porque sobrevivir en la sociedad contemporánea venezolana es cada vez más difícil.

En el ámbito educativo la Universidad del Zulia realiza esfuerzos implementando el Currículo Integral al tenor de lo considerado como valioso transmitir y generar para la sociedad en concordancia con lo dispuesto por el Consejo Nacional de Universidades en lo relativo a la política de innovación educativa para las instituciones nacionales de educación superior, planteando que la gestión de la educación superior deberá orientar su acción hacia el mejoramiento acelerado y continuo de la calidad académica incorporando, al proceso educativo, contenidos de los avances científicos y tecnológicos de la educación contemporánea. Asimismo, deberá adaptarse a la dinámica del cambio a fin de generar nuevas ideas y métodos para el proceso enseñanza y aprendizaje adecuados a nuestras condiciones culturales. (CNU-OPSU 1987).

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, [SERBILUZ](#) / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

Correlativamente, la gestión en todas las instancias de la infraestructura de la Universidad debe alinearse de manera que sirva de apoyo y supla los recursos de la nueva dinámica de la enseñanza. Sin embargo, las funciones que deben llevar a cabo los responsables de las diferentes instancias y órganos que la constituyen como Autoridades, Directores de dependencias, Planificadores y Administradores de Facultades, Núcleos, Empresas Réntales y Fundaciones, muchas veces, ven sacrificadas sus contribuciones eficientemente a las nuevas demandas por carecer de los aprendizajes, las competencias requeridas y por falta de una visión integradora de su desempeño con la academia.

Resultados de estudios sobre el cambio en la gestión universitaria (Fuenmayor, 2001) revelan que la causa de tales acontecimientos estriba fundamentalmente del modelo tradicional de gestión que subyace en los supuestos de la acción decisoria, que dificulta el aprendizaje organizacional, por la falta de formación y capacitación gerencial de quienes ocupan los cargos en las instancias de la Universidad, donde han privado razones de índole político y la coalición de grupos de poder para la elección de los candidatos y el desempeño de sus funciones.

El problema generado de tal situación ha hecho evidente la necesidad de un cambio en el modelo de gestión que facilite el aprendizaje y que el personal posea fortalezas de liderazgo y habilidades gerenciales que proporcione la ciencia de la administración, cuyo objeto de estudio es el comportamiento de las organizaciones y la gerencia de los procesos conducentes al logro exitoso de la misión y objetivos establecidos. (López, 1998).

En ese sentido (Guijarro y Chávez, 2006) señalan: las Instituciones de Educación Superior, específicamente las Universidades, deben modificar sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, que permitan establecer relaciones entre las asignaciones presupuestarias y el cumplimiento de las funciones básicas de las casas de estudios superiores, como: docencia, investigación, extensión, producción, de acuerdo a los niveles exigidos y demandados por la sociedad.

Al respecto (Fuenmayor, 2001), agrega que en las Casas de Estudios Superiores de acuerdo a la (Ley de Universidades 1967), las funciones académicas están plenamente regladas y en ningún

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

momento pueden ser desviadas en su accionar; es decir, la norma de la materia regula de manera directa las acciones, procesos, procedimientos, las cuales en su mayoría son aquellas de carácter académico, y por tanto, susceptibles a una autoridad centralizada.

En lo referente a la centralización (Koontz y Wehrich, 2002) la consideran como el grado organizacional en el cual la toma de decisiones se concentra en un sólo punto de la organización a diferencia de la descentralización, la cual se presenta cuando hay aportes del personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer participación en la toma de decisiones.

Al respecto los autores (Guijarro y Chávez, 2006) señalan: en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, es decir, hay mayor aporte de información, luego el personal tiene la posibilidad de hacerlo, disminuyendo los márgenes de incertidumbre o riesgos a una decisión equivocada que puede causar un daño, en algunos casos irreparable.

La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ (FACES) no es ajena al problema planteado ni puede evadir los severos juicios emitidos por la comunidad, quien pone en tela de juicio, no sólo la eficacia y eficiencia de los procesos académicos - administrativos adoptados en las diferentes instancias de su infraestructura organizativa, sino por la falta de reciprocidad y alineamiento con los cambios y objetivos institucionales.

Tal situación se torna más crítica aun considerando la correlación que está llamada a guardar con el rol que la Universidad desarrolla como fuente creadora y difusora del saber y como apoyo al hecho educativo. Específicamente, las tareas que deben llevar a cabo las autoridades de las diferentes instancias y órganos que la constituyen como el Decano, los Directores de las Escuelas, Institutos, Coordinadores de estudios de postgrado, Planificadores y Administrador de la Facultad, muchas veces, ven sacrificada su contribución a la misión y desarrollo organizacional de la Institución por carecer de las competencias gerenciales que demanda el desempeño de los cargos asignados y por la falta de una visión integradora con la academia.

Ante ese escenario, las autoridades de esta Facultad requieren examinar nuevas opciones en su modelo tradicional de

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

gestión, alineado a los cambios que se vienen dando en el ámbito académico, de manera que proporcione la infraestructura y logística correspondiente.

Dicho problema, hace evidente una serie de antifuncionalidades que pueden afectar los esfuerzos que realizan las actuales autoridades con la implementación del Currículo Integral.

En nuestro caso particular, la propia experiencia da cuenta que ha pesar del tiempo que se viene hablando de la necesidad del cambio en la manera como se escenifica el proceso enseñanza - aprendizaje y de disponerse físicamente de un instrumento curricular idóneo, este todavía no ha llegado a nuestras manos.

El enfoque de la organización inteligente, está dado a ofrecer una serie de pautas que pueden coadyuvar los cambios requeridos en el modelo tradicional de gerencia universitaria para integrarlos y proveer los recursos que demanda los esfuerzos realizados con la puesta en práctica del Currículo Integral por el Vicerrectorado Académico.

A lo externo, dicho modelo sienta la pauta para considerar los nuevos escenarios globalizados y competitivos vía gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional de la información válida y confiable, cuyo valor agregado es la expansión de las potencialidades de los recursos que dispone la organización para su desarrollo e innovación.

A lo interno, el enfoque de las Organizaciones Inteligentes constituye una opción que coadyuva el diagnóstico y gerencia de los cambios en las instituciones de diferente naturaleza basado en el aprendizaje organizacional, la participación, la flexibilidad y las potencialidades de los recursos humanos acorde con los requerimientos que demanda los nuevos tiempos. (Bernal, 1992).

Considerando los planteamientos anteriores, se propone concebir un modelo de gestión para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales enmarcado en el enfoque de las organizaciones inteligentes que hilvane las disciplinas de aprendizaje de (Senge, 1995), a los efectos de optimizar los procesos académicos – administrativos y la toma de decisiones de las diferentes instancias, que responda oportunamente a los

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

esfuerzos de implementar el Currículo Integral que está dando el Vicerrectorado Académico en pro de la calidad de la enseñanza y aprendizaje.

## **EL ESTUDIO Y SUS CARACTERÍSTICAS GENERALES**

Para dar respuesta al propósito del presente estudio se ejecutó una investigación con el siguiente objetivo general: Elaborar para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) un modelo basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes para el mejoramiento de la gestión y alinearlos a los requerimientos del Currículo Integral implementado en la Universidad del Zulia.

Este objetivo se satisfizo en la medida que se ejecutaron los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el actual modelo de gestión practicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ.
- Diagnosticar la forma de desempeño del personal con autoridad en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales que incluya Decano, Miembros del Consejo de la Facultad, Directores, Coordinadores y Administradores.
- Evidenciar la práctica de las disciplinas de aprendizaje en el desempeño del personal con autoridad de los diferentes niveles jerárquicos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES)
- Estudiar las opciones que ofrece el enfoque de las organizaciones inteligentes para mejorar la gestión de la FCES y el currículo integral.
- Diseñar el modelo de gestión para Facultad de Ciencias Económicas y Sociales basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes que sirva de apoyo a los requerimientos del Currículo Integral necesario para la educación superior.

## CONSIDERACIONES TEÓRICAS

A continuación se presentan algunas de las consideraciones teóricas que sustentan el presente estudio. Las mismas están referidas, entre otras, a gerencia y gestión universitaria, currículo integral de la Universidad del Zulia, las disciplinas de aprendizaje y el enfoque de las organizaciones inteligentes:

### GESTIÓN Y GERENCIA

Proviene del paradigma administrativo empresarial, refiriéndose a la búsqueda de la eficiencia y la productividad en la organización. (Guzmán, 1992) lo concibe como el proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harán posible alcanzar los objetivos de la organización. Y, para lograr dichos objetivos, deben ponerse en práctica los cuatro procesos que caracterizan la gerencia, ellos son: planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales (Stoner y Freeman, 1994).

Los mismos autores agregan, las organizaciones deben contar con personas capacitadas para dirigir las. El que se logren o no las metas dependerá del desempeño gerencial que tenga la organización.

En este estudio se adscribe el término al contexto de una institución universitaria cuyo objetivo principal no es el económico ni persigue fines lucrativos, sino que sus intereses son sociales y preferimos acogernos al término gestión.

Su connotación se enmarca dentro de “los procesos de orden técnico que tienen lugar en la esfera directiva de la educación superior” (Díaz, 1997: 17). Si se analiza la Universidad como organización, cuya dinámica interior busca cumplir con un marco teleológico preestablecido, optimizando recursos, en este sentido, el término gerencia es adecuado. En otras palabras, se hace referencia a la administración racional de los recursos, de modo que los procesos que ocurren en su interior sean ejecutados con eficiencia y calidad para hacer que la Institución busque la excelencia.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

### **DE TAL MANERA QUE SE DEFINIERON LOS TÉRMINOS:**

#### **GERENCIA UNIVERSITARIA**

Como el manejo de los procesos administrativos-académicos cuyo fin es la búsqueda del cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **GESTIÓN UNIVERSITARIA:**

Como los procesos de orden técnico que tienen lugar en la esfera directiva de la educación superior.

#### **MODELO CURRÍCULO INTEGRAL**

(Nava, 2005) plantea que el currículo integral configura un sistema de significados que involucra permanentemente una postura de integración, sobre la base de la aceptación de la dinámica del conocimiento, lo propio de las actitudes y lo relativo a los procedimientos que responden al proyecto educativo sustentado.

La integración se concreta a través de los medios es timados como pertinentes, en el tenor de lo apreciado como valioso de transmitir y de generar, en el predicamento de lo moralmente deseable y en respuesta a los valores educativos que la comunidad ha consensuado como la esencia teleológica esperada y agrega, antes de la resolución 329 emanada del (CNU 2002), el currículo a nivel de las carreras era rígido y enfatizaba la formación profesional específica.

Esa concepción, derivada del lento cambio técnico y del conocimiento disciplinario, también se asociaba a una demanda laboral y empleo estable en el mediano y largo plazo. Pero hoy el mundo vive un intenso cambio de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y una continua revolución en los paradigmas disciplinarios; la demanda laboral es muy cambiante, el énfasis se coloca en el perfil de competencias y en la capacidad de aprender ulteriormente, más que en el certificado formal o los conocimientos específicos adquiridos en la educación superior.

Finalmente resalta, la autora citada que tales planteamientos ha obligado a un giro fundamental en las instituciones de educación superior, transversalizando el conocimiento que se entrega, en un



## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

sentido disciplinario, y enfatizando más el perfil de competencias profesionales que el cumplimiento formal de un currículo. Hoy se prefiere otorgar una formación general fuerte, capaz de constituir una base para el aprendizaje posterior, tanto como aprendizaje en el trabajo, como por medio del postgrado, y de producir las competencias requeridas para un adecuado desempeño profesional.

En tal sentido, en este estudio se concibió definir:

### **CURRÍCULO INTEGRAL DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA.**

Como el diseño enseñanza - aprendizaje que actualmente se instrumenta en esta Institución, estructurado por la transversalidad del conocimiento y constituido por el conjunto de planes y prácticas programadas en las asignaturas de estudio a ejecutar en las aulas y laboratorios para desarrollar plenamente los valores y competencias de los estudiantes.

Su implementación requiere adecuaciones importantes en la estructura organizativa de la Universidad y la conjunción de voluntades de toda la comunidad universitaria, particularmente, de las instancias académico administrativas de todas las Facultades y Núcleos las cuales suplen la planificación y organización de los recursos requeridos para su operacionalización final. Sin embargo, el estilo de gerencia en la Universidad presenta una serie de elementos que afecta seriamente la implementación del currículo integral.

### **ORGANIZACIÓN TRADICIONAL**

Para (Senge, 1995) es lo contrario a una Organización en Aprendizaje porque está fincada en mecanismos de gerencia rígidos de control y que funciona en base a ciertos métodos y conocimientos que ha ido adquiriendo a través de los años. Este tipo de organizaciones reproducen lo que ya saben.

Como no confía en las capacidades, compromiso y responsabilidad de sus empleados diseña mecanismos de control, que se estructuran de manera jerárquica vertical, formando una pirámide en cuya cima se toman todas las decisiones.

### **ORGANIZACIÓN EN APRENDIZAJE**

Es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, [SERBILUZ](#) / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

ver la realidad con nuevos ojos, Senge, (1995). Este enfoque considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Pueden comprometerse con la visión de la organización, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad.

Por lo tanto, son aptos para tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Además, trabajan en equipo con eficiencia y creatividad renovada.

Agrega el autor que, para lograr ese estado de cosas los líderes deben ser diseñadores, guías y maestros; Son los responsables de construir una organización donde la gente constantemente expanda sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y organizacional, siendo la visión personal la más atractiva de las disciplinas de aprendizaje porque se basa en aumentar y desarrollar las aptitudes de las personas que integran una organización, comprendiendo que una organización crece y se fortalece si sus integrantes también lo hacen.

De esta manera, una organización inteligente ofrece una atención permanente al desarrollo de las personas, indagando sobre los valores personales y organizacionales, favoreciendo la práctica del dominio personal mediante el uso de las orientaciones reactivas, creativas e interdependientes.

Para el mismo autor, la tarea central del enfoque inteligente es llevar los modelos mentales a la superficie, revelarlos y hablar de ellos, sin defensa para que se noten como fluyen y se encuentren maneras de modificarlos mediante la creación de nuevos modelos mentales que sirvan mejor en el entorno.

Son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones críticas a las que se enfrenta y desarrollar la maestría en las cinco disciplinas: la visión compartida, el cambio de paradigma, la excelencia personal, el trabajo en equipo y el pensamiento sistémico.

En ese orden de ideas, en este estudio se consideró tomar en

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, [SERBILUZ](#) / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

cuenta estas cinco disciplinas como referencia para el cambio de la gerencia de los procesos administrativos-académicos en las diferentes instancias de la Universidad.

Según (De Geus 1996) el enfoque de la organización inteligente corresponde a una concepción acerca de la administración y la organización, que enfatiza en las dimensiones del aprendizaje, el cambio y el desarrollo organizacional.

El mismo autor destaca: que a finales de la década de los 90 la idea de la organización inteligente fue madurando hasta consolidarse como una estrategia para el cambio organizacional con los planteamientos de una serie de autores, entre ellos, (Swieringa, 1998) (Senge, 1995), que coinciden en la necesidad de un aprendizaje organizacional para generar procesos de innovación y desarrollo, lo cual le imprime al sistema la capacidad de procesar rápidamente mayores cantidades de información y responder efectivamente a situaciones cambiantes del medio ambiente.

Interesa destacar un planteamiento de (Swieringa 1998) en relación con el carácter de cambio en el enfoque de organización inteligente y su efecto en el desarrollo e innovación: década tras década estuvieron a la orden del día estrategias para manejar el cambio y asimilar los nuevos paradigmas de dirección. sin que ninguna lograra beneficios para su implementación y contribuir a la innovación y al desarrollo organizacional.

Para el mismo autor, la causa de tal situación derivó del enfoque sobre el cambio existente hasta entonces, que sólo apelaba a técnicas y herramientas analíticas que el dirigente debe conocer y no a los principios de internalización del valor y los procesos de aprendizaje extensibles a los colaboradores o personal que labora en la organización.

Por si solo el conocimiento de los temas y las técnicas de manera desarticulada son insuficientes para poder asimilar e incorporarse adecuadamente en la cultura de la organización.

La organización es un sistema integrado de procesos y los resultados sólo pueden mejorar si todos los componentes aprenden a partir del aprendizaje organizacional. Sólo así y utilizando los fundamentos de las Organizaciones Inteligentes constituido por valores, procesos y tecnología se tendrá el valor y la voluntad para

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

cambiar el *estatus quo* y canalizarlos hacia resultados y proyectos específicos.

**Los valores.** Constituyen la filosofía del cambio y se centran en el desarrollo de la organización y el talento humano.

**Los procesos** corresponden a las etapas del diagnóstico, planificación, evaluación y las intervenciones a una serie de estrategias educativas para el aprendizaje y el cambio en los subsistemas humano cultural, funcionamiento organizacional

**La tecnología** se centra en las operaciones y el ambiente físico (Ferrer, 2000). En atención a lo antes planteado, en este estudio se consideraron estos fundamentos para el diagnóstico y administración de los cambios requeridos en el modelo tradicional de gestión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. (FACES)

## **METODOLOGÍA UTILIZADA**

Dados los propósitos del presente estudio, se consideraron los siguientes aspectos metodológicos:

El nivel de análisis fue descriptivo, centrándose en analizar el actual modelo de gestión practicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ y hacer una propuesta de un modelo basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes para el mejoramiento de la gestión y alinearlos a los requerimientos del Currículo Integral implementado en la Universidad del Zulia.

El diseño utilizado fue de campo, procediéndose a recopilar la información directamente de la realidad. En tal sentido, para efectos de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos del enfoque de las organizaciones inteligentes y del currículo integral de LUZ se elaboró una ficha de análisis de contenido de la bibliografía y los documentos correspondientes; para analizar e identificar el actual modelo de gestión practicado en la Facultad objeto de estudio.

Se diseñó una entrevista semi-estructurada que evidenciara el carácter de los procesos de planificación, organización, dirección, control y seguimiento del personal con autoridad que se desempeña

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

en los diferentes niveles jerárquicos, asimismo se analizó la Ley de Universidades, Reglamentos y documentos internos de la Facultad.

Para determinar la práctica de las disciplinas de aprendizaje en el personal con autoridad en los diferentes niveles jerárquicos se diseñó una guía de observación tomando como referencia los planteamientos de (Senge, 1995).

La población a la que se hizo referencia estuvo conformada por el Decano, los Miembros del Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, los Directores y Secretarios Docentes de las cuatro escuelas, los Jefes de Departamentos, los Coordinadores del Instituto de Investigación, del Centro de Estudios de la Empresa y de los Programas de Estudios de Postgrado y el Administrador de la Facultad para un total de 21 profesores que conformaron la población objeto de estudio.

Del análisis y procesamiento de la información obtenida se estableció el conjunto de elementos que permitió dar respuesta al objeto de la investigación en relación al modelo de gestión para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes y el currículo integral.

## **DIAGNÓSTICO**

En primer lugar, se analizó el modelo actual practicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ, el mismo pasó inicialmente por identificar su naturaleza y conformación académico administrativa. Al respecto, en la sección IV, del título III, del capítulo I de la (Ley de Universidades 1967) se señala que por su especial naturaleza a cada Facultad le corresponde enseñar e investigar una rama particular de la Ciencia o de la Cultura, que para el caso específico en documentos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales se encontró que la misma apuntala a la enseñanza e investigación de conocimientos científicos-tecnológicos en las disciplinas económica, social, administrativa y contable.

Asimismo se encontró. que orgánicamente está constituida por cuatro escuelas, una División de Estudios para Graduados, una División de Extensión, el Instituto de Investigaciones, el Centro de Estudios de la Empresa, el Centro de Estadísticas e Investigaciones de Operaciones, el Centro de Estudios Sociológicos y

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, [SERBILUZ](#) / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

Antropológicos y el Programa Centro de Estudios Petroleros y Carboníferos.

En relación a su estructura, la misma está integrada por el Decano y los Directores de las Escuelas, las Divisiones del Instituto y de los Centros y Programas, así como por los Miembros del personal Docente y de Investigación, los Miembros Honorarios, los Estudiantes y los Representantes de los Egresados. Jerárquicamente, el gobierno está ejercido por la Asamblea de la Facultad, el Consejo de la Facultad y el Decano.

En cuanto a la enseñanza de la Facultad, la misma se rige por un plan de estudios o currículo aprobado por el Consejo de Facultad de Ciencias Económicas y Sociales el 09-12-94

La exploración de los documentos internos reveló información relativa al origen, antecedentes y trayectoria de la Facultad.

Los datos procesados en relación al modelo de gestión practicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ lo caracterizan como un modelo: centralista, autoritario, formal, ineficiente, reproductor de lo que ya se sabe e incapacitado al aprendizaje organizacional.

En segundo lugar, para el diagnóstico del desempeño del personal con autoridad en funciones académico - administrativas se aplicó una entrevista semi estructurada.

Dicho diagnóstico evidenció la existencia de una serie de disfunciones que impiden llevar a cabo una gerencia universitaria eficiente y dado que la estructura interna ha permanecido intacta, los problemas se han agravado de tal manera que se sobrevive en permanente crisis.

Entre los obstáculos detectados vale mencionar: Existencia de un desconocimiento casi total de la Misión, Visión y Valores de la Facultad, lo intrincado de los procesos y procedimientos de gestión universitaria, excesiva documentación y trámites burocráticos ante la demanda de los usuarios, notoria imprecisión, ambigüedad y poca capacidad operativa de los procedimientos administrativos y manejo inadecuado de los procesos administrativos-académicos.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

Otra limitación es la ausencia de objetivos claros que afectan las decisiones, la evaluación de sus logros, la definición de la calidad de sus procesos y resultados, inexistencia de controles eficientes, duplicación de intereses, marcada tendencia hacia la improvisación, irracionalidad del gasto, ocupación de cargos gerenciales a partir de la decisión de quien detenta el poder superior.

Falta de coordinación entre los niveles que conforman la estructura organizativa, privación de intereses políticos en la toma de decisiones, imprecisión en el establecimiento de responsabilidades, presencia de un entorno político que limita y restringe la toma de decisiones, tendencia a que el entorno extragerencial determine la acción administrativa, el administrador-gerente universitario normalmente se desempeña en ambientes organizacionales de baja responsabilidad, entre otros.

En tercer lugar, con relación a evidenciar la práctica vinculada con las disciplinas de aprendizaje, (Senge, 1995) el desempeño del personal con autoridad de los diferentes niveles jerárquicos, tales como: visión compartida, modelos mentales, cambios de paradigmas, excelencia personal, pensamiento sistémico y aprendizaje en equipo se observó la carencia de un liderazgo y competencias gerenciales acorde con las demandas de los cargos asignados, falta de reciprocidad y alineamiento con los objetivos institucionales, la falta de una visión integradora con la academia y una baja actitud e importancia al trabajo en equipo.

Adicionalmente, se reveló la tendencia y resistencias a cambios y al aprendizaje por formas nuevas distintas a los esquemas de trabajos tradicionales y ajustados a los reglamentos de la toma de decisiones de la Facultad.

En cuarto lugar, para determinar los requerimientos que demanda la implementación del currículo integral a las diferentes instancias académico administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ la exploración se centró inicialmente en el análisis de las instancias, resoluciones y documentos relacionados con dicha materia.

En tal sentido, se consideraron las funciones del Consejo Central de Currículo de LUZ, adscrito al Vicerrectorado Académico y se analizaron la resolución 329 del Consejo Universitario de LUZ en lo relativo al Currículo Integral y la ponencia intitulada Hacia una

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

Nueva Visión del Currículo en LUZ, presentada por la Vicerrectora Académica (Nava, 2005) en el evento Retos del Currículo en la Educación Superior.

## **MODELO PROPUESTO**

Considerando los resultados obtenidos y el propósito del presente estudio en cuanto a proponer un modelo de gerencia fundamentado en el enfoque de las organizaciones inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, el mismo tendría los siguientes elementos:

Contexto global, nacional, regional y local.

Actores de la comunidad universitaria

Procesos gerenciales

Instancias Académico-Administrativas en Comunidades de Aprendizaje

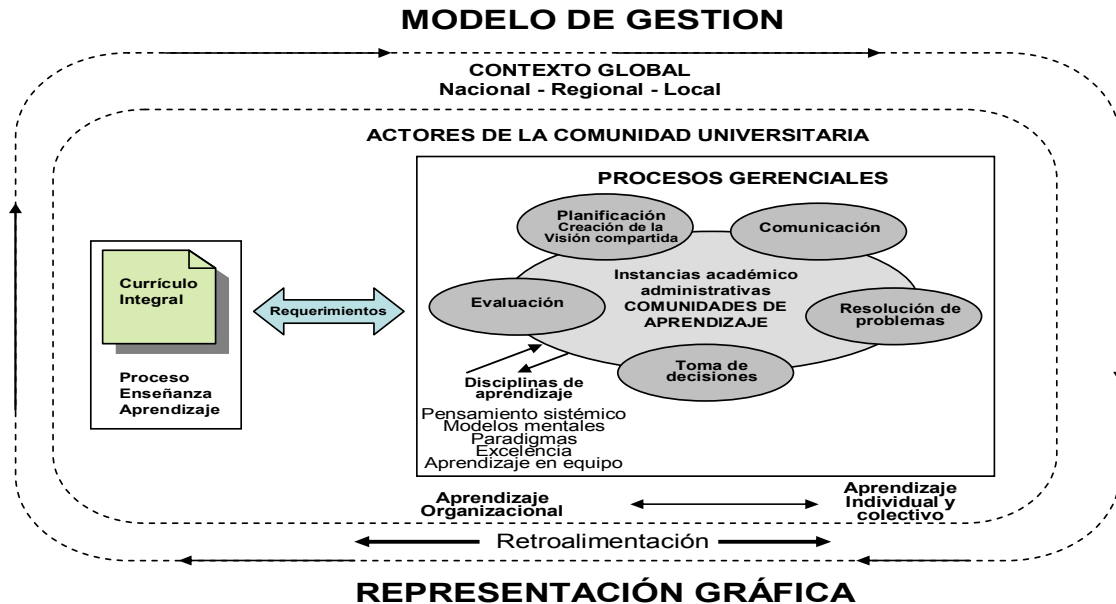
Disciplinas de Aprendizaje.

Procesos de aprendizaje organizacional, colectivo e individual.

Requerimientos del currículo integral.

Retroalimentación del modelo.





Fuente: Valecillos (2007)

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El modelo se enmarca en el aprendizaje organizacional entendido como el proceso que permite transformar la teoría de acción de una organización, la construcción de una visión común con un compromiso colectivo para revisar los valores o principios rectores, modificarlos cuando sea necesario, desarrollar continuamente modos más eficientes y eficaces para llevarlos a cabo y la puesta en práctica de una evaluación formativa.

Se sustenta en el enfoque sistémico de la organización inteligente que plantea (Senge 1995) en la Quinta Disciplina, donde señala como requisitos para que una organización desarrolle procesos de aprendizaje organizacional significativos o transformadores: el tener una visión compartida, un aprendizaje en equipo, el pensamiento sistémico, la excelencia personal y los modelos mentales que permitirán la transformación de las organizaciones en organizaciones que aprenden o inteligentes.

El aprendizaje se centra en la mejora de las tareas, el trabajo y la solución de los problemas, asimismo, se hace énfasis en el aumento de las capacidades profesionales y desarrollo de la

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

organización. También se sustenta en la Teoría de acción de (Argyris y Schon, 1978), que establece que el aprendizaje organizacional se produce cuando el colectivo responde de modo distinto al habitual cuando se presentan los errores. De este modo la organización tiene una competencia nueva, que la capacita para procesar la información, corregir errores y proponer soluciones de un modo creativo.

### **OBJETIVOS DEL MODELO**

#### Objetivo General

- Proporcionar elementos teóricos y metodológicos que favorezcan el aprendizaje organizacional dentro del proceso gerencial de las instancias académico administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

#### Objetivos específicos

- Facilitar los procesos de aprendizaje organizacional para el desarrollo de la eficacia institucional necesario para la implementación del currículo integral.
- Orientar la formación de comunidades de aprendizaje dentro de las diferentes instancias académicas administrativas
- Orientar situaciones que propicien el aprendizaje organizacional abierto al cambio y a la participación en la toma de decisiones.

### **OPERATIVIDAD DEL MODELO**

- La gestión académico administrativa de las diferentes instancias de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales orientará sus acciones de manera de constituirse en comunidades de procesos de aprendizajes.
- Los procesos de aprendizajes se orientarán a los requerimientos del currículo integral en cuanto a: mejoramiento de la enseñanza aprendizaje, mejoramiento de la calidad educativa, la capacitación de los docentes, dotación de recursos e infraestructura física.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

- Los componentes del modelo interactúan en la búsqueda de cambios en los procesos gerenciales que generen aprendizajes que redundan en la eficacia de los propósitos del currículo integral, restringiendo la formalidad y burocracia en los procedimientos de trabajo.
- El principio de descentralización implica la participación y el compromiso de todo el personal de las instancias académico administrativas en la toma de decisiones, en la construcción de una visión compartida en correspondencia a los requerimientos del currículo integral y del contexto externo que permita un aprendizaje en equipo que propicie el desarrollo de visiones comunes sobre los objetivos y metas personales con los de la institución universitaria.
- La planificación en comunidades de aprendizaje participativa posibilita identificar todo lo que es necesario para la toma de decisiones, convirtiendo lo pensado y deseado en acciones concretas.
- La planificación guarda estrecha relación con la comunicación, la resolución de problemas, la toma de decisiones, los modelos mentales, la evaluación y el aprendizaje. Esto permite la eficiencia gerencial y el desempeño del personal al identificar los problemas en colectivo en cuanto a las respuestas acorde con los objetivos, visión y misión institucional, *en este caso las demandas del currículo integral*.

### **FUNCIONES ESTRATÉGICAS DE APOYO AL CURRÍCULO**

- Propiciar la participación de las diferentes instancias jerárquicas en la reforma y transformación en los esfuerzos que se realiza en pro del nuevo diseño del currículo integral.
- Constituir un medio de integración entre los procesos académicos administrativos que se desarrollan en las instancias de los Departamentos, Escuelas, Institutos, la Facultad y los requerimientos que demanda el currículo integral.
- Coordinar acciones que faciliten la participación de la comunidad académica y el personal directivo en la gestión, realización y valoración del proyecto del currículo integral.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

- Constituirse en el medio que posibilite la fluidez de los procesos entre las instancias académicas y administrativas.
- Involucrar al mayor número de dependencias de la Facultad que posibilite la integración y sistematización requerida por los nuevos procesos curriculares.
- El modelo propuesto debe facilitar que el personal con autoridad asuma el compromiso en cuanto a gerencia universitaria, tomando en cuenta los nuevos paradigmas, y en virtud de que se está inserto en un mundo globalizado y en una sociedad del conocimiento que establece un máximo nivel de competitividad, de exigencia y de calidad.
- Los cargos deben ser ocupados por gerentes que verdaderamente pongan en práctica procesos gerenciales tales como la *planificación*, para disminuir el riesgo de fracaso; la *organización*, que posibilite el cumplimiento de los objetivos; la *dirección*, que son las diligencias realizadas por el jefe o coordinador para garantizar el óptimo desarrollo de las actividades planificadas; y el *control*, el cual busca cerciorarse que todo salga tal como se ha planificado o estipulado.

### **ACCIONES PARA FACILITAR EL CAMBIO DEL MODELO DE GESTIÓN EN LA FACULTAD**

- El cambio del nuevo estilo de dirección, sería producto de un proceso evolutivo de aprendizaje organizacional y de participación activa del personal de las diferentes dependencias de la Facultad. Esto posibilita desarrollar una estructura socio-técnica e inteligente, con voluntad, poder de decisión y la posibilidad de analizar los recursos de la Facultad, los que posee y los que debería adquirir en pro de la eficiencia de los procesos académicos administrativos.
- En el caso de la forma de manejar el cambio el mismo sería sistemático, evolutivo y mediante su gestión para disminuir su impacto negativo y las resistencias en el personal. Esto implica adoptar estrategias educativas, participativas, de información y negociación.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

- Para el modelaje e impulso de la gerencia universitaria se diseñarán planes educativos para involucrarlos y comprometerlos con los cambios requeridos.

Finalmente, para el alineamiento del desempeño del personal con los requerimientos del currículo integral se diseñarían formas de intervención de aprendizaje colectivo en el sistema humano cultural que lleve a la “idea fuerza” e internalización del valor e importancia de las nuevas técnicas de manera que se perciba su puesta en práctica como una oportunidad para satisfacer necesidades de diferente índole y no como una amenaza.

## **CONCLUSIONES**

El tema de las organizaciones inteligentes y las disciplinas de aprendizaje de (Senge 1995) evidenció que el enfoque de las organizaciones inteligentes constituye una opción para la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) y el currículo integral por las siguientes razones:

- Propicia la participación de las diferentes instancias jerárquicas de la Facultad en la reforma y transformación en los esfuerzos que se realizan en pro del nuevo diseño del currículo integral.
- Constituye un medio de integración entre los procesos académicos administrativos que se desarrollan en las instancias de las Escuelas, los Departamentos, Institutos y Centros de la FCES y los requerimientos del currículo integral.
- Posibilita coordinar las acciones que facilitan la participación de la comunidad académica y el personal directivo en la gestión, realización y valoración del proyecto del currículo integral.
- Constituye un medio que posibilita la fluidez de los procesos entre las instancias académicas y administrativas.
- Posibilita involucrar al mayor número de dependencias de la Facultad en la sistematización requerida por los nuevos procesos curriculares.

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

- Facilita que el personal con autoridad académico administrativo asuma el compromiso de sus funciones tomando en cuenta los nuevos paradigmas, en virtud de que se está inserto en un mundo globalizado y en una sociedad tecnológica del conocimiento que establece un máximo de realización, excelencia, competitividad y calidad humana.

- Condiciona que los cargos deben ser ocupados por gerentes académicos que pongan en práctica competencias y procesos gerenciales fundamentados en *la planificación* para disminuir el riesgo del fracaso, *la organización* que posibilite el cumplimiento de los objetivos, *la dirección* que garantice el óptimo desarrollo de las actividades planificadas, *el control* que busque cerciorarse de que todo salga como se estipuló y *el aprendizaje y cambio* que conlleve al desarrollo organizacional

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris Carl y Schon David (1978). **Educating the reflective practitioner**. San Francisco. Jossey – Blas.
- Bernal, Miguel (1992). **Aprendizaje organizacional**. México. Ediciones UDEM
- CNU-OPUSU (1987). **Documento sobre políticas, estrategias y acciones concretas para el desarrollo de la Educación Superior Venezolana. Mimeografiado**. Caracas Venezuela
- Congreso de la República de Venezuela (1967) **Ley de Universidades**. Gaceta Oficial 1429 Extraordinaria. 8 de septiembre. Caracas-Venezuela.
- De Geus, Aries (1996). **Planificando el aprendizaje**. México. Harvard Business Review.
- Díaz, B. (1997). **Financiamiento y gestión de la educación superior en América Latina y el Caribe. La educación superior en el siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe**. Cresalc/UNESCO. Caracas.
- Ferrer, Pérez L. (2000). **Prácticas de desarrollo Organizacional**. México. Editorial Trillas.
- Fuenmayor, Luis (2001). **Proposiciones para la nueva universidad**. Debate abierto. N0. 16. Caracas. Venezuela.
- Guijarro, Mayra y Chávez, Jorge (2006). **Ética y gerencia universitaria**. Revista Venezolana de Gerencia. V 11 n 34. Vicerrectorado Académico. LUZ. Maracaibo Venezuela. ISSN 1315-9984
- Guzmán, M. (1992). **Gerencia Participativa**. Caracas.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz (2002). **Administración. Una perspectiva global**. México. McGraw Hill
- López, Añez (1998. Ref). **La Universidad en un Quinquenio lecciones para el cambio. El caso particular de la Universidad de Los Andes**. ULA. Mérida.
- LUZ/ Consejo Universitario. (2006) **Resolución 329**
- Nava, Rosa, (2005). **Retos del currículo de la educación superior**. Vicerrectorado Académico. EDILUZ. Maracaibo. Venezuela.

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, [SERBILUZ](#) / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Valecillos, César y Quintero, Niria (2009) MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES Y LAS DEMANDAS DEL CURRÍCULO INTEGRAL. CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ/ [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 63-85

Peter Senge. (1995). **La quinta disciplina en la práctica**. España. Editorial Granica.

**Plan Curricular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales** (1994). Maracaibo. Venezuela.

Stoner, J y Freeman, R. (1994). **Administración**. Prentice Hall. México.

Swieringa, Joop. (1998). **La organización que aprende**. Adisson Wesley.