

Innovaciones de la municipalización de la educación universitaria en la gerencia educativa venezolana*

Javier Parra Olivares¹ y Rosa Mercedes Peña Ruiz²

*¹Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Zulia
javierparraolivares@gmail.com.*

*²Programa de Formación de Grado en Gestión Social del Desarrollo Local
Universidad Bolivariana de Venezuela sede Zulia
merce0598@yahoo.com*

Resumen

Desde el 2003 el gobierno venezolano ha trazado diferentes estrategias para garantizar el acceso a la educación universitaria. Entre éstas resalta la directriz de la municipalización, en el marco de la Misión Sucre. Este artículo analiza su práctica gerencial con características diferentes a la lógica y dinámica de la burocracia. Se estudiaron las aldeas universitarias de Maracaibo, mediante muestra aleatoria de estudiantes y profesores. Se concluyó que la municipalización en la educación universitaria constituye una innovación en la gerencia educativa: a) por la definición y administración de las aldeas universitarias y b) como respuesta adhocrática (no burocrática) a la exclusión.

Palabras clave: municipalización de la educación universitaria, innovación en la gerencia educativa, prácticas gerenciales adhocráticas.

* Financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de La Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Innovations in the municipalization of higher education in Venezuelan educational management

Abstract

Since 2003, the Venezuelan government has defined different strategies for guaranteeing access to higher education. One of these is the *municipalization* directive within the framework of the Sucre Mission. This article analyzes its management practices, which have characteristics different from the logic and dynamics of bureaucracy. The university villages of Maracaibo were studied using a random sample of students and professors. Conclusions were that the *municipalization* of higher education constitutes an innovation in educational management: a) because of the definition and administration of university villages and b) as an adhocratic (non-bureaucratic) answer to exclusion.

Key words: municipalization of higher education, educational management innovation, adhocratic management practices.

INTRODUCCIÓN

En Venezuela, desde 2003, el gobierno nacional ha promovido políticas destinadas a fortalecer todo el sistema educativo y a hacer realidad el ejercicio de la educación como derecho humano, para lo cual se ha considerado indispensable rescatar la iniciativa del Estado como garante de oportunidades educativas de calidad para todos. En este marco surge la Misión Sucre en el año 2003, la cual pretende representar un impulso a la educación gratuita, obligatoria y de calidad, considerando como población objetivo a quienes han sido excluidos por las políticas del sistema educativo venezolano a nivel universitario.

El elemento dinamizador de la Misión Sucre es el denominado proceso de municipalización, que orienta a la educación universitaria hacia lo regional y local, tomando como referencia la cultura específica de la población, sus necesidades y potencialidades (Ministerio de Educación Superior, 2003b). Este proceso plantea la creación de nuevos espacios y modalidades de estudios, convencionales y no convencionales, de unión interinstitucional y de participación de las comunidades, para superar la

visión sectorial y procurar eliminar la exclusión, cumpliendo así con el carácter de deber social que persigue la Constitución Nacional para ofrecer una educación gratuita y obligatoria. A estos espacios se les denomina Aldeas Universitarias.

En este artículo se responde a la siguiente interrogante: ¿cuáles han sido las innovaciones en materia de gerencia de la educación universitaria que ha representado el proceso de municipalización en Venezuela?

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En este estudio se asume como innovación en la gerencia educativa a cualquier aspecto de una política pública compuesta por un proceso, unas estrategias y una técnica administrativa cuya visión va más allá del presente e implica el desarrollo de una actitud mental de cambio en el ámbito educativo. En este sentido, la innovación se puede identificar tanto en lo institucional (prácticas gerenciales) como en lo estrictamente educativo. Así, se asume a la innovación como resultado de un proceso intencional y planificado. “Una innovación debe durar, alcanzar una cierta tasa de utilización y adoptar una forma parecida a la que se proponía cuando fue proyectada” (Huberman, 1973:9).

En ese mismo sentido, siguiendo a Cravacuore (2003), se puede asumir que innovar en la gestión pública es enfrentar las situaciones de manera original mejorando la eficacia y la eficiencia del gobierno, permitiendo el logro de resultados más efectivos en términos de los requerimientos de la sociedad. Esto supone que las tecnologías y procedimientos no necesariamente se refieren a algo nuevo y original, dado que muchas veces una innovación es el resultado de la combinación de elementos existentes o de soluciones conocidas, adaptadas a circunstancias específicas en formas o procesos nuevos.

Con estos criterios y los de la Unesco (Red Innovemos, 2008), se procedió a analizar diversas prácticas en la gestión de la municipalización de la educación universitaria en Venezuela para identificar, desde su concepción (o diseño) hasta su ejecución, los elementos innovadores que ha introducido este proceso en la gerencia educativa.

Otro concepto que se considera en este análisis es el de “prácticas adhocráticas” (Mintzberg, 1991), con el cual se identifican aquellas acciones gerenciales que, al diferenciarse de las burocráticas o tradicionales, se revelan como innovaciones en materia de gestión. Henry Mintzberg

(1973) describe, entre otros, a dos tipos de sistemas administrativos: la **burocracia** y la **adhocracia**. El primero se refiere a un modelo global, detallado y explícito de organizar, dirigir y controlar. El segundo se aplica a organizaciones temporales y flexibles; este sistema es destinado a objetivos especiales. Debido a esto, la adhocracia aparece como una buena opción para utilizar los recursos disponibles y así lograr adaptarse a los cambios inmediatos. Mintzberg plantea que la adhocracia presenta la ventaja de ser flexible y portadora de innovación.

Se asume, por tanto, una clara correspondencia entre innovación y flexibilidad organizacional: la innovación no se desarrolla generalmente en las áreas de gobierno excesivamente dotadas de reglamentaciones, dado que los elevados niveles de formalización de procedimientos parecerían generar menor tendencia al estímulo de la innovación y, si esta se desarrolla, lo hace en forma lenta y gradual (Cravacuore, 2003).

2. METODOLOGÍA

Para los aspectos analíticos cuantitativos se aplicaron dos cuestionarios, uno para estudiantes y otro para facilitadores(as) de las aldeas universitarias. En este caso se delimitaron dos universos: el integrado por todos los estudiantes y el conformado por todos(as) los(as) facilitadores(as) de la Misión Sucre que participan en las aldeas universitarias del municipio Maracaibo del estado Zulia. El tamaño de los universos definidos es de 12.192 estudiantes y 552 profesores. El diseño de muestreo aplicado fue el aleatorio por conglomerados en dos etapas o bi-etápico (Parra, 2006). Los conglomerados de primera etapa son las 22 aldeas universitarias en funcionamiento en el municipio Maracaibo para los meses de junio y julio de 2008 (Fundación Misión Sucre, 2008).

El tamaño de la muestra resultó igual a **254**, con un error máximo admisible del 5% y un nivel de confianza del 96%. Así mismo, un estudio previo (Peña, 2006) estimó que en cada salón de las aldeas universitarias de Maracaibo hay un promedio de 25,1 estudiantes. Es decir que para poder acceder a un total igual o mayor a 254 estudiantes se requirió seleccionar, al azar, 10 salones en las 5 aldeas escogidas aleatoriamente.

Paralelamente se entrevistó a los facilitadores que impartían clases los días de toma de los datos en las 5 aldeas elegidas al azar, resultando un total de 42 facilitadores en la muestra.

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La necesidad de innovar en la educación universitaria en el aspecto gerencial es reconocida a diferentes niveles en Venezuela. La Comisión Nacional de Currículo del Núcleo de Vicerrectores Académicos de las Universidades Nacionales, oficiales y privadas, recientemente ha planteado esa exigencia en los siguientes términos:

Es de todos conocido que los esquemas de gestión tradicionales deben ser superados para generar nuevos modelos organizacionales, que den cabida a planes de estudios con nuevas estructuras, mucho más flexibles y adecuados a las demandas de las nuevas realidades de los distintos ámbitos espaciales (Comisión Nacional de Currículo, 2007:17).

Se reconoce, entonces, el requerimiento de avanzar hacia una forma de organización o gerencia universitaria diferente a la actual, es decir, menos burocrática, más flexible y con mayor pertinencia social.

El tipo de gerencia que se desarrolla en el proceso de municipalización de la educación universitaria presenta características innovadoras en la gerencia educativa venezolana. En el marco de la denominada "nueva institucionalidad", la Misión Sucre se define como una estructura temporal de confluencia de diversos esfuerzos institucionales para atacar y resolver, en el corto y mediano plazo, el problema de la exclusión en la educación superior para vastos sectores de población. Así se prevé que al lograr este objetivo desaparezca la misión como tal, por cuanto se define como "...un plan extraordinario, de carácter estratégico, no permanente..." (Ministerio de Educación Superior, 2003b:24). Es decir, no se busca la permanencia en el tiempo, como sí lo persigue cualquier institución de educación superior de acuerdo con el patrón burocrático de organización.

En esta investigación se emplearon los criterios de la Red Innovemos (2008) de la Unesco para identificar las innovaciones introducidas por el proceso de municipalización de la educación universitaria en Venezuela. Para esto, se emplearon también las percepciones de dos actores involucrados directamente en el proceso (profesores y estudiantes). A continuación se presentan los criterios establecidos por la Red Innovemos y los resultados correspondientes del análisis del proceso de municipalización en Venezuela.

a. Carácter intencional de la experiencia. Es una acción planificada y sistemática que involucra procesos de evaluación y reflexión crítica acerca de la práctica

La municipalización de la educación universitaria es una experiencia con carácter intencional documentado. Desde el punto de vista legal, se definió explícitamente en el año 2003 mediante los decretos 2.601 y 2.604 con los cuales se crean el Plan Extraordinario Misión Sucre y la Fundación Misión Sucre, respectivamente (Gaceta Oficial 2003a y 2003b). Desde el punto de vista filosófico y político, se definieron sus fundamentos en los documentos oficiales: **La Misión Sucre y La Municipalización de la Educación Superior y Fundamentos Conceptuales de la Misión Sucre** (Ministerio de Educación Superior, 2003a y 2003b, respectivamente). En estos documentos se delinea un modelo de gestión educativa que pretende introducir varias innovaciones en la educación universitaria. Entre esas innovaciones se encuentran, principalmente, las aldeas universitarias.

b. Existe cierto grado de apropiación por quienes la llevan a cabo

Para ser considerada exitosa una innovación debe estar acompañada por un sentido de identificación por parte de sus ejecutores y beneficiarios. Se encontró un alto nivel de identificación en estudiantes y profesores de las aldeas universitarias analizadas, como se evidencia en las siguientes tablas. El 72,4% de los estudiantes manifiesta que recomendaría altamente a otros estudiar en la Misión Sucre (tabla 1), pese a que muchas aldeas universitarias se encuentran en malas condiciones de infraestructura.

Tabla 1
Nivel en que recomendaría a un familiar o amigo estudiar en la Misión Sucre. (Percepción de los/las estudiantes)

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	184	72,4
Medio	38	15,0
Bajo	12	4,7
No lo recomienda	3	1,2
No respondió	17	6,7
Total	254	100,0

Este nivel de identificación con el proceso de municipalización también se evidencia en la evaluación que se le pidió a estudiantes y docentes acerca de la Misión Sucre. Las valoraciones realizadas por los/las estudiantes fueron: muy buena (63,4%) y buena (25,2%) (tabla 2). Entre los/las docentes prevalecieron las opciones positivas en un 85,7%, como se observa en las primeras cuatro de cinco opciones que mencionaron en el cuestionario (tabla 3).

Estas cifras indican el grado de compromiso de los beneficiarios con esta política. El alto grado de compromiso es uno de los componentes claves para la permanencia de cualquier innovación, sea ésta educativa o gerencial (Red Innovemos, 2008).

Tabla 2
Calificación de la Misión Sucre
(Percepción de los/las estudiantes)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	161	63,4
Buena	64	25,2
Regular	16	6,3
No respondió	13	5,1
Total	254	100,0

Tabla 3
Calificación de la Misión Sucre (Percepción de los/las docentes)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Buen Programa de educación superior/ Acceso a bachilleres excluidos	18	42,9	42,9
Oportunidades para miles de bachilleres que desean ingresar a la educación superior	4	9,5	52,4
Buena política de Estado	10	23,8	76,2
Mejor programa que hay en educación sup.	4	9,5	85,7
Debe mejorar infraestructura de las aldeas/ Mejorar condición salarial de profesores	6	14,3	100,0
Total	42	100,0	

c. Genera cambios en las concepciones, las actitudes y las prácticas educativas

Los espacios creados para impartir docencia a quienes soliciten su incorporación en la Misión Sucre son denominados "Aldeas Universitarias". Éstos son espacios donde distintos institutos de educación universitaria procesan las necesidades de la comunidad y donde confluyen programas de formación (carreras) de diferentes instituciones, compartiendo recursos académicos (profesores, consultorías, espacios de reunión y discusión, laboratorios, centros de información y documentación, centros de práctica, actividades culturales, deportivas y de producción).

Estos espacios describen una nueva estructura organizativa, que permite a distintas instituciones universitarias dictar algunos de sus programas en zonas alejadas, deshabitadas, poco desarrolladas, pero de interés estratégico para el Estado, sin tener que ocuparse de la infraestructura física y el funcionamiento de los servicios, pues éstos son asumidos por el Gobierno Nacional, a través de la Fundación Misión Sucre.

Hasta ahora se han abierto en los 23 estados y el Distrito Capital un total de 1914 aldeas universitarias, logrando cobertura en la totalidad de los municipios que conforman el país y alcanzando una matrícula de 527.123 estudiantes (Ministerio de Educación Superior, 2008a). Del total de 1914 aldeas universitarias en funcionamiento, el 92,2% (1764) opera en espacios alternativos, es decir en ámbitos locales que no fueron construidos para la Misión Sucre y que facilitan aulas para dictar los diferentes programas de formación. Estos espacios están conformados por escuelas, liceos, casas comunales, alcaldías, etc. (Fundación Misión Sucre, 2008).

Las aldeas universitarias suponen la desconcentración territorial de la educación superior, posibilitando la aproximación de la universidad a los estudiantes, incluso en los espacios más apartados de las ciudades y pueblos, por lo que se constituyen en una innovación, desde el punto de vista administrativo.

Esta es una práctica innovadora (de tipo adhocrática) en la medida en que define, planifica y aplica, de manera muy distinta, una solución al problema de exclusión en la educación universitaria. Una práctica gerencial burocrática diferiría por largo tiempo la solución al problema de la exclusión, hasta tanto se construyan sedes de universidades o tecnológicos, o nuevas aulas en las sedes ya existentes y se aumente el número de profesores.

d. Pertinencia con el contexto socioeducativo

En esta sección, se presentan las percepciones u opiniones que tienen los actores involucrados en la municipalización (estudiantes, docentes, coordinadores) en relación al cumplimiento del objetivo que tiene que ver con el desarrollo de los currícula y su contribución al impulso del proyecto de desarrollo nacional endógeno y sostenible. Este ámbito se revela como un conjunto de innovaciones en lo educativo que requieren ser gestionados o gerenciados también de manera innovadora.

En la actualidad, una de las políticas y estrategias para el desarrollo de la educación universitaria en Venezuela, apunta hacia una mayor pertinencia social de las instituciones, los programas y los currícula. En este sentido, el término pertinencia ha sido utilizado para referirse a que la oferta educativa debe responder a las necesidades de los contextos. Según Delgado (2004), una de las formas de evidenciar la pertinencia, es por medio de la coherencia que existe entre los objetivos y los perfiles terminales establecidos en los planes y programas de estudios. En correspondencia con esto, se describe a continuación la perspectiva que tienen los estudiantes y docentes en relación con dicho tema.

Los estudiantes tienen una percepción favorable en cuanto al currículo como orientador del desarrollo endógeno o local. La mayoría considera que todas (51,2%) o algunas (29,5%) de las asignaturas están acordes con la transformación con base al desarrollo endógeno (tabla 4). A su vez, el 92,1% de los estudiantes considera que son formados para contribuir al desarrollo de su localidad, puesto que respondieron que están totalmente de acuerdo (74,8%) o de acuerdo (17,3%) con esa aseveración (tabla 5).

Tabla 4
Las asignaturas cursadas ¿responden a la transformación de la región con base al Desarrollo Endógeno?

	Frecuencia	Porcentaje
Todas	130	51,2
Algunas	75	29,5
Ninguna	4	1,6
No respondió	45	17,7
Total	254	100,0

Tabla 5
El estudiante “municipalizado” se forma para contribuir al desarrollo de su localidad (Percepción de los estudiantes)

	Frecuencia	Porcentaje
Total acuerdo	190	74,8
De acuerdo	44	17,3
Ni acuerdo ni desacuerdo	5	2,0
Desacuerdo	10	3,9
Total desacuerdo	5	2,0
Total	254	100,0

Esta visión es compartida por los/las docentes quienes en un 73,8% opinan que, con la municipalización, se están desarrollando de manera alta (21,4%) y media (52,4%) estrategias de transformación con base al desarrollo endógeno (tabla 6). Así mismo, un 66,6% de los docentes manifiesta que de manera alta (47,6%) y media (19%) el currículo contribuye a impulsar el proyecto de desarrollo nacional endógeno y sostenible (tabla 7).

Tabla 6
Nivel de implementación de estrategias de transformación, con base al desarrollo endógeno (Percepción de los/las docentes)

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	9	21,4
Medio	22	52,4
Bajo	9	21,4
Ninguno	2	4,8
Total	42	100,0

Tabla 7
Nivel de contribución del plan curricular al impulso del proyecto de desarrollo nacional endógeno y sostenible (Percepción de los/las docentes)

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	20	47,6
Medio	8	19,0
Bajo	14	33,3
Total	42	100,0

En esa misma dirección, el 96% de los/las estudiantes opina que la carrera tiene asignaturas que fomentan la participación del futuro egresado en las actividades comunitarias. Al mismo tiempo, el 96,8% de los estudiantes considera que es preparado para ser un promotor del desarrollo en su comunidad y un 82,7% percibe que la formación que recibe durante la carrera está centrada en resolver los problemas locales.

e. Se ha mantenido durante al menos tres años.

La municipalización de la educación superior cumple con este requisito, por cuanto se inició en todo el país desde el año 2003. En ese lapso la tasa bruta de matriculación en educación superior en Venezuela alcanzó un valor de 83%, según el Instituto de Estadística de la UNESCO (citado por Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, 2008b). La tasa bruta de matriculación se refiere al número de alumnos matriculados en un determinado nivel de educación, independientemente de la edad, expresada en porcentaje de la población del grupo de edad teórica correspondiente a ese nivel de enseñanza. Para la enseñanza superior, la población utilizada incluye al grupo de 5 años que sigue a la edad teórica de salida del nivel secundario.

Es de resaltar que, en un estudio autorizado por la Unesco, Rama (2006) reportó que en el 2003 Venezuela tenía una tasa bruta de matriculación de 43% en la educación superior. Este indicador revela un impacto positivo en el acceso de la población objetivo, pues pasó de 43% en el 2003 (año de inicio del proceso de municipalización) a 83% en el 2007.

Como resultado de esta política se puede destacar que en la actualidad el total de estudiantes registrados en todo el país asciende a 527.123, de los cuales 458.630 están activos, distribuidos en 24 programas de formación (Fundación Misión Sucre, 2008). Así mismo, es de resaltar el egreso en abril de 2008 de la primera promoción de la Misión Sucre con un total de 5.503 graduados (tabla 8). En definitiva, a lo largo del año 2008 egresaron más de 26 mil nuevos licenciados y técnicos superiores universitarios en todo el país (Fundación Misión Sucre, 2008).

Tabla 8
Número de Graduados en la Primera Promoción
“municipalizada” en el país por Programa de Formación de Grado
(Año 2008)

Programa Nacional de Formación de Grado	Número de Graduados
Gestión social del desarrollo local	3.878
Gestión ambiental	1.531
Comunicación social	94
Total de egresados	5.503

Fuente: Fundación Misión Sucre, 2008.

CONCLUSIONES

El proceso de municipalización en la educación universitaria constituye una innovación en la gerencia educativa en Venezuela: a) en cuanto a la definición y administración de los espacios de aprendizaje (aldeas universitarias) y b) como respuesta adhocrática (no burocrática) al problema de la exclusión en la educación superior. En esta dirección, a las prácticas organizativas flexibles que se producen en el proceso de municipalización de la educación superior se les puede considerar como post-burocráticas, de acuerdo con el planteamiento de Ramió (2001) quien menciona que la flexibilidad es una característica de los sistemas administrativos más modernos. Las organizaciones públicas postburocráticas se pueden también considerar como sistemas híbridos y escasamente institucionalizados que pueden lograr con agilidad los objetivos de las organizaciones públicas (Ramió, 2001).

Esto queda evidenciado en el grado de cumplimiento del objetivo de la inclusión, puesto que más de quinientos mil bachilleres ingresaron a la educación superior a nivel de todo el país en un período muy corto de tiempo (dos años), de manera gratuita para los estudiantes y con costos muy bajos para el Estado, por cuanto los espacios de aprendizaje se implementan en edificaciones ya existentes y con la sinergia de varias instituciones de educación superior, que confluyen en las aldeas universitarias, así como otras organizaciones públicas que prestan apoyo institucional.

Referencias documentales

- COMISIÓN NACIONAL DE CURRÍCULO. 2007. **Necesidades innovadoras de las Instituciones de Educación Superior**. Documento presentado en la VII Reunión Nacional de Currículo, Caracas (Venezuela).
- CRAVACUORE, Daniel. 2003. **El estímulo a la innovación en el gobierno local. Reflexiones a partir del análisis de experiencias en municipios bonaerenses**. En: www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar. Consultado el 06.07.09.
- DELGADO, Juan Carlos. 2004. **La transformación universitaria como respuesta a los cambios de la contemporaneidad**. Consejo de publicaciones de la Universidad de Los Andes, Mérida (Venezuela).
- FUNDACIÓN MISIÓN SUCRE. 2008. **Educación superior revolucionaria**. Documento suministrado por la Presidencia de la Fundación Misión Sucre, Caracas (Venezuela).
- GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA Número 37779. 2003a. **DECRETO N° 2.601 Creación del Plan Extraordinario Misión Sucre**. Año CXXX, Mes XII, Caracas (Venezuela).
- GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA Número 37772. 2003b. **DECRETO N° 2.604 Creación de la Fundación Misión Sucre**. Año CXXX, MES XI. Caracas (Venezuela).
- HUBERMAN, Allen. 1973. **Cómo se realizan los cambios en educación: una contribución al estudio de la innovación**. En: **Experiencias e Innovaciones en Educación**, número 4, UNESCO/OIE, Paris (Francia).
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR. 2003a. **La Misión Sucre y La Municipalización de la Educación Superior**, Caracas (Venezuela).
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR. 2003b. **Fundamentos Conceptuales de la Misión Sucre**, Fundación Misión Sucre, Caracas (Venezuela).
- MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR. 2008a. **Sistema de Información Nacional de Educación. Fundación Misión Sucre**. En: https://www.misionsucre.gov.ve/sines/view/v_menu_consultas_publicas.php. Consultado el 19.05.08.
- MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR. 2008b. **La Revolución Bolivariana en la Educación Superior. Algunas cifras fundamentales**. En: http://www.mes.gov.ve/mes/documentos/boletin/pdf17-08-2008_17:54:25.pdf. Consultado el 20.08.08.
- MINTZBERG, Henry. 1973. **La estructuración de las organizaciones**. Editorial Mc. Graw Hill, México (México).

- MINTZBERG, Henry. 1991. **Mintzberg y la dirección**. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid (España).
- PARRA, Javier. 2006. **Guía de Muestreo**. Tercera edición. Colección XLV aniversario FCES, Maracaibo (Venezuela).
- PEÑA, Rosa. 2006. Aproximación al estudio de la Misión Sucre como política alternativa de educación superior. Caso: municipio Maracaibo, lapso 2003-2006. Tesis de Maestría en Gerencia Pública, Universidad del Zulia, Maracaibo (Venezuela).
- RAMA, Claudio. 2006. **Los caminos de la educación superior luego de la masificación**. En: www.universia.edu.uy/contenidos/noticias/varios/Educacionsuperior_crama.ppt. Consultado el 15.08.08.
- RAMIÓ, Carles. 2001. Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. En: **Revista del CLAD Reforma y Democracia**. No. 21, Caracas (Venezuela).
- RED INNOVEMOS (2008). www.redinnovemos.org. Consultado el 15.05.08.