



Revista de Ciencias Sociales (Ve)  
ISSN: 1315-9518  
rcs\_luz@yahoo.com  
Universidad del Zulia  
Venezuela

# Gestión por procesos en redes de cooperación intersectoriales en la Península de Paraguaná, Venezuela

**Marín-González, Freddy; Pérez-González, Judith**

Gestión por procesos en redes de cooperación intersectoriales en la Península de Paraguaná, Venezuela

Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXVII, núm. 1, 2021

Universidad del Zulia, Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065533013>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Internacional.

## Gestión por procesos en redes de cooperación intersectoriales en la Península de Paraguaná, Venezuela

Process management in intersectoral cooperation networks

Freddy Marín-González

Universidad de la Costa, Colombia

fmarin1@cuc.edu.co

Redalyc: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065533013)

id=28065533013

Judith Pérez-González

Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda", Venezuela

judithmpg@correo.unefm.edu.ve

Recepción: 02 Septiembre 2020

Aprobación: 19 Noviembre 2020

### RESUMEN:

La gestión por procesos representa una estrategia clave para fortalecer la dinámica estructural y funcional de redes de cooperación en contextos intersectoriales. Desde este referente el artículo se orienta a proponer un diseño de gestión por procesos en redes de cooperación, cuyos nodos de articulación corresponden a las prácticas profesionales industriales en la interfaz Universidad – Gobierno – Empresa. El referente epistemológico se fundamenta en un enfoque lógico racional que conlleva al diseño de un componente teórico, donde se utiliza el análisis de contenido para el abordaje de categorías como: Modelos de gestión por procesos, redes de cooperación y prácticas profesionales; la construcción teórica fundamenta el nivel propositivo donde se definen los procesos y actores clave de una red de cooperación. Los resultados caracterizan el enfoque de gestión por procesos para una red de cooperación intersectorial universidad - gobierno – empresa, en atención a las relaciones formales establecidas entre los grupos de interés. Se concluye, que la propuesta es viable y socialmente conveniente, por cuanto rompe con el modelo de gestión tradicional, para dar paso a nuevas concepciones de gestión que tributen a la dinámica social, y puedan responder de forma dinámica a las demandas del contexto para con las organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión por procesos, redes de cooperación, prácticas profesionales, intersectorialidad, interfaz relacional.

### ABSTRACT:

Process management represents a key strategy to strengthen the structural and functional dynamics of cooperation networks in intersectoral contexts. From this reference, the article aims to analyze management by processes in cooperation networks, whose articulation nodes correspond to industrial professional practices at the University - Government - Company interface. The epistemological reference is based on a rational logical approach that leads to the design of a theoretical component, where content analysis is applied to address categories such as: Process management models, cooperation networks and professional practices; The theoretical construction bases the purposeful level where the key processes and actors of a cooperation network are defined. The results characterize the process management approach for a network of intersectoral university-government-business cooperation, in attention to the formal relations established between the interest groups. It is concluded that the proposal is viable and socially convenient, since it breaks with the traditional management model, to give way to new management concepts that contribute to social dynamics, and can respond dynamically to the demands of the context for the organizations.

**KEYWORDS:** Process management, cooperation networks, professional practices, intersectoriality, relational interface.

### INTRODUCCIÓN

La cooperación como estrategia organizacional se ha incrementado en los últimos años, motivado a que las instituciones se encuentran inmersas en mercados cambiantes y competitivos, donde la capacidad de innovación en el ámbito tecnológico, organizativo así como de gestión es vital para funcionar de forma eficiente y generar estrategias para participar de la compartición de información y conocimiento.

En este contexto las organizaciones del sistema social, incluidas las del sector universitario, gobierno y empresas, se ven en la necesidad de establecer mecanismos relacionales como vía para garantizar la competitividad y sostenibilidad en función del desarrollo social. La forma más expedita para el logro de los referidos propósitos está asociada al establecimiento de redes de cooperación en contextos intersectoriales. En ese sentido, sostienen Velázquez, Cruz y Vargas (2018) que “la cooperación puede ocurrir como resultado de una amplia gama de motivos y objetivos, una variedad de formas, y producirse a través de términos y condiciones entre las partes interesadas” (p.13).

Lo referido anteriormente se fundamenta en la teoría de redes, la cual describe la interconexión de organizaciones homogéneas para el alcance de propósitos comunes, expresando la complementariedad que las organizaciones requieren para responder adecuadamente a las exigencias del entorno (Vega, 2004). Al respecto, autores como Bravo, Marín y Carrera (2013), definen las redes de cooperación como interacciones complejas, sistémicas y dinámicas cuya estructura de sustento está asociada a la disposición de unidades, procesos y recursos que viabilizan la búsqueda de objetivos comunes, desde principios de integración y complementariedad.

Se infiere que las redes de cooperación, representan mecanismos para fortalecer las relaciones entre el sector universitario, empresarial y sector gobierno, con el fin último de lograr ventajas competitivas y contribuir a la solución de problemas del entorno. Uno de los planos a articular en la retícula intersectorial deviene del nodo de las universidades asociado a procesos de orden didáctico curricular académico, específicamente a través de las prácticas profesionales que realizan los estudiantes universitarios en sus últimos años de formación; representan la búsqueda de un objetivo común donde los actores involucrados unifican capacidades para participar en la solución de problemas del sistema social.

En este sentido, la conformación de redes de cooperación está sustentada en una estructura horizontal de coparticipación, colaboración y corresponsabilidad que se corresponden con un plan estratégico de acción diseñado para tal fin; al respecto Sebastián (2000); Jaramillo (2000); Lievens, et al. (2011); Marín, et al. (2017), destacan la necesidad de nuevas prácticas gerenciales, flexibles y visiones centradas en la relación proceso - producto.

Desde esta perspectiva la gestión por procesos dota a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales orientados al cliente final. Prioriza el proceso sobre la función, es decir, el enfoque es la integralidad, donde la razón última no es el producto o servicio sino el usuario (Pérez, 2012). El éxito de las organizaciones, ya sean de producción de bienes o de servicios, lucrativas o sin fines de lucro, depende de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos (Hernández, et al., 2013).

Desde este referente el objetivo del presente artículo es analizar la gestión por procesos en el contexto de la red de cooperación intersectorial universidad – gobierno – empresa (Red CUGE) que permita la gestión efectiva de las prácticas profesionales, esto significa que se incluyen los diferentes procesos asociados a la gestión y se consideran las relaciones con todos los grupos de interés, respetando sus particularidades y el impacto en la normativa de las organizaciones involucradas.

Se aborda un diseño metodológico sistemático, partiendo de la descripción, análisis e interpretación de modelos y teorías de gestión por procesos, prácticas profesionales y redes de cooperación, para posteriormente, a través de la aplicación de un cuestionario a la población o universo de estudio constituida por las diferentes universidades públicas de la Península de Paraguaná, Falcón, Venezuela; las diferentes cámaras, en la cual están asociadas todas las pequeñas, medianas y grandes empresas que se encuentran en los municipios Carirubana, Falcón y los Taques; así como los representantes de los órganos de gobierno, que igualmente hacen vida en la Península de Paraguaná; identificar los actores que forman parte de la propuesta, características deseables de gestión, la forma de intervención de cada uno de los actores, entre otros.

Lo anterior, permite la construcción del diseño de gestión por procesos para la red CUGE, por ello se identifican y formalizan los procesos necesarios en su operacionalización. Se aspira que el diseño propuesto

de la gestión por procesos en dicha red, alcance un desempeño óptimo en cuanto a la eficiencia y eficacia de sus operaciones, logrando su sostenibilidad en el tiempo y satisfacción del cliente.

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Las organizaciones en la búsqueda de la flexibilidad, rapidez y adaptabilidad a los cambios contantes del entorno ven en la cooperación una vía para afrontar los nuevos retos y permanecer en el mercado. En el ámbito de las relaciones de cooperación Bravo, et al. (2013), señalan la participación de organizaciones que, en forma agrupada o individual, se interrelacionan por objetivos específicos, conducida por un flujo de información y el cumplimiento de procesos así como actividades integradas.

Es importante destacar, que las redes de cooperación se caracterizan por la tendencia a la consecución del máximo grado posible de flexibilidad y descentralización, a través de la sustitución de las relaciones verticales o jerárquicas por vínculos laterales (acuerdos de cooperación) de acuerdo con Fernández y Arranz (2010). Desde esta perspectiva, uno de los elementos fundamentales para enfrentar las nuevas tendencias de gestión horizontal entre diferentes organizaciones o actores viene a estar representada por la gestión por procesos.

En el marco de las relaciones interorganizacionales, la gestión por procesos se considera una estrategia clave por cuanto dinamiza los flujos de información y conocimiento; se conciben relaciones de naturaleza matricial, donde las diferentes unidades que forman parte de la estructura de sustentabilidad, propician espacios de integración y trabajo compartido que conducen a fortalecer el ciclo de vida de la organización. La intención es que la gestión por procesos represente la estrategia de integración y complementariedad entre actores y entidades organizacionales. Desde una perspectiva compleja e interdisciplinaria, la organización desarrolla procesos de gestión donde cada uno de estos identificado, podrá ser abordado para efectos de planeación, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación, con fundamento en los principios inherentes a las relaciones de cooperación como el altruismo reciproco, compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo, entre otros.

El artículo se enmarca dentro de un enfoque basado en procesos para la gestión de una red de cooperación, universidad – gobierno - empresa (Red CUGE), para el desarrollo efectivo de las prácticas profesionales universitarias; al respecto, el análisis de contenido se configura en correspondencia con categorías propias que son develadas desde autores como: Beltrán, et al. (2009); Mallar (2010); Carnota (2011); Pérez (2012); Bravo (2013); Llanes-Front, et al. (2014); Hernández, Martínez y Cardona (2015); Cabrera, et al. (2015); igualmente se utilizó como referente la Norma internacional ISO 9000:2015 (Secretaría Central de ISO, 2015a), ISO 9001:2015 (Secretaría Central de ISO, 2015b), entre otros.

Los precitados autores coinciden en que la gestión por procesos, representa una de las herramientas más exitosas en la gerencia social y organizacional, por cuanto contribuye a una efectiva adaptación a las condiciones cambiantes del entorno como fundamento al logro de objetivos; se dispone el empleo óptimo de recursos, a la vez que permite mejoras en la efectividad y en la eficiencia de las instituciones. Al respecto, Medina, et al. (2019) definen la gestión basada en procesos, como una forma de gestión organizacional que propende a la alineación entre misión, objetivos y estrategia; implica un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta.

El proceso, de acuerdo con la Norma ISO 9000:2015, es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan para transformar los elementos de entrada en resultados (Secretaría Central de ISO, 2015a). En el mismo orden, Bravo (2013) lo define como una competencia de la organización que le agrega valor al cliente, a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos, que transciende a las áreas. Un proceso, según Alonso-Becerra, Michelena-Fernández y Alfonso-Robaina (2013), es *un conjunto de actividades* que producen valor en la entrega de un resultado o un producto.

Por su parte, Alpízar (2013) lo precisa como una serie de actividades que permiten obtener un resultado final o parcial; en este sentido, Delgado (2017), lo conceptualiza como una secuencia de actividades

interrelacionadas, que conlleva a la transformación de elementos de entradas en salidas con una nueva cualidad; agregan valor a los clientes externos o internos; se realizan sistemáticamente; son repetitivos; medibles; satisfacen una demanda; y pueden cruzar límites organizativos funcionales recorriendo la institución de manera horizontal o vertical.

Desde los referentes conceptuales identificados, se puede precisar que un conjunto de acciones sistematizadas y desde un encadenamiento lógico, que conlleven a la transformación de recursos de una manera controlada para obtener productos con valor agregado para las organizaciones o contextos intervenidos, puede ser considerado como un proceso.

La distinción de los procesos puede variar de un autor a otro, aunque la gran mayoría concuerdan en la existencia de tres grupos, que guardan relación con el hacer de la organización, en este sentido, es importante determinar el proceso dentro del contexto de la misma, lo que permitirá visualizar la globalidad de las actividades realizadas dentro de ella. En el entorno de la investigación del cual resulta el presente artículo, se consideran como válidos los aportes de Alonso-Becerra, et al. (2013); Ortiz (2014); Villasmil y Crissien (2015); Fumiel (2015); y, Delgado (2017); quienes consideran los siguientes:

- a. Estratégicos: Relacionados con la estrategia de la organización, gestionados por la alta dirección.
- b. Operativos o clave: Concernientes directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio, se relacionan directamente con el logro de los resultados.
- c. De apoyo o soporte: Orientados a ofrecer sustentabilidad a los demás procesos de la organización.

*Al respecto, Chancay y Murillo (2019)* consideran que, aunque no esté declarada como una clasificación generalizada de los procesos (estratégicos, clave y de apoyo), bajo estos mismos criterios se pueden ordenar las actividades en cualquier tipo de organización.

Desde los aportes de Fernández y Arranz (2010) y Zimmermann (2015), las redes de cooperación se caracterizan por la tendencia a la consecución del máximo grado posible de flexibilidad y descentralización, a través de la sustitución de las relaciones verticales o jerárquicas por vínculos laterales; así mismo, se considera que en los sistemas de cooperación la intención de la gestión no es fiscalizadora, sino integradora de estrategias de negociación y concertación; bajo estas premisas con el diseño de la propuesta de gestión para la red CUGE, lo que se pretende es desarrollar mecanismos funcionales flexibles y dinámicos, que doten a la organización de un perfil innovador con capacidades de adaptación al cambio y transformación de entornos altamente impredecibles y multidimensionales.

La literatura abordada, muestra cantidad de procedimientos y metodologías diseñadas para ejecutar un enfoque basado en procesos, coinciden en que para su implementación deben previamente identificarse; asimismo, es necesaria su formulación, ejecución, seguimiento y medición. Para *Chancay y Murillo (2019)*, la gestión por procesos implica la identificación, definición y precisión del alcance de los mecanismos involucrados.

Este reconocimiento conlleva a la aplicación de representaciones gráficas, como los mapas de procesos, que ayudan a entender la secuencia e interrelaciones, aportando una perspectiva de las actividades que generan valor al producto/servicio final. En este ámbito referencial, emerge como pertinente el diseño de una red de cooperación para la gestión de las prácticas profesionales universitarias en el plano relacional universidad - gobierno – empresa; resulta necesario aclarar que el presente artículo demarca su contextualización solo en la identificación y la formalización de los procesos asociados a la red CUGE antes mencionada.

## 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Desde lo metodológico, la investigación se orienta bajo un enfoque epistemológico racionalista; se consideran como teorías de entrada: La gestión por procesos, y las redes de cooperación; por su parte, las relaciones y estructuras que se establecen en la realidad, constituyen junto al tratamiento directo de las unidades de análisis, fundamentos de aproximación a una gestión por procesos de la red de cooperación universidad -

gobierno - empresa (Red CUGE); lo cual permitiría una mejor gestión de las prácticas profesionales en las universidades.

Al respecto, la propuesta de la gestión por proceso a la Red CUGE, se elabora a partir de las consideraciones de: La guía para una gestión basada en procesos, de Beltrán, et al. (2009); la propuesta del modelo de procesos, de la Pontificia Universidad Javeriana Cali de la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC, 2015); la visión estratégica del desarrollo de la organización, planteada por Pérez (2012); la gestión por procesos, de Bravo (2013); y redes de cooperación, de Bravo, et al. (2013); Norma ISO 9000:2015 (Secretaría Central de ISO, 2015a); Norma ISO 9001:2015 (Secretaría Central de ISO, 2015b).

Igualmente, se tomó en consideración los documentos institucionales que rigen el marco normativo de las prácticas profesionales en las universidades objetos de estudio; al respecto, se analizaron: El plan de curso de pasantías de la Universidad Nacional Abierta (UNA, 2006); documento base del currículo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2011); reglamento de pasantías industriales de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda” (UNEFM, 2011); reglamento de prácticas profesionales de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA, 2012); reglamento general de prácticas profesionales de La Universidad del Zulia (LUZ, 2012); reglamento del programa de pasantías de la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV, 2014); así como las particularidades propias de la red.

Importante destacar la aplicación del instrumento de recolección de datos dirigido a las tres unidades de análisis, conformada por el coordinador del proceso de prácticas profesionales de cada una de las universidades objeto de estudio (LUZ, UNEFM, UNEFA, UNA, UBV, UPEL); el representante de las cámaras que hacen vida en la Península de Paraguaná (cámara de comercio, petrolera, de industriales, cámara de la construcción); así como también, el máximo representante de la Alcaldía del Municipio Carirubana, Municipio Los Taques, Municipio Falcón y la gobernación del Estado. Dicha información es sistematizada con fines de análisis; se generan resultados en correspondencia con las variables y dimensiones propias del contexto empírico.

Al considerar todo lo referido anteriormente, se construye una propuesta de un diseño de gestión por procesos para la red CUGE; tomando como referente las etapas propuestas del modelo de procesos de la Pontificia Universidad Javeriana Cali de la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC, 2015). A continuación en el Cuadro 1, se precisan las etapas identificadas y sus principales actividades.

**CUADRO 1**  
**Etapas del diseño de gestión por proceso**

Etapas del Diseño	Principales Actividades
Contexto de la propuesta Glosario de términos Conceptualización de la base Premisas del diseño de la Gestión por Procesos de la Red de CUGE Identificación de elementos base Presentación de la propuesta de Gestión por Proceso de la Red CUGE	Origen de la misma, determinación de retos y tendencias de trabajar en red, así como la situación actual de estas frente a los procesos. Definición de los términos usados en el documento. Definición de los conceptos relativos a la gestión por procesos de la red CUGE (teniendo presente que de la red CUGE solo se tiene el diseño, por lo cual solo se considerara para la propuesta lo referente a la identificación y caracterización de los procesos). Exposición de la información relativa a los supuestos que se tomaron como base para el establecimiento de la propuesta del enfoque de gestión por proceso de la red CUGE. Identificación de los elementos y explicación del propósito que debe cumplir cada uno de ellos en el enfoque de gestión por proceso. Elementos que permitieron fundamentar la propuesta de gestión, tales como: Misión, visión, objetivos, servicios de la red, atributos y agentes principales, estructura organizativa, Gobernanza, grupos de proceso. Representación gráfica de la gestión de procesos propuesta, en la que se evidencia el mapa de proceso de la red CUGE, de cada uno de los grupos de red según sea: · Grupo de Red Medulares o focales. · Grupo de Red Estratégicos. · Grupo de Red de Apoyo. Para cada grupo de red se realizó su caracterización de acuerdo a los elementos base que establece la norma ISO 9001:2015, en lo referente a: propósito, responsables, fuentes de entradas, entrada, actividades, salida, receptores de salida.

Elaboración propia, 2020.

### 3. SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS

La configuración de la gestión por procesos es abordada de manera sistematizada, organizada y secuencial a través de las siguientes etapas: Contexto de la propuesta, Glosario de términos, Conceptualización de la base, Premisas del diseño de Procesos de la Red de CUGE, e Identificación de elementos base, Presentación de la propuesta del Proceso de Gestión de la Red CUGE.

#### 3.1. Contexto de la propuesta

Actualmente, los cambios acelerados de los avances de las tecnologías de información y comunicación, han propiciado transformaciones en la sociedad cada vez dinámica e interconectada local y globalmente, impactando a todos sus actores sociales que necesitan realizar transformaciones en sus estructuras de gestión con el propósito de dar cumplimiento a sus objetivos. Tomando en cuenta lo anterior, las sociedades avanzan a una cultura reticular, donde se deben dejar de lado prácticas tradicionales, esquemas rígidos, burocráticos y verticales que buscan control, para dar origen a nuevas prácticas de gestión, con estructuras horizontales y flexibles, así como visiones centradas en los procesos y en los resultados.

Por tanto, es necesario incorporar a la Red CUGE, la gestión por procesos con un enfoque en los usuarios; significa la integración de todos los procesos, así como también las relaciones establecidas con los grupos de interés; esto conlleva a los involucrados a identificar y definir procesos para una sólida gestión de la red, de

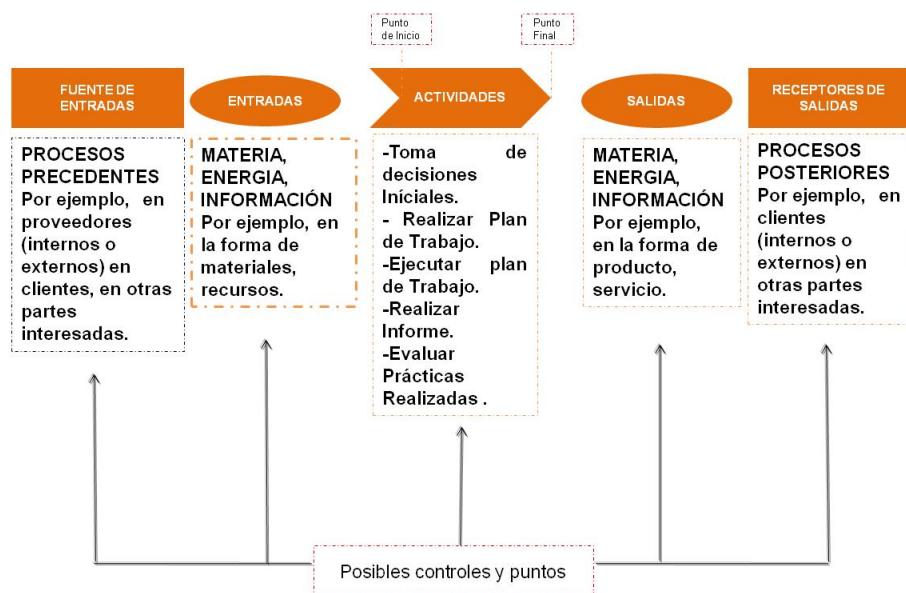
acuerdo a sus particularidades, así como especial cuidado con los posibles impactos o efectos en los procesos y reglamentos de las organizaciones involucradas.

### 3.2. Glosario de términos

En esta etapa se hace referencia a constructos integrados a los fundamentos del artículo, los cuales han sido conceptualizados por los autores, para la comprensión inequívoca por parte de los interesados en el funcionamiento de la propuesta: Diseño de gestión por procesos de la red CUGE.

### 3.3. Conceptualización de la base

La base de la propuesta se enmarca en el concepto de proceso de la Norma ISO 9000:2015; viene a representar el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para lograr un resultado previsto. Un proceso está conformado por elementos base; en este sentido, se presenta la Figura I, la cual contiene los elementos básicos de la propuesta.



**FIGURA I:**  
Representación esquemática de los elementos de un proceso  
Elaboración propia, 2020 a partir de la Norma ISO 9001:2015 (Secretaría Central de ISO, 2015b)

Desde el direccionamiento estratégico (marco filosófico) de la red CUGE, se define el cómo y el qué hacer para alcanzarlo a través de la gestión por procesos de la red. Posteriormente, se alinea la estructura organizacional (estructura reticular), para lo cual se considera lo develado en el momento empírico de la investigación; específicamente en lo concerniente a la forma de gestión, el modelo de procesos y las estrategias institucionales; la gestión reticular conlleva a precisar cómo se debe organizar y qué roles desempeñarán los actores que conformen la red, todo ello acompañado de una cultura reticular, de manera tal que la gestión integral de la red se realice de manera efectiva, tal como se muestra en la Figura II.



**FIGURA II:**  
Gestión integral en la red CUGE  
Elaboración propia, 2020.

### 3.4. Premisas del diseño de la gestión por procesos de la Red de CUGE

El diseño de la gestión por proceso de la Red CUGE se fundamenta en las siguientes premisas:

- a. La concepción de la gestión por procesos de la red CUGE, se contextualiza en los pasos de la propuesta del modelo de procesos de la Pontificia Universidad Javeriana Cali de PwC (2015); la guía para una gestión basada en procesos de Beltrán, et al. (2009); así como concepciones de Pérez (2012); igualmente se utilizó las Norma internacional ISO 9001:2015, ISO 9000:2015.
- b. La gestión por procesos de la red CUGE, obedece a su propia lógica, particularidad, condición y planeación estratégica, por ello no refieren procesos de los actores de la red.
- c. La gestión por procesos de la red CUGE se fundamenta en el concepto de “Proceso”.
- d. La gestión por procesos de la red CUGE, ha sido diseñada guardando alineación con el marco filosófico de la misma, considerando los elementos de una cultura reticular. Cualquier cambio debe ser tomado como elemento de análisis frente al soporte que proporciona la propuesta en correspondencia con el alcance de los objetivos.

### 3.5. Identificación de elementos base

En esta etapa se expone lo relacionado con los elementos base de la propuesta de la gestión por procesos para la Red CUGE; refiere lo siguiente:

- a. **Estrategia de la organización (Red CUGE)**
  - 1. Marco Filosófico de la Red CUGE:** En la red CUGE, se establece la razón de ser y hacia donde orientar los esfuerzos en función de los objetivos propuestos.
  - 2. Misión:** Promover en el ámbito interorganizacional e intersectorial la gestión de relaciones de cooperación, con base en el desarrollo de prácticas profesionales donde los estudiantes universitarios desplieguen competencias acordes a un alto nivel de desempeño.
  - 3. Visión:** Constituir una red de cooperación intersectorial e interorganizacional, donde la gestión de las prácticas profesionales de los estudiantes universitarios, sea el proceso medular que garantice la interconectividad y flujos relationales entre sus componentes estructurales y funcionales.
  - 4. Objetivos:**
    - 4.1. Asegurar al pasante espacios de ejercicio profesional que le permitan integrar y aplicar las competencias adquiridas, de acuerdo con el perfil de egreso y nivel de formación.

4.2. Asegurar que la realización de las prácticas profesionales, se lleven a cabo utilizando un marco regulatorio interno entre los actores participantes que maximicen la transparencia y efectividad en sus funciones.

4.3. Buscar mecanismos que permitan flexibilizar las normas administrativas que puedan inhibir la vinculación universidad – gobierno – empresa.

4.4. Contribuir al diseño de programas universitarios, específicamente en relación al perfil de egreso consono a las exigencias del mundo actual.

4.5. Implementar una plataforma de telecomunicaciones que permita una fluidez de comunicaciones entre los actores involucrados de manera que pueda intercambiar conocimiento en relación a las mejores prácticas del proceso de gestión.

4.6. Propiciar mecanismos de vinculación y cooperación entre los actores de la red, impulsando la participación entre grupos de interés con relación a la necesidad de integrar los pasantes universitarios a la solución de problemas específicos.

4.7. Identificar en la red oportunidades relacionadas con la posibilidad de satisfacer intereses particulares de los integrantes, para estimular la asociación y cooperación.

4.8. Identificar las limitaciones de su efectividad y dificultades asociadas a su gestión, con la finalidad de solventarlas y conducir la red a estadios de crecimiento, madurez y desarrollo, con base a principios de sostenibilidad y sustentabilidad.

**5. Estructura organizativa:** La propuesta organizativa de la red CUGE (organigrama), surge de la fase de diagnóstico inicial de los actores; asimismo, se toma en consideración el planteamiento más apropiado a la realidad del diseño de la red CUGE en cuanto a su dirección y administración; razón por la cual se propone una estructura matricial (ver Figura III), donde se evidencien los procesos básicos de la red; se busca que los actores trabajen de manera flexible y con flujos constantes de comunicación; se requiere la adaptación al cambios y atención a demandas de usuarios y clientes del servicio en forma oportuna.

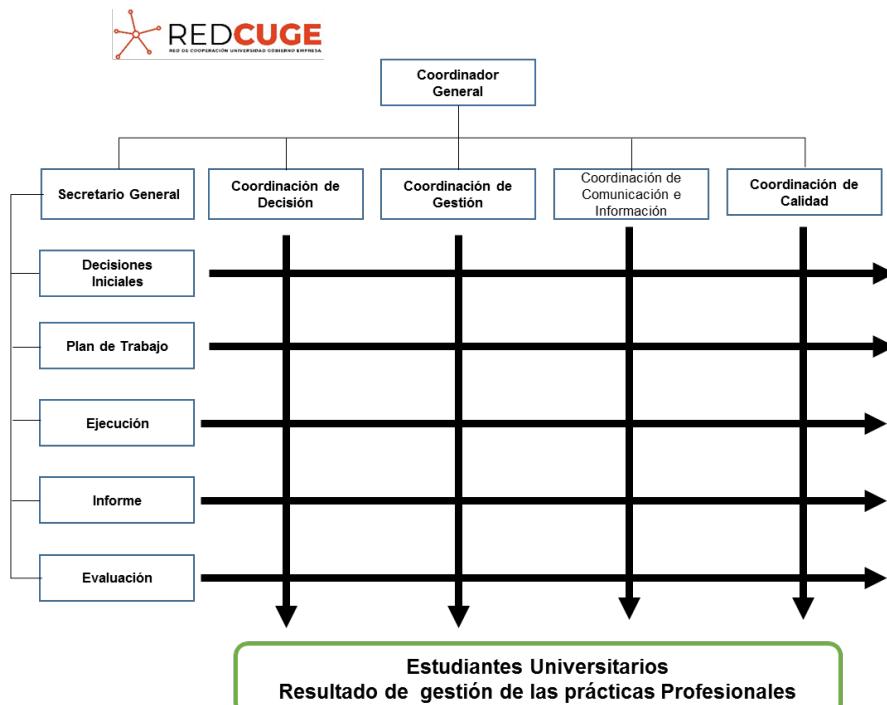


FIGURA III:  
Estructura Organizativa de la Red CUGE  
Elaboración propia, 2020.

**6. Sistema de gobernanza:** El concepto de gobernanza es importante puesto que se adapta a los modelos actuales de sociedad formada por actores interdependientes y en red. Espinoza (2016), define la gobernanza en las redes interorganizacionales a los procesos de constitución y operatividad de la estructura de relaciones entre los distintos actores a través de la cual se interviene en los procesos de desarrollo.

Se busca crear un sistema normativo (conjunto más o menos articulado de reglamentos, normas, procedimientos) de la operación interna de la red CUGE; en este sentido, es preciso que los actores dentro de la red de cooperación tengan claro sus deberes; al respecto, el coordinador de la red y miembros principales deben considerar políticas o lineamientos orientados a: Acatar cualquier convenio firmado con entidades externas para la ejecución de las prácticas profesionales, ingreso y egreso de miembros a la red CUGE, gerencia de conflictos en la red CUGE, parámetros estipulados donde se establezcan porcentajes de participación de las partes interesadas dentro de la gestión de prácticas profesionales, garantía de servicio con tiempos estipulados para cada uno de los procesos establecidos en la ejecución de las prácticas, lineamientos relacionados con los derechos y obligaciones de los agentes principales en el ejercicio de las prácticas profesionales, evaluación de resultados, entre otras.

#### **b. Productos y servicios de la Red CUGE**

Los productos de la red CUGE, se encuentran enmarcados en los servicios que ofrece a los sectores universitario, gobierno y empresarial, centrados principalmente en la gestión de las prácticas profesionales que realizan los estudiantes universitarios de la Península de Paraguaná, Falcón, Venezuela, que permitan solución a situaciones y/o problemas en ellos presentes, a la vez que fortalecen el nivel académico de los futuros egresados para que su aporte a la sociedad sea cónsono con las exigencias de un mundo globalizado y tecnológico. Algunos atributos de los productos/servicios: Formación integral de los pasantes, calidad, relaciones, convenios con los sectores antes mencionados, trayectoria, reconocimiento, entre otros.

#### **c. Actores principales**

Son aquellas partes interesadas (stakeholders o grupos de interés) relacionadas con la gestión de la red CUGE, con quienes ésta interactúa. Entre los actores principales destacan: Estudiantes, profesores, personal administrativo, autoridades universitarias, autoridades reticulares, entes gubernamentales, empresas/empleadores, otras instituciones universitarias, patrocinadores.

#### **d. Foco de la propuesta de la gestión por procesos**

Es el usuario principal de la red CUGE, al cual se busca satisfacer con el servicio ofrecido. Representa el centro alrededor del cual giran todos los procesos y esfuerzos de la red CUGE. En este sentido, se identifica como foco a los estudiantes universitarios de la Península de Paraguaná, Falcón, Venezuela, que buscan realizar las pasantías o prácticas profesionales como requisito de egreso de su casa de estudio.

#### **e. Red operativa o modular**

Se identifican los procesos a través de la prestación del servicio que ofrece y la satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario principal. En este sentido, se identifica como red operativa o modular las prácticas profesionales que realizan los estudiantes de las universidades públicas de la Península de Paraguaná puesto que:

1. Las prácticas profesionales son la razón de ser de la RED CUGE, se encuentran también los beneficiarios directos de la gestión representado en este caso por los estudiantes, en este sentido, no solo es un foco desde donde se realiza el servicio, sino que incluye también sus beneficiarios.

2. Todos los procesos que se llevan a cabo en la red CUGE, recaen en el desarrollo de las prácticas profesionales.

3. Al concebirlas como medulares, se sitúan también las responsabilidades de todos los nodos de la red según su rol, funciones y desempeño.

La línea focal o misional de la gestión por proceso de la Red CUGE, describe los procesos llevados a cabo por los estudiantes para la realización de su pasantía o práctica profesional, contiene:

a. Decisiones Iniciales: En este primer proceso, se realizan las consultas y contactos para determinar la organización, el problema o tema a ser abordado y los tutores académico e industrial.

b. Plan de trabajo: Se establece un plan el cual debe contar con la conformidad del encargado de la gestión de prácticas profesionales de la universidad respectiva, se elabora un documento con la información correspondiente a la empresa y tutores académico e industrial, igualmente, se refieren las especificaciones del trabajo a realizar, contentivo de cada una de las etapas a ejecutar en el plan con sus objetivos, actividades, tareas y lapsos esperados para la ejecución.

c. Ejecución: Representa el período de la realización de las prácticas profesionales en las instalaciones de la empresa u organización.

d. Informe: Consiste en la elaboración de un documento sobre la labor realizada dentro de la organización durante la realización de las prácticas profesionales, en el cual se reflejan los objetivos, la metodología, los resultados, al igual que las conclusiones y de ser necesario recomendaciones; dicho informe es revisado por el tutor académico en relación con los aspectos metodológicos, técnicos y normativos. El informe es entregado a la coordinación universitaria respectiva, luego de ser avalado por el tutor académico.

e. Evaluación: Consiste en la exposición oral y pública del trabajo realizado frente a un jurado evaluador; posterior a ello se levanta un acta con el resultado, donde se decide su aprobación o su diferimiento; igualmente, se decide si el trabajo es merecedor de una mención especial en función a lo establecido en la normativa que rige el proceso de la universidad respectiva.

#### f. Red estratégica

Se identifican los procesos que están asociados a dirigir y disponer de elementos e instrumentos necesarios para que la Red CUGE alcance su visión. En este sentido se identifica lo siguiente:

1. Coordinación estratégica: Enmarcada en las acciones a seguir para garantizar la eficiencia y perdurabilidad de la red, cumplimiento de estrategias y objetivos organizacionales en el marco de su visión.

2. Coordinación de decisión: Forma en que la red CUGE realiza la toma de decisiones, donde se evidencie la rapidez y la flexibilidad para evitar retrasos en sus funciones. En líneas generales, el consenso es la solución al momento de toma de decisiones. Según Barzaga, et al. (2019), es un proceso racional que permite determinar estrategias que, una vez puestas en práctica, incrementan la eficiencia de la capacidad de los directivos para tomar decisiones eficaces.

3. Coordinación de gestión: Se busca un funcionamiento eficiente de la relación de cooperación, así como una evaluación continua de los resultados, monitoreando las actividades enfatizando la calidad de los procesos y no solo el logro de los objetivos.

#### g. Red de apoyo

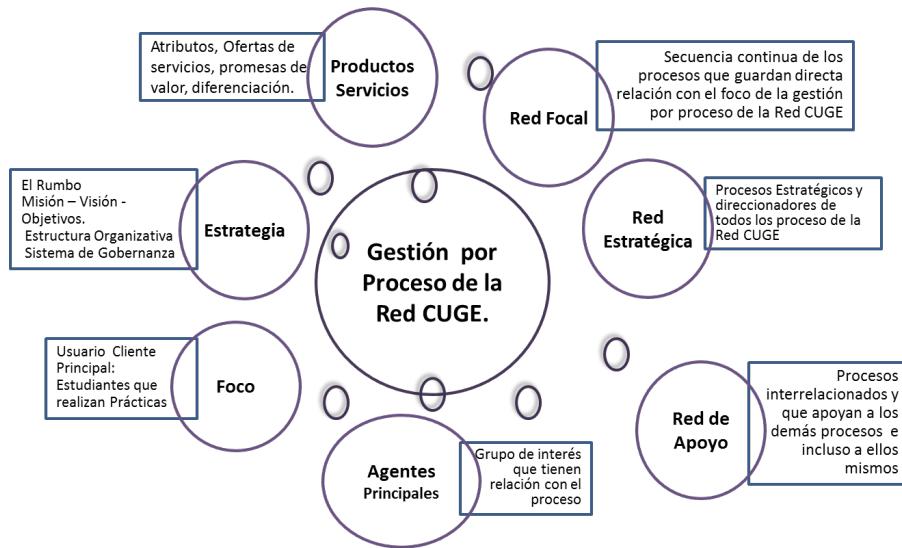
Se identifican los procesos que están asociados al soporte de la operación de la red CUGE, es decir, aportan a la línea de red focal o misional y facilitan información, recursos y ayuda al interior de la red es decir a todos los procesos, al respecto, se identifican los siguientes:

1. Coordinación de comunicación e Información: Un sistema de comunicación en el que se determinará el tipo, frecuencia y personas involucradas en el proceso comunicativo, con el objetivo de contrarrestar situaciones que favorezcan la realización de tareas independientes por parte de los socios y, que conlleve a la descoordinación de la red CUGE. Al respecto, Molina y Romero (2018), refieren que el flujo de información circulante en la organización debe cumplir con criterio de calidad y precisión. El valor de esa información depende de cómo es gestionada. En este sentido, el coordinador, está obligado a velar por la calidad de la información que transita en la red.

2. Coordinación de la calidad: Comprende las actividades mediante las cuales la red CUGE, satisface las necesidades de sus clientes y partes interesadas; toma en consideración: Recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias, con el fin de alcanzar la calidad del servicio ofrecido.

3. Coordinación administrativa: Conjunto de actividades para prever, organizar, coordinar a los procesos que se llevaran a cabo en la Red CUGE, racionalizando los recursos, en atención a los objetivos propuestos.

En la Figura IV, se muestran los elementos a considerar para la gestión por procesos de la Red CUGE.



**FIGURA IV:**  
Elementos base para la gestión por proceso de la Red CUGE  
Adaptación de los autores, 2020 a partir de la Propuesta del Modelo de Procesos de la Pontificia Universidad Javeriana Cali de la consultora PricewaterhouseCoopers (2015).

### 3.6. Presentación de la propuesta del proceso de gestión de la Red CUGE

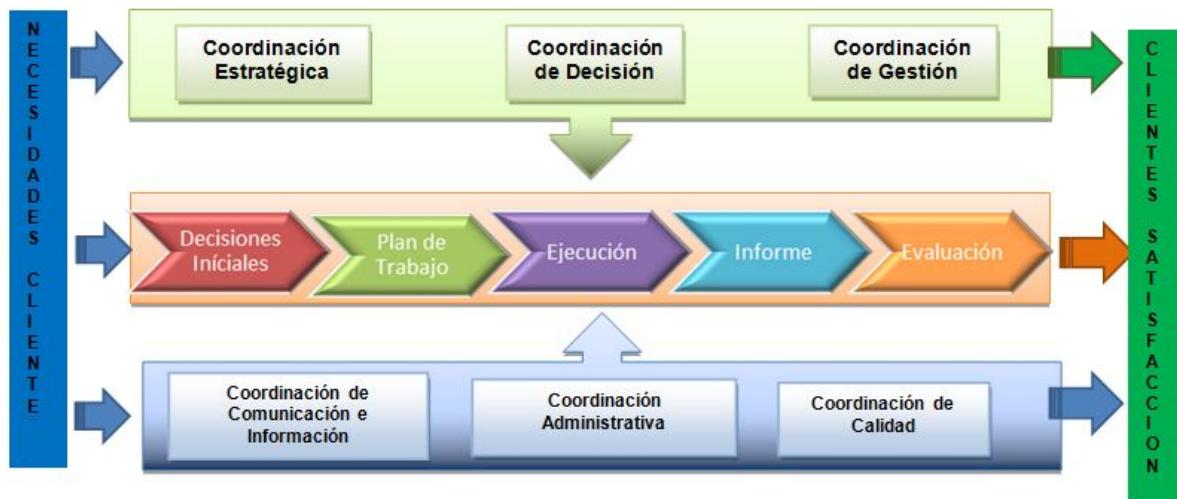
En esta sección se describe la propuesta de la gestión por procesos de Red de cooperación entre el sector universitario, gobierno y sector empresarial para la gestión de las prácticas profesionales (Red CUGE), resultado de las sesiones de análisis anteriores.

La propuesta de proceso de la red CUGE, contempla tres grandes grupos de procesos (estratégicos, operativos y de apoyo) que en su conjunto y de manera articulada responden al quehacer de la red en términos de las actividades necesarias para prestar el servicio que ofrece. En este sentido, se presenta en primera instancia la propuesta del mapa de proceso de la Red CUGE. Seguidamente, se describe el desglose de cada uno de ellos, en los cuales aparece inmerso el propósito, responsables, entradas, actividades, riesgos asociados, entre otros.

#### a. Mapa de proceso de la Red CUGE

Para la mejor comprensión de los procesos se elabora un mapa (ver Figura V), donde se presentan los procesos que debería llevar a cabo la Red CUGE; al respecto, se organizan en tres grupos descritos en los párrafos anteriores (estratégicos, operativos ó medulares y de apoyo); se presta especial atención a los servicios que representan la razón de ser de la red; se utiliza para ello la revisión documental, diagramas de flujos, entre otras herramientas.

FIGURA V:  
Mapa de proceso de la Red CUGE



Elaboración propia, 2020

Una vez elaborado el mapa de procesos de la red CUGE, se procede a su descripción, tal como se observa en la Figura VI; se considera el esquema con elementos de un proceso de la Norma ISO 9001:2015 (Secretaría Central de ISO, 2015b); su realización se contextualiza en una propuesta de un diseño de red de cooperación para la gestión de las prácticas profesionales.

**FIGURA IV**  
Ficha de descripción de proceso

RED CUGE	Código:
	Versión:
	Fecha:
<b>FICHA DE PROCESO</b>	
Nombre:	Tipo de Proceso
Propósito:	
Responsables:	Coordinador de la Red Secretario General Coordinación de Decisión Coordinación Gestión Coordinación de Comunicación Coordinación de Calidad
Fuentes de Entrada:	
Entrada:	
Actividades:	
Salidas:	
Receptores de Salida:	
Documentos Relacionados	Puntos de control
	Riesgos Asociados
Oportunidades de Mejoras:	

Elaboración propia, 2020.

## CONCLUSIONES

Es importante destacar que la propuesta de diseño de gestión por proceso de Red CUGE, puede servir de guía para el diseño de actividades relacionadas a la gerencia de redes en cuanto a la planificación de actividades, comunicación, administración y coordinación.

El diseño propuesto constituye un mecanismo que permite mejoras en la eficiencia de los sectores involucrados desde la ejecución de las prácticas profesionales, lo cual involucra adquisición y transferencia de conocimiento, que tributa a la solución de problemas sociales de una manera asertiva.

La aplicación de la metodología permite proponer procesos estratégicos medulares y de apoyo, necesarios en la Red CUGE para el cumplimiento de su estrategia. De allí que, la gestión por procesos propuesta orienta sus esfuerzos a la prestación de servicios a través de las prácticas profesionales, considerado como el principio rector o razón de ser de la red.

En este sentido, la gestión por procesos en la red propuesta, evidencia un enfoque hacia el servicio en el marco de relaciones de cooperación interorganizacionales e intersectoriales, cuando cada uno de los nodos de la mencionada red recibe beneficios directos e indirectos con base a la satisfacción de necesidades, cumplimiento de expectativas y logro de objetivos comunes.

La gestión por procesos de la red CUGE expuesta en este artículo, requiere como parte del proceso de aplicación de la red en los contextos intervenidos, atender las especificidades en la concepción, naturaleza y alcance de los procesos involucrados; asimismo, integrar otros mecanismos funcionales de acuerdo a las necesidades de los actores, ejercicio en el cual se debe presentar una mayor particularización, de manera que adopten su propia identidad en correspondencia con cultura del diseño reticular propuesto.

En síntesis, el diseño de gestión basado en proceso para la Red CUGE, se concibe como una propuesta viable y socialmente conveniente que rompe con el modelo de gestión tradicional, para dar paso a nuevas concepciones de gestión que tributen a la dinámica social, y que pueda atender así como hacer seguimiento de sus actividades en el entorno donde se desenvuelve.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso-Becerra, A., Michelena-Fernández, E., y Alfonso-Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 87-95.
- Alpízar, S. M. (2013). *Perfeccionamiento del modelo de gestión económico financiera en las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior* (Tesis doctoral). Universidad de la Habana, Cuba.
- Barzaga, O., Vélez, H., Nevárez, J., y Arroyo, M. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(2), 120-130.
- Beltrán, J., Carmona, M. Á., Carrasco, R., Rivas, M. Á., y Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología (IAT).
- Bravo, J. (2013). *Gestión de procesos: (Valorando la práctica)*. Editorial Evolución S.A.
- Bravo, O., Marín, F., y Carrera, M. (2013). Redes inter-organizacionales y desarrollo local. *Opción*, 29(70), 86-103.
- Cabrera, H. R., Medina, A., Nogueira, D., y Núñez, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6(4), 1-22. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v6n4.75>
- Carnota, O. (2011). *Gerencia sin agobio*. Ciencias Médicas
- Chancay, M., y Murillo, M. (2019). Gestión basada en procesos en universidades públicas. *Revista: Caribeña de Ciencias Sociales*, (abril, 2019). <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/04/procesos-universidades-publicas.html>
- Delgado, M. (2017). *Procedimiento metodológico para diseñar el sistema de control interno con enfoque por procesos en universidades cubanas* (Tesis doctoral). D-Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
- Espinoza, R. (2016). *Redes interorganizacionales*. Consejo de publicaciones de la Universidad del Zulia (LUZ), EDILUZ.
- Fernández, J. C., y Arranz, N. (2010). Las redes de cooperación empresarial: ¿Una organización para el próximo milenio? *Dirección y Organización. Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, (21), 12-19.
- Furniel, F. I. (2015). *Indicadores para la evaluación integral del proceso presupuestario en las unidades presupuestadas cubanas* (Tesis doctoral). Universidad de Camagüey, Cuba.
- Hernández, H., Martínez, D., y Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*. 11(1), 141-150. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2016v11n1.499>
- Hernández, A., Nogueira, D., Medina, A., y Marques, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. *Revista de Administração (São Paulo)*, 48(4), 739-756. <http://doi.org/10.5700/rausp1118>
- Jaramillo, H. (2000). Las redes de cooperación: un modelo organizacional de articulación para la ciencia y la tecnología. *Colombia: Ciencia y Tecnología*, 19(2), 26-28.
- Lievens, B., Schaffers, H., Turkama, P., Stahlbröst, A., y Ballon, P. (2011). Cross border living labs networks to support SMEs accessing new markets. *eChallenges e-2011 Conference Proceedings*, Florence.
- Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M., y García-Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXV(3), 255 -264.

- Mallar, M. A. (2010). Process management: An effective management approach. *Visión de Futuro*, 13(1), 127-145.
- Marín, F., Riquett, M., Pinto, M. C., Romero, S., y Paredes, A. J. (2017). Gestión Participativa y calidad educativa en el contexto del plan de mejoramiento institucional en Escuelas Colombianas. *Opción*, 33(82), 344-365.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández-Nariño, A., y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: Métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328-342. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Molina, B. y Romero, M. (2018). ADN organizacional para la calidad de servicio en las universidades de gestión pública colombianas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(4), 70-80.
- Ortiz, P. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín* (Tesis doctoral). Universidad de Holguín, Cuba.
- Pérez, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. ESIC.
- PricewaterhouseCoopers - PwC (2015). *Propuesta del Modelo de Procesos de la Pontificia Universidad Javeriana Cali*. <https://docplayer.es/32496271-Propuesta-del-modelo-de-pontificia-universidad-javeriana-cali.html>
- Sebastián, J. (2000). Las redes de cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D. *Redes*, 7(15), 97-111.
- Secretaría Central de ISO (2015a). Norma internacional ISO 9000:2015 (es). Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Secretaría Central de ISO (2015b). Norma internacional ISO 9001:2015 (es). Sistema de gestión de la calidad - Requisitos. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Universidad Bolivariana de Venezuela - UVB (2014). *Reglamento del Programa de Pasantías*. <https://pasantiasrpsf.files.wordpress.com/2014/09/reglamento-pasantias.pdf>
- Universidad del Zulia - LUZ (2012). *Reglamento general de prácticas profesionales*. <https://curriculoluzcol.files.wordpress.com/2015/01/proyecto-normativa-pract-prof.pdf>
- Universidad Nacional Abierta - UNA (2006). *Plan de curso: Pasantías*. <https://administracionunamerida.files.wordpress.com/2011/11/699-plan-de-curso.pdf>
- Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda” - UNEFM (2011). *Reglamento de Pasantías Industriales. Área de Tecnología. Complejo Académico “El Sabino”*. <https://pasantiasindustrialesunefm.blogspot.com/p/blog-page.html>
- Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional - UNEFA (2012). *Reglamento de las prácticas profesionales*. <http://unefa.edu.ve/CMS/administrador/vistas/archivos/REGLAMENTO%20DE%20LAS%20PR%C3%A1CTICAS%20PROFESIONALES%20DE%20LA%20UNEFA%20ULTIMO%20.pdf>
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador - UPEL (2011). *Documento base del currículo*. <https://docplayer.es/11839676-Republica-bolivariana-de-venezuela-universidad-pedagogica-experimental-libertador-documento-base-del-curriculo-culo-upel.html>
- Vega, M. (2004). *Redes. Interacción organizacional inteligente*. Consejo de publicaciones de la Universidad del Zulia (LUZ), EDILUZ.
- Velázquez, J. A., Cruz, E., y Vargas, E. E. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 9-20.
- Villasmil, M., y Crissien, T. (2015). Cambio de paradigma en la gestión universitaria basado en la teoría y praxis de la reingeniería. *Económicas CUC*, 36(1), 245-274.
- Zimmermann, A. (2015). *Redes y sistemas de cooperación: Conceptos y herramientas*. Abya-Yala.