

MULTICIENCIAS, Vol. 15, N° 1, 2015 (41 - 53)
ISSN 1317-2255 / Dep. legal pp. 200002FA828

Estrategias gerenciales en el nuevo contexto universitario hacia la transformación social. Caso Universidad Nacional Experimental: “Rafael María Baralt”, Sede Cabimas

Ninoska Pachano y Henry Vázquez

Unidad Educativa Nacional. Venezuela

E-mail: nip19@hotmail.com

Resumen

Los espacios por los cuales transitan las universidades venezolanas están caracterizados por la dinámica social, la cual se deben encarar como retos de la educación de hoy, en pro del progreso y bienestar social. El objetivo del artículo fue identificar los factores de las estrategias gerenciales consideradas por los docentes de Postgrado del Programa de Administración de la Educación Básica, de la UNERMB. Se consideraron los aportes de: Ayneto (2010), Berrios (2012), Brunner (2003), Celis (2008), Cursi (2003), Martínez y otros (2005), Montoya (2009), Pachano (2012), Tunnermann (2009) entre otros. La investigación estuvo enmarcada en el paradigma positivista tipificada como analítica descriptiva. La población fue de 35 docentes de Postgrado del Programa de Administración de la Educación Básica, de la UNERMB, Cabimas. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, y el instrumento el cuestionario, validado por expertos y la confiabilidad arrojó un valor de 0,893 considerado como fiable. Los resultados arrojados indican que los docentes en forma moderada identifican los factores influyentes para la formación de las estrategias gerenciales siendo necesarias para mantener la calidad educativa. Así como también, se evidenció a nivel moderado la existencia del liderazgo efectivo para el desarrollo de proyectos educativos.

Palabras clave: estrategias, responsabilidad, transformación y sociedad.

Management Strategies in the New University Context Toward Social Transformation. Case: National Experimental University, “Rafael Maria Baralt,” Cabimas Campus

Abstract

The spaces through which Venezuelan universities pass are characterized by social dynamics, which ought to be faced as challenges to education today in favor of progress and welfare. The objective of this article was to identify the factors of managerial strategies considered by teachers in the Graduate Program for Basic Education Administration at the UNERMB. The contributions of Ayneto (2010), Berrios (2012), Brunner (2003), Celis (2008), Cursi (2003), Martínez *et al* (2005), Montoya (2009), Pachano (2012) and Tunnermann (2009) were considered, among others. Research was framed in the positivist paradigm, typified as descriptive analytics. The population consisted of 35 teachers in the Graduate Program for Basic Education Administration at UNERMB, Cabimas. Data was collected using the survey; the instrument was a questionnaire validated by experts whose reliability produced a value of 0.893, considered reliable. Results indicate that to a moderate degree, teachers identify influential factors for forming management strategies since they are necessary for maintaining educational quality. Also, a moderate level of effective leadership for developing educational projects was shown.

Keywords: strategies, responsibility, transformation and society.

Introducción

En la actualidad las exigencias sociales responden a las nuevas tendencias filosóficas, políticas y educativas. Es por esa razón que las organizaciones en especial las educativas en su prerrogativa social deben orientar sus acciones en mecanismos eficientes que ponderen su gestión en términos de eficiencia y calidad e incluyan de forma tácita actividades vinculantes a su entorno, donde la responsabilidad social represente el eje transcendental para la formación ciudadana.

En ese sentido, el gerente educativo y su equipo docente debe valerse de componentes idóneos para obtener relevancia significativa en las acciones que lideriza, así lo asevera Quero (2008) citado por Pachano (2012), al observar que las estrategias gerenciales permiten conducir su gestión hacia la optimización de los recursos con responsabilidad, tanto en el ámbito tecnológico, de producción, administrativo y humano-social.

Es por tal razón que en los planteamientos realizados en la Conferencia Mundial de Educación Superior (2009p.4), con sede en Unesco realizada en París, explicitó

que: “en los establecimientos de Educación Superior se deben elaborar políticas institucionales, innovaciones en materia de enseñanza aprendizaje y nuevas estrategias al servicio de la comunidad.” (p.4)

Es importante destacar los planteamientos de Berrios y otros (2012p1) que refieren:

En la actualidad, iniciado el siglo XXI, salvo algunas excepciones, podría afirmarse que la mayoría de los países latinoamericanos atraviesan un dinámico proceso de transformaciones, producto de la presión de las nuevas realidades impuestas por la globalización y los cambios trascendentales que se hacen presentes en esta sociedad. En este sentido, la universidad latinoamericana como parte de este sistema, está en la búsqueda de un paradigma apropiado de desarrollo que le permita aprovechar las oportunidades de la globalización y enfrentar con éxito los riesgos del proceso de la mundialización económica, situación de la cual no escapa Venezuela.

Los planteamientos anteriores inducen a reflexionar sobre cómo el gerente educativo con su equipo docente pueden activar en las universidades venezolanas mecanismos idóneos que logren alcanzar dentro de la sociedad el

lugar que le corresponde, mantenerse y competir con su entorno, generando acciones cónsonas con las realidades en las cuales están inmersas.

Son importantes las referencias que hacen Villegas y Castillo (2011p5), al desatacar que: “se hace imperante establecer espacios de reflexión en las universidades, crear e implementar estrategias que responda a los requerimientos de la comunidad; aupando la democracia participativa y protagónica, priorizando proyectos que satisfagan, lo colectivo”.

De allí, que las universidades venezolanas en sintonía con las funciones académicas, de investigación y extensión, urge la búsqueda creativa de armonizarse como parte de un todo, para responder a las necesidades de la sociedad, para lo cual diseñar estrategias gerenciales resulta un mecanismo básico, porque promueve la participación a escala colectiva; asimismo la producción, divulgación, gestión y valoración del conocimiento. Además, suscita la gestión financiera para establecer alianzas estratégicas bien sea por parte del Estado y las empresas privadas, entre otros agentes.

Por otra parte, el papel del profesor universitario en su función docente como centro epistémico, se hace más exigente, ya que la sociedad donde gravita presenta nuevos retos y posiciones frente a cambios significativos en la generación del conocimiento, sin olvidar la relevancia que tienen el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC). De tal manera que, aplicar paradigmas académicos innovadores a la par de las tendencias filosóficas emergentes se convierte en el norte de la función académica del docente proyectando el perfil del estudiante desde dimensiones humanistas, es decir el ciudadano, crítico, reflexivo y socialmente responsable. Frente a ello, Imbernon (2000) plantea lo siguiente:

La realidad universitaria (alumnados, culturas académicas, contextos, enseñanzas,) muestran que interpretación de los fenómenos docentes debe contextualizarse en cada realidad. No se cambiará la docencia universitaria si el objetivo de la formación en este ámbito es únicamente cambiar las personas dando por supuesto que en ese cambio personal, o formación personalista se cambiará la práctica docente. (p42)

De manera que los profesores universitarios deben asumir una mayor implicación en procesos de reflexión e investigación para comprender mejor sus prácticas de enseñanza, aprendiendo a trabajar de forma colectiva, con responsabilidad social. Peñaloza (2002) sostiene que “Sólo una educación de carácter científica, humanística y democrática promoverá la formación integral de las nue-

vas generaciones comprometidas con la más sublime aspiración de la humanidad: contribuir en la construcción de una sociedad solidaria, libre y justa.”(p.2)

Esta investigación, ha sido desarrollada en tres partes fundamentales que permitirá al lector obtener una nueva óptica sobre las estrategias gerenciales consideradas por los docentes universitarios. Para ello se reflexionó como objetivo principal identificar los factores de las estrategias gerenciales consideradas por los docentes de Postgrado del Programa de Administración de la Educación Básica, de la UNERMB, sede Cabimas.

Un primer aspecto, se trata lo relativo algunas consideraciones generales de las estrategias gerenciales, como herramienta para orientar procesos académicos con responsabilidad social. Luego, se aborda la relación e importancia de la transformación social que hoy en día viven las universidades, posteriormente, se estudia la relación de las estrategias gerenciales aplicadas por lo docente para la transformación social en las universidades, identificando su alcance.

Resulta oportuno, plantear la relación entre la Universidad-Sociedad, pues de esta manera se puede evidenciar que los recintos educativos tienen una función social, que influye y transforma su entorno, es decir, la universidad es un auténtico factor de transformación social y por lo tanto, a través de métodos, herramienta y estrategias se proponga gestionar eficiencia en los procesos educativos que garantice la calidad así como también, ayudar a construir una sociedad del progreso.

Análisis de la fundamentación teórica

Estrategias gerenciales: conceptualización

En las organizaciones universitarias, las estrategias gerenciales son indispensables por su utilidad, ya que son capaces de direccionar a dicha organización hacia el éxito, a continuación se describen las dimensiones del concepto de estrategia, considerando diferentes perspectivas a saber.

Montoya (2009p:29), hace referencia a las raíces del significado, para ello cita a Mintzberg (1978), el cual enfatiza primeramente el carácter militar, el cual es concebido como el diseño de diversos procedimientos aplicados al buen uso de los recursos para atacar al adverso. Es decir, las estrategias gerenciales permiten organizar los recursos de la organización para de allí generar mecanismos de acción.

Asimismo, Pachano (2012p30), refieren que la una estrategia es aquella que requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, incluyendo la selección justa de los recursos a utilizar nue-

vamente se hace hincapié al uso de los recursos en una organización con la relación y la eficiente gestión.

Por otra Quero (2008p30), considera que la estrategia “representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tales maneras que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará.” Y para Alizo y otros (2007), citado por Pachano (2012p30), señalan que “la estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitiva y enfoques de negocio que deben emplear los emprendedores de negocio en el manejo adecuado de nuevas compañías.”

Hasta los momentos de acuerdo a las diversas perspectiva se puede afirmar que las estrategias gerenciales están íntimamente relacionadas con su entorno y estas a su vez guían la acción de gerente educativo para que la organización universitaria pueda progresar de forma organizada, dinámica y en correspondencia con su entorno.

Señala al respecto Diez (2001), que las organizaciones escolares con sus características peculiares, son el escenario perfecto para que las estrategias a nivel gerencial determinen los objetivos, metas, planes, estableciendo claros canales de comunicación, que lo convierten en recintos dinámicos y altamente participativos, además de promover procesos de negociación, la resolución del conflictos, como claves esenciales en la comprensión y la mejora de las organizaciones educativas actuales.

García y Salgado (2006), aseveran que para diseñar estrategias gerenciales en las universidades se debe establecerse un plan interinstitucional de formación e intercambio de recursos humanos, tomando en cuenta la normativa o reglamentos vigentes en esta área, contempladas en la Ley de Educación y en el Reglamento de los Núcleos Universitarios.

Sin embargo, es importante desatacar los planeamientos a los que hace referencia Senge (2012), el cual señala que no basta con cambiar, estructuras y sistema, también es preciso cambiar la manera de pensar. Esta idea encierra unos elementos que deben ser considerados con básicos en una organización, puesto que si se cuenta con recursos, herramientas, y escasa voluntad para cambiar y modificar el presente, entonces las acciones futuras pueden resultar poco exitosas.

Lo anterior permite inferir que el docente universitario dispuesto a concretar su escenario pedagógico en espacios dinámicos donde los procesos sistemáticos de captación, difusión y transferencia de conocimiento, pueden ser gestionados en acciones y metodologías académicas innovadoras, promoviendo en los participantes el razonamiento crítico y reflexivo. De manera que la aplicación de estrate-

gias gerenciales dentro del salón de clase y fuera de esta (proyectos sociales, investigaciones, aprendizaje en servicio), pueden proporcionar espacios de éxito para el logro la educación integral de calidad.

Factores intervinientes en la formación de la Estrategia Gerencial para orientar procesos académicos

Considerando que las universidades son recintos educativos con características cambiantes y dinámicas por naturaleza, entonces deben guiar sus funciones académicas principalmente por un conjunto de normativa legal de estado, filosofía institucional y estructura curricular. Para poder encarar todos los intrínquilos que se presentan en el entorno, con la finalidad de lograr un acercamiento a la sociedad para la solución de problemas.

Es preciso señalar los planteamientos hechos por Senge (2008:1), el cual afirma que todo ser humano por naturaleza se resiste al cambio, sin embargo existen retos que deben ser enfrentados con valentía, como parte de la sociedad a la cual se está inmersa. En el cual la comunicación y conversación son procesos básicos para conocer las ideas diversas del entorno que tiene como base el comprender la realidad.

Senge propone la idea del “crecimiento”: “Las preguntas claves serían: ¿qué queremos hacer crecer en nuestra organización?, ¿qué cosa novedosa queremos que aparezca?”. De esta manera, el cambio será percibido como una propuesta para construir hacia el futuro, despertando la necesaria pasión y energía para la transformación y desarrollo de la organización.

Lo anterior conlleva a pensar que si las organizaciones universitaria en verdad se orientan a cambiar y trabajar sobre la plataforma de nuevas ideas, la buena comunicación que genera la participación y el crecimiento en equipo de los objetivos a lograr, en ese sentido sería la forma de encaminar a las universidades a nuevos espacios con emergentes tendencias y paradigmas educativos que lejos de promover estudiantes pasivos y acrílicos, se acerca a espacios de pluralidad y responsabilidad colectiva.

En función del escenario antes descrito, se hace conveniente destacar a Tunnermann (2000p3), el cual manifiesta:

Las universidades tienen como misión la generación y difusión de conocimientos para de esa manera poder cumplir la función social que se les ha encomendado. En atención a ello se requiere que las instituciones de educación superior inicien un proceso de cambio institucional para estar en sintonía con los cambios que han originado esta nueva época.

En definitiva queda claro que en las universidades se distinguen nuevas experiencias por los que se hace imperante la innovación en materia pedagógica ya que los niveles de calidad están reflejados principalmente en la enseñanza, el eje epistémico de ellas. Por lo cual el docente como ente transformador social tiene como norte la vinculación de la realidad como oportunidad para el cambio, para ello valerse de estrategias gerenciales puede medirse con alto porcentaje de éxito.

Sin embargo, al considerar las estrategias gerenciales como mecanismo para lograr metas institucionales en el ámbito académico, el docente debe tener presente que existe la necesidad de reflexionar acerca de los factores que intervienen en la formación de la estrategia para orientar procesos académicos.

Según Carrasco (2004), los factores a considerar para la construcción de la estrategia, es un proceso que abarca la evaluación de los criterios de calidad, los objetivos logrados, las variables internas y externas de su entorno para tomar decisiones. De manera pues que el docente de hoy como gerente de sus actividades pedagógicas puede realmente descifrar vínculos de su entorno con relación a su función académica. Por su parte Añade Ayneto (2010:p5) afirma:

La innovación tiene por objetivo la búsqueda sistemática de oportunidades para hacer cosas nuevas o de una forma nueva, de modo que no consiste (solamente) en llevar adelante una serie de proyectos novedosos aislados, sino que la innovación es un proceso ligado a la estrategia de la empresa y a su competitividad futura, con un marcado carácter multidisciplinar en el que intervienen no sólo los aspectos tecnológicos (de producto o proceso) sino también los comerciales y organizativos.

En efecto, las estrategias gerenciales deben ser en su naturaleza innovadoras ya que principalmente debe aten-

der la dinámica social, además, los docentes al momento de su aplicación están obligados al análisis de los factores del entorno que intervienen en sus acciones y así lograr el exitoso de los objetivos establecidos.

A continuación se describen la dinámica social considerada como un elemento importante para la formación de las estrategias gerenciales. En el cual se presentan esquematizados (Figura 1) todos los posibles factores esenciales para la formación de la estrategia gerencial reflejando a partir del análisis del entorno.

Dinámica social del entorno

Las universidades como organizaciones públicas al servicio de la sociedad integradas por el personal docente, estudiantes y su máxima vinculación con el entorno, para darle ese sentido social; donde la investigación, docencia y extensión son medulares para el logro de su servicio. En tal sentido el docente en su prioridad por la búsqueda de respuestas a sus necesidades y demandas educacionales se hace menester conocer la dinámica social a la cual forma parte, para poder informarse de su entorno y tomar decisiones oportunas y pertinentes.

Martínez y otros (2005) sostienen que: “las organizaciones requieren de un control activo en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipaciones de la posición de sus competidores en el futuro, para proyectarse a él y alcanzar así sus objetivos.” (p35)

Es por ello que, la relevancia de este aspecto se hace evidente, pues ellas se encuentran inmersas a los cambios de las sociedades, por lo cual se deben considerar diversos factores tanto internos como externos, que repercuten de alguna manera en ella, para el éxito de sus objetivos y lograr la incorporación al dinamismo creciente del entorno, hacia la transformación de organizaciones modernas e inteligentes.

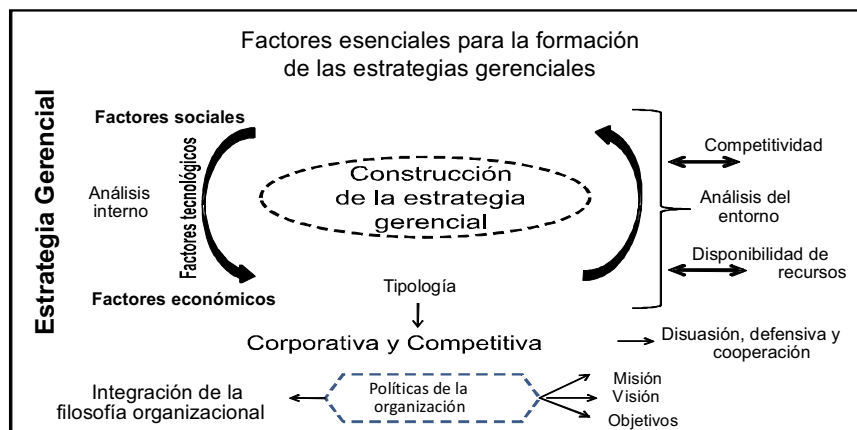


Figura 1. Formación de la estrategia gerencial. Fuente: Pachano (2012).

En cuanto a los factores que intervienen en el análisis del entorno Martínez D. y otros (2005p14) refieren que:

Para el desarrollo de la formación de la estratégica, se diseñan procesos estratégicos que estén vinculados estrechamente con las necesidades propias de la organización, donde el análisis del sector económicos, tecnológicos y sociales, son segmentos claves para el potencial dinámico de la organización, pues de ellos depende en gran parte el progreso de la organización. (p14)

De manera pues que al analizar el entorno dinámico de las universidades primeramente se encuentra un obstáculo a considerar que puede ser calificado como el presupuesto ineficiente. Díaz y otros (2006) describen que el sector financiero en Venezuela es criticado ya que no ha logrado superar el modelo de financiamiento basado en insumos y en negociaciones políticas. (p.12).

Esta realidad permite al docente universitario diseñar estrategias capaces de enfrentar dichos evento y adaptarse para poder formular y accionar recursos en función de lo tangible, es decir de los recursos con los cuales cuenta verdaderamente la institución universitaria. Al respecto indica Senge (2002) las organizaciones que aprenden, tienen la capacidad de adaptarse a nuevas realidades.

En ese sentido, encarar nuevos espacios exigidos por la sociedad requiere de docentes con nuevas ideas, aplicación de nuevas teorías y formación académica permanente, caracterizados con mentes abiertas al cambio. Sin embargo refiere.

Es por tal razón que enfrentar la dinámica del entorno requiere de la capacitación continua y permanente del equipo docente, como ente protagónico en el proceso de enseñanza y dentro de las funciones académicas universitarias. Ortega, A. (2008) en un estudio realizado a los gerentes de los Institutos Pedagógicos de Caracas, señaló que existe un anclamiento en el proceso administrativo, pues los gerentes educativos y su equipo de docentes escasamente participan en programas de actualización y capacitación que les generen herramientas para la aplicación de estrategias gerenciales efectivas.

Por su parte, Rodríguez (2004 p.5) sostiene que “la incorporación de nuevos conocimientos, la multiplicación y diversificación de nuevas disciplinas interconectadas se están dando con una regularidad extraordinaria, por lo que la creatividad del docente y el discente representan gran relevancia en el ámbito transdisciplinario”.

Por la parte legislativa el estado venezolano expresa claramente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), lo siguiente:

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica (p.14).

Por tal razón, el espacio universitario cuenta con un cuerpo o normativa legal que fundamenta las acciones a seguir dentro de una sociedad exigente. En efecto, el docente cuenta con herramientas legales para su preparación continua, lo cual fortalece el diseño y ejecución de nuevas estrategias que fortalezcan su preparación académica, para docentes activos con madurez y responsabilidad social.

En referencia a esto, Martínez y otros (2005:82) expresan que:

El éxito depende de que la organización tenga la capacidad estratégica para actuar con la calidad necesaria para el logro de sus objetivos,” estos dependen principalmente de tres (3) aspectos que son: recursos disponibles, la competencia y el equilibrio entre las unidades organizativas. (p82)

Otro aspecto a considerar como elemento del entorno es la disponibilidad del recurso, los recursos disponibles tanto internos como externos sirven para aplicar la estrategia y deben tomarse en cuenta para al momento de formularse la misma. Afirman Martínez y otros (2005p82) que los recursos “representan el conjunto de activos, capacidades procesos organizativos, información, conocimiento, entre otros, que una organización controla y que le permite desarrollar e implementar estrategias creadoras de valor.”

Sin embargo, es oportuno resaltar las aseveraciones que hace Brunner (2003) “el deterioro en la calidad de la gestión universitaria, es atribuido a múltiples factores entre ellos la reducción de los recursos públicos asignados al sector, el alto nivel de inscripción (masificación), y la mala ejecución de los recursos.”

Entonces en la medida que se cuente con recursos limitados, en esa medida la formación de la estrategia gerencial tendrá limitaciones en su ejecución. Por lo cual es obligatorio conocer las fortalezas con que cuenta la universidad para socavar esa limitante y no afectar en la consecución

de los objetivos y poder lograr resultados satisfactorios. Pachano (2012) añade: “al no existir disponibilidad de estos recursos en las instituciones se generará la parálisis o bien, se reducen y limitan las actividades planificadas, que dirigen las estrategias.” (p. 37)

Continuando con el análisis de la dinámica del entorno es preciso añadir la relevante que hoy en día se le da al sector tecnológico, como respuesta de la demanda de la sociedad del conocimiento, en donde el docente como ente protagonista debe estar en vanguardia sobre los nuevos paradigmas que este orden se dan. Las TIC son una herramienta poderosa que favorece significativamente la ejecución de la estrategia gerencia.

Significa entonces que las universidades deben gestionarse dentro del dinámico mundo tecnológico y del desarrollo científico, donde adquieren relevancia los conocimientos en redes como base para lograr la competitividad y el desarrollo social, así lo muestran Valente y Soto (2005).

El contar con una plataforma tecnológica moderna, eficiente y de amplio alcance sirve de apoyo a las funciones de investigación, docencia y extensión, por lo cual el docente universitario que cuenta con las TIC asegura el éxito en la gestión y ejecución de los proyectos, por lo cual se convierte en competente dentro del entorno. Martínez y otros (2005p:84) indican que existe una vinculación directa entre la competencia y los recursos, pues bien si una estrategia es formulada y tiene la capacidad de ser desarrollada, difundida y aplicada por redes automatizadas a través de un equipo de trabajo multidisciplinario, indudablemente que la organización logrará óptimos resultados.

Por su parte afirma Celis (2008), que las universidades “enfrentan grandes presiones sociales en demanda de su transformación, debido a los cambios experimentados en el campo científico tecnológico y económico que repercuten en la cultura y la educación.” (p.1) Por lo tanto el país necesita de profesionales en la docencia con competencias innovadoras para hacer frente a los nuevos escenarios pedagógicos.

En tal sentido y en función de los escenarios descritos hasta ahora, se infiere que el docente dentro de su realidad social posee limitantes pero también fortalezas y a través del análisis minucioso del entorno del cual forma parte debe crear nuevas estrategias gerenciales que le permitan superar problemas y además sobrellevar situaciones difíciles que a la vez sirvan de experiencias y de nuevos elementos para la consecución de su objetivo institucional.

Es por ello que sostiene Montoya (2009p 30), la formación de la estrategia es un proceso integral, donde interac-

túan un ambiente externo con el interno, generando una dinámica empresarial, el cual puede ser vista como “el conjunto de comportamientos consistentes por los cuales la organización establece para un tiempo, su lugar en su ambiente, como respuesta de la organización, restringido por el contexto social y acelerado o retrasado por el tipo de liderazgo.”

En consecuencia, en la medida que el sector financiero, tecnológico, y las presiones sociales, sean canalizada con ética, proponiendo nuevas perspectivas en función de una visión colectiva filantrópicamente, orientadas al progreso social, en esa medida pueden ser gestionados nuevos mecanismos para la solucionar o minimizar problemas, siempre y cuando los involucrados trabajen con conciencia y responsabilidad social. Al concientizar que los objetivos pueden generar impactos positivos y negativos si estos son analizados y ejecutados en armonía con principios institucionales.

Perspectiva integral de la educación universitaria con responsabilidad social

Para abordar la problemática de las universidades en el marco de la transformación social, es obligante el análisis en materia de legislación de estado. Pero primeramente es importante referir a Vallaes (2013p1), quien sostiene: “El paradigma de la Responsabilidad Social Universitaria supera el enfoque de la “proyección social y extensión universitaria” y apuesta por una reflexión integral de la Universidad como institución académica que influye en el entorno social.”

Desde luego, los fines, estructura y funcionamiento de la educación en Venezuela están definidos explícitamente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), por lo cual es preciso traer a colación el comentario de algunos artículos. En cuanto al 102: “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria” (p.14). Así como también se hace referencia en el artículo siguiente que indica: “Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones” y más adelante en el artículo 105:

El Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados y egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la Nación. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, orga-

nizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Se establece la inviolabilidad del recinto universitario. Las universidades nacionales experimentales alcanzarán su autonomía de conformidad con la ley. (p.15)

Entonces lo anterior indica que a nivel universitario, estas organizaciones gozan de autonomía, organizativa, académica y administrativa, sin embargo Berrios y otros (2009:1) observan que las realidades de las universidades venezolanas “están caracterizadas por unas estructuras gerenciales de tipo funcional, jerárquica, piramidal, burocráticas, tradicionales, cargadas de vicios”.

Agrega Curci (2003p10), que: “El Subsistema de Educación Superior está integrado por diferentes tipos de instituciones: Universidades, Institutos y Colegios Universitarios.” Añade que estas instituciones están regidas por la Ley de Universidades y el Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios y sus respectivos reglamentos internos, el cual establecen condiciones y requisitos en cuanto a su funcionamiento y políticas de estudio.

Sin embargo es importante referir que la única Ley de Universidades que hay en la actualidad es la que creada en el 1958, modificada por última vez en el año 1970, en cuanto a la distinción que hacen con las universidades de carácter experimental se define lo siguiente:

Artículo 10. Conforme a lo dispuesto en la Ley de Educación, el Ejecutivo Nacional, oída la opinión del Consejo Nacional de Universidades, podrá crear Universidades Nacionales Experimentales con el fin de ensayar nuevas orientaciones y estructuras en Educación Superior. Estas Universidades gozarán de autonomía dentro de las condiciones especiales requeridas por la experimentación educativa. Su organización funcionamiento se establecerá por reglamento ejecutivo y serán objeto de evaluación periódica a los fines de aprovechar los resultados beneficiosos para la renovación del sistema y determinar la continuación, modificación o supresión de su status. (Ley Universidades, p.1)

Este contexto legal, se enmarca la línea gerencial que debe transitar el gerente universitario y los docentes, ya que este contexto delinea la acción de los entes protagónicos involucrados en la comunidad universitaria y a su vez, poder coordinar y ejecutar mecanismos de acción de forma dinámica, vinculante y cooperativa con el entorno institucional, constituyendo un equipo multidisciplinario de docentes para articular las funciones universitarias. Respecto a esto señala Massimo (2001) citado por Moreno (2005p216) que:

Llevar a la universidad a la sociedad es una tarea que debe ser concebida al más alto nivel de gestión universitaria, puesto que implica la investigación de las funciones bási-

cas de la universidad convertida en respuesta a las necesidades de la sociedad.

En definitiva las estrategias gerenciales representan la herramienta que permitirá a gerentes, coordinadores y docentes o asesores de proyectos universitario contribuir con la armonía de las acciones y funciones universitaria a escala colectiva, en donde la principal elemento a considerar es la vinculación de la universidad con el entorno de forma congruente, dinámica y participativa.

En esta línea, para apoyar las nuevas tendencias universitarias lejos de perspectivas tecnocráticas y acercadas a escenarios humanista, se refiere lo planteado por Pachano (2011p1)

El reto fundamental de la educación es la superación del modelo tecnocrático por la reflexión sobre una concepción humanista que considera al docente como un mediador, descartando posiciones verticalistas, donde el conocimiento es concebido como el resultado de una interacción, de un diálogo entre el sujeto y el objeto como el rasgo definitorio para la transformación social.

Es por ello, que el equipo docente a nivel académico tiene su norte enfatizado en las tendencias sociales que incluye la promoción de valores sociales, inclusión, principios de equidad como lo señala la Ley Orgánica de educación (2009), en su artículo 13: “La responsabilidad social y la solidaridad constituyen principios básicos de la formación ciudadana de los y las estudiantes en todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo.” (p.9)

Frente a esto, Villegas y Castillo (2011:97), afirman que en el contexto venezolano las universidades deben concebir la responsabilidad social como instrumento para fortalecer la vinculación universidad y entorno social y los estudiantes reflexionar al respecto, es por ello que aseveran:

La responsabilidad social pareciera ser un tema al que hasta ahora no se le ha concedido la importancia que merece, por lo que hoy tenemos una gran cantidad de afecciones en el orden y bienestar social, en los comportamientos morales, cívicos y ciudadanos de jóvenes y adultos, y en otros aspectos con repercusión ambiental con escasa posibilidad de aplicar correctivos mientras no cambie la conciencia de responsabilidad del ser.

Por otro parte, las Universidades Experimentales en Venezuela, requieren fortalecer la percepción del Servicio Comunitario, como una actividad educativa. Tal como lo refiere De Vita (2008p92):

Establecer nuevas estrategias articuladas con representantes de los Consejos Comunales, comunidad y gobierno, utilizando como elemento clave de enlace a los estudian-

tes, lo cual redundará en el logro de la permanencia de estas organizaciones en el mercado, sustentada en la responsabilidad social en beneficio de los sectores involucrados: universidades, gobierno, estudiantes y comunidad en general.

Es por ello que las estrategias gerenciales pueden de forma efectiva orientar las acciones de responsabilidad social, para cumplir con las funciones universitarias, atendiendo al desarrollo de concomimientos como eje epistémica de las universidades para el progreso social, pero además, contribuir a la formación integral del estudiante universitario a través de la promoción de valores con acercamiento a la sociedad para resolver problemas como función extensionista.

Por su parte, La Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela a través de la Gaceta Oficial Nº 38.272 del 14 de septiembre de 2005, decreto los siguientes fines:

1. Fomentar en el estudiante, la solidaridad y el compromiso con la comunidad como norma ética y ciudadana.
2. Hacer un acto de reciprocidad con la sociedad.
3. Enriquecer la actividad de educación superior, a través del aprendizaje servicio, con la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la formación académica, artística, cultural y deportiva.
4. Integrar las instituciones de educación superior con la comunidad, para contribuir al desarrollo de la sociedad venezolana.
5. Formar, a través del aprendizaje servicio, el capital social en el país. (Ley de Servicio Comunitario 2005:2)

Lo anterior permite exponer que los retos que enfrenta el sector universitario son claros y requieren de una atención especial para lograr una Gestión universitaria como una organización socialmente responsable. Donde cada elemento que conforma la organización en el sentido de responsabilidad y compromiso al cambio deben colocar su grano de arena para obtener logros óptimos en su gestión. El Estado, en la dotación financiera y tecnológica necesaria para modernizar las universidades. El sector privado que garantice alianzas estratégicas. Docentes comprometidos profesionalmente con su labor, articulando las funciones universitarias de forma armónica y congruente con los principios filosóficos y con pertinencia social.

Metodología aplicada

Los principios metodológicos de esta investigación se fundamentan en las siguientes dimensiones básicas: En un primer lugar, epistemológicamente esta investigación se enmarca en el paradigma positivista, dentro del enfoque cuantitativo, ya que según Vieytes (2004), la naturaleza de este paradigma busca describir los hechos prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos, así

como anuncia que el enfoque cuantitativo, busca un conocimiento sistemático, comparable, comprobable, medible y replicable, explica los fenómenos naturales y generaliza las conclusiones.

En esta investigación el objeto de estudio se orienta hacia el contexto universitario en particular en la UNERMB, en el cual se describen los fenómenos con objetividad crítica y neutral por parte del investigador desde afuera a los actores del escenario, considerando la integración lógica de los hechos, desarrollando un constructo teórico, como teoría empírica en el cual se operacionalizaron en un cuadro de variable para el diseño del instrumento que permitió medir y validar dicho constructo.

Tipo de investigación

La investigación estuvo delinea dentro del tipo analítica descriptiva, en la que se buscó profundizar cada variable sin llegar a manipularlas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación analítica consiste en el análisis de las definiciones relacionadas con el temática, para estudiar sus elementos en forma exhaustiva y poderlos comprender con mayor profundidad. Según Vieytes (2004), las investigaciones descriptivas, requieren de mucha información y conocimiento previo acerca del problema a investigar, además requieren de un diseño bien estructurado, capaz de precisar que es lo que habrá de medirse, cómo y con qué población.

En la investigación, se hizo la exposición descriptiva de los factores asociados al problema, tanto teórico como observacionalmente del fenómeno, en este caso los eventos de la realidad universitaria, y las estrategias gerenciales que allí aplicaron, con la finalidad de obtener un soporte documental acerca de dichos sucesos, los aprendizajes colaborativos. El cual, fueron medidos y validados, para acercarse más a la realidad, es decir generalizables.

Diseño de investigación

La investigación se inscribió en el diseño no experimental, de campo transeccional. Por el grado de control del investigador en el diseño de la contrastación empírica, señal Vieytes (2004), que los diseños no experimentales “son aquellas investigaciones donde los datos se recogen en ambientes naturales o utilizan muestras representativas de la población que pretende estudiar, ofrecen resultados de mayor validez respecto de la población real acerca de la cual hacen afirmaciones.”

Bajo esta misma óptica y según el método de recolección de datos que se relacionaron con los estudios de investigación de campo, tal cual se presentan al momento de recolectar la información, sin manipular o controlar las va-

riables, por medio del instrumento del cuestionario en este caso. La investigación fue transversal o sincrónica, en este sentido se aplicó una encuesta y se evaluó en un periodo determinado, comprendido aproximadamente entre enero 2011 a julio 2011.

Población

La población del presente estudio fue del tipo finita, por cuanto estuvo conformada por treinta y cinco (35) docentes del Programa Postgrado de Administración de Educación Básica de la UNERMB. En cuanto a los criterios de selección se consideró el método probabilístico, de acuerdo a lo afirmado por Hernández, Fernández y Baptista (2010, 305) “es el subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tiene la misma posibilidad de ser elegidos.” Por tal motivo se tomó el listado de docentes, y al azar se seleccionó los integrantes, respetando en algunos casos el deseo de participar.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En esta investigación se diseñó una encuesta y el instrumento a través del cual se obtuvo la información fue el cuestionario, el cual se le aplicó a los docentes del Programa Postgrado en Administración de Educación Básica de la UNERMB, con sede en Cabimas, estado Zulia.

Validez y confiabilidad

En cuanto al proceso de validez se aplicó la técnica de experto para validar el contenido del instrumento. Por

otra parte, para la validez discriminante se efectuaron cálculos correspondientes a Prueba T para muestras independientes. Con respecto a la confiabilidad, según Hernández, Fernández y Baptista (2010p306) “que es el grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares”. Para evaluar la confiabilidad se utilizó la medida estadística “Coeficiente Alfa Cronbach” este requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Esta es el más adecuado para instrumento con escala múltiple, el cual arrojó una confiabilidad de 0,893 considerado como fiable.

Análisis de los resultados

El análisis de datos está dado por los resultados arrojados por la aplicación del instrumento de medición, aplicado a los docentes del Programa de Posgrado Administración de la Educación Básica de la UNERMB, para medir el comportamiento de la variable: Estrategias Gerenciales.

Para el análisis estadístico que se presenta en las Tablas 1 y 2, es necesario precisar que se siguieron procedimientos metodológicos donde se recolectaron datos a través de la técnica encuesta, utilizando un instrumento de medición seleccionado que fue el cuestionario, dirigido a los docentes del Programa Posgrado de Administración de Educación Básica de la UNERMB, siguiendo el método probabilístico.

Tabla 1. Baremo para la interpretación de la Media.

Puntaje	Intervalo	Categorías
Nunca	1.00-1.80	Indica muy bajo nivel de frecuencia en concepto medido
Casi Nunca	1.81-2.61	Indica un bajo nivel de frecuencia en el concepto medido
Algunas Veces	2.62-3.42	Indica un moderado nivel de frecuencia en el concepto medido
Casi Siempre	3.43-4.23	Indica alto nivel de frecuencia en el concepto medido
Siempre	4.24-5.00	Indica muy alto nivel de frecuencia en el concepto medido

Fuente: Pachano, N. (2011).

Tabla 2. Baremo para la Desviación Estándar.

Rango	Intervalo	Categoría
1	0.00-0.80	Muy Baja Dispersión
2	0.81-1.60	Baja Dispersión
3	1.61-2.40	Moderada Dispersión
4	2.41-3.20	Alta Dispersión
5	3.21-4.00	Muy Alta Dispersión

Fuente: Pachano, N. (2011).

Una vez aplicados el instrumento de recolección de datos a los docentes antes descritos, se procedió a sintetizarlos, ordenarlos y relacionarlos para convertirlos en significativos, y claramente comprensibles. Según Vieytes (2004), la estadística descriptiva permite resumir integrar y articular los datos, entre ellos los más empleados son: las medidas de tendencia central, que de acuerdo al mismo autor sirve para determinar lo típico dentro del grupo analizado. En este estudio las medidas de tendencia central que se aplicó fue la media.

Las categorías de análisis estuvieron representados por los baremos para la Interpretación de la Media y para la Desviación Estándar que se presentan en las Tablas 1 y 2.

Al observar los resultados de la Tabla 3 referida a la variable: estrategias gerenciales, correspondiente a la dimensión: factores de la estrategia gerencial y la subdimensión: análisis del entorno, donde los indicadores: factores económicos, tecnológicos y sociales, se demuestran con un promedio de 3.12, ubicada dentro de la categoría moderada; con una muy baja dispersión de 0.77, lo cual indica que algunas veces en el Programa de Posgrado Administración de la Educación Básica de la UNERMB, sede Cabimas, se realiza el análisis del entorno, para diseñar las estrategias gerenciales.

Esto afirma lo señalado por Martínez y otros (2005), quienes explican que se deben considerar diversos factores que intervienen en el diseño de las estrategias gerenciales, para lo cual se debe analizar el entorno que esté vinculado estrechamente con las necesidades propias de la organización.

Esto implica, el análisis de los sectores económicos, tecnológicos y sociales, los cuales representan segmentos claves para el potencial dinámico de la organización, de ellos depende en gran parte el progreso de la organización, en el cual los resultados arrojan que se realiza algunas veces. Agrega Carrasco (2004), que para el diseño de una estrategia se debe evaluar la dinámica del entorno y tomar decisiones que favorezcan su desarrollo.

En relación con el promedio de la subdimensión, se visualiza un resultando de 2.79 con un puntaje de algunas veces y una categoría moderada lo cual refleja que existe muy baja dispersión de las respuestas emitidas. Lo cual se evidencia por medo de los docentes encuestados, que algunas veces en el Programa de Posgrado Administración de la Educación Básica de la UNERMB, sede Cabimas, se realiza el análisis interno como requisito para diseñar estrategias gerenciales.

Tabla 3. Subdimensión: Análisis del entorno.

Variable: estrategias gerenciales	Dimensión: factores de la estrategia gerencial			
	Subdimensión: analisis del entorno			
Indicadores	Media	Puntaje	Categoría	Desviación estandar
Factores económicos	3.47	Algunas veces	Moderada	0.83
Factores tecnológicos	2.74	Algunas veces	Moderada	0.80
Factores sociales	3.16	Algunas veces	Moderada	0.68
Promedio por subdimensión	3.12	Algunas veces	Moderada	0.77

Fuente: Pachano, N. (2011).

Tabla 4. Subdimensión: Análisis interno

Variable: estrategias gerenciales	Dimensión: factores de la estrategia gerencial			
	Subdimensión: analisis interno			
Indicadores	Media	Puntaje	Categoría	Desviación estandar
Disponibilidad de recursos	2.45	Casi nunca	Baja	0.50
Competitividad	3,31	Algunas veces	Moderada	0.46
Equilibrio entre recursos y estrategias	2.62	Algunas veces	Moderada	0.99
Promedio por subdimensión	2.79	Algunas veces	Moderada	0.65

Fuente: Pachano, N. (2011).

Los resultados coinciden con los planteamientos de Martínez y otros (2005:82), quienes expresan que “el éxito depende de que la organización tenga la capacidad estratégica para actuar con la calidad necesaria para el logro de sus objetivos,” estos dependen principalmente de tres (3) aspectos que son los recursos disponibles: tangibles e intangibles, la competencia y el equilibrio entre recursos, actividades y unidades organizativas.

Lo anterior permite inferir que la dinámica social está sujeta a diversos cambios lo cuales deben ser analizados minuciosamente para conocer las fortalezas debilidades y aprovechar las oportunidades presente en el entorno. En ese sentido, las universidades por estar inmersas en la comunidad, dentro del cual busca su progreso y beneficio, se encuentra obligada en optimizar sus procesos educativos a través de una gestión de calidad, apoyados de estrategias gerenciales que le permita la intervencionalidad: escuela-estudiante y sociedad, con responsabilidad social.

Consideraciones finales

Una vez analizado los diferentes aspectos que conforman el proceso investigativo se concluye que al identificar los factores influyentes para la formación de las estrategias gerenciales consideradas por los docentes de Posgrado del Programa de Administración de la Educación Básica, de la UNERMB, sede Cabima, están presentes de manera moderada y son necesarias para mantener la calidad educativa.

Asimismo, se pudo conocer al identificarlos factores de las estrategias gerenciales considerados en el programa de posgrado Administración de la Educación Básica de la UNERMB, se concluye que se realiza con un nivel moderado el analiza el entorno tanto externo como el interno en la universidad, considerados factores claves para el diseño de las estrategias gerenciales y lograr una visión completa de la dinámica social que le permita desarrollar los planes de la organización.

De igual forma, se pudo conocer que en el Programa Administración de Educación Básica con un nivel moderado, para lograr la competitividad, se revisa los perfiles y competencias profesionales como parte fundamental de análisis interno que permite aprovechar al máximo en la universidad el capital intelectual brindando una mejor calidad en el servicio con responsabilidad social.

Así como también, para generar el equilibrio entre recursos, actividades y procesos organizativos, se evidencio a nivel moderado la existencia del liderazgo efectivo para el desarrollo de proyectos educativos. De manera que esto permite un acercamiento significativo con la comunidad analizados desde la perspectiva de bienestar y transformación social.

Referencias

- AYNETO, Xavier (2010). Hacia la empresa innovadora. Disponible en <http://www.innocamaras.org/metaspaces/file/45070.pdf>. [Consulta, 01 de julio 2010].
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2009). Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (Gaceta Oficial Extraordinario Número 5.929. 15-09-2009).
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2005). Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior. (Gaceta Oficial Nº 38.272 del 14 de septiembre de 2005).
- BERRIOS, Olecy; CASTILLO, María; CASTRO, Elizabeth (2012). Modelo gerencial en el marco de la transformación universitaria. Disponible en: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/ARTICULO%20OBJ%201%20TESIS%20DOCTORAL/berrios%20articulo%201objetivo.htm>. [Consulta, 21 de julio 2010].
- BRUNNER, José (2003). **Evaluación y Financiamiento de la Educación en América Latina: Bases para un Nuevo Contrato**. Chile: FLACSO.
- CARRASCO, R (2004). La formación gerencial. Disponible en <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf>. [Consulta 21 de Marzo, 2011].
- CELIS, Francia (2008). Experiencias innovadoras de La universidad pedagógica Experimental Libertador (UPEL) en formación docente. Disponible en <http://150.187.142.20/info-general/eventos/Pregrado/Archivos/ExperienciaInnovaUPEL-FormaDocent.pdf>. [Consulta 21 de Marzo, 2011].
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA (1970). Ley de Universidades. Disponible en http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/auditoria_interna/Archivos/Material_de_Descarga/Ley_de_Universidades_-_1.429_E.pdf. [Consulta 21 de Marzo, 2011].
- CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (2009). La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo (Sede de la UNESCO, París, 5-8 de julio de 2009). COMUNICADO.ED.2009/CONF.402/2 Disponible en http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf [Consulta 21 de Marzo, 2011].
- CURSI, Renata (2003). Diagnóstico de la Educación Superior virtual en Venezuela. [Documento en línea] Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/904/90470204.pdf>. [Consulta 01 de Mayo, 2012].
- DÍAZ, Jazmin. Annicharico, Elvira y Marín, Vanessa (2006). Universidad del Zulia: ¿Insuficiencia o Ineficiencia Presupuestaria? Disponible en <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17385/1/articulo3.pdf> Consultado 02 de junio 2011).

- DIEZ, Enrique (2001). La Organización Educativa. Estrategias de análisis e innovación. Disponible en: <http://www3.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/Public00.htm>. [Consulta 23 febrero, 2010].
- DE VITA Montiel, Naya (2008). Gestión de competencias como plataforma para el fortalecimiento del servicio comunitario en las universidades públicas y privadas. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Doctor en Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado, Maracaibo, Zulia. [Consulta 23 febrero, 2010].
- GARCÍA, Carlos; SALGADO Nelitza (2006). La integración de los núcleos en el nuevo contexto universitario, hacia un escenario prospectivo gerencial, caso universidad del Zulia. **Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales/ Negotium**. [Consulta 23 febrero, 2010].
- HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; Baptista, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill Interamericana. Edición 04. F. publicación: 01-May-06.
- IMBERNÓN, Francisco (2000). Un nuevo profesorado para una nueva universidad. ¿conciencia o presión? Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=118068>. [Consulta 23 febrero, 2010].
- MARTÍNEZ, Daniel; Milla, GUTIÉRREZ, Artemio (2005). **La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral**. www.google.co.ve/books. [Consulta 27 jun 2011]
- MORENO, Ana (2005). La Sociedad de la Información en el siglo XXI: un requisito para el desarrollo. Buenas prácticas y lecciones aprendidas. Disponible en: <http://www.itu.int/wsis/stocktaking/docs/activities/1103547250/sociedad-informacion-sigloxxi-es.pdf>.
- MONTOYA, Iván (03/08/2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. Disponible en <http://www.umng.edu.co/www/resources/2%20art.pdf>.
- MINTZBERG, Henry (1978). Patterns In Strategy Formation. **Management Science** Xxiv(9), Pp. 934-948.
- ORTEGA, Alfredo (2008). **Precepción de los gerentes educativos sobre la productividad académica en el ejercicio de funciones administrativas**. UPEL-IPC.
- PACHANO, Ninoska (2012). Estrategias gerenciales para el logro del aprendizaje colaborativo. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado.
- Peñaloza, Walter (2002). Maestro De La Educación Integral. Disponible En <http://www.ich.edu.pe/ururi/28/links/12-13.pdf>. [Consulta 23 febrero, 2010].
- RODRÍGUEZ, Mirian (2004). Transdisciplinariedad: Una propuesta para la Educación Superior en Venezuela. **Revista Scielo** vol. 25. Número 73.
- QUERO, Luisa (2008). Estrategias Competitivas: factor clave de desarrollo. **Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales/ Negotium**. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf>. [Consultado el 2 de junio 2010].
- SENGE, Peter (2002). **La quinta disciplina**. Ediciones Granica, S.A. Argentina.
- TUNNERMANN, Carlos (2009). **La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos**. Grupo Editorial Soler.
- TUNNERMANN, Carlos (2000). **Universidad y Sociedad: Balance Histórico y Perspectivas Desde Latinoamérica**. Primera Edición. Comisión de Estudios de Postgrado, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- VALENTE, María; SOTO, Antonio (2005). Estrategias gerenciales de vinculación entre institutos universitarios de investigación y organismos del sector público regional. **REDALYC** Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=31004707>. [Consulta 21 de febrero 2011].
- VALLAEYS, Francis (2013). La responsabilidad social de la Universidad. Disponible en www.ucv.ve/uploads/.../La_responsabilidad_social_de_la_Universidad. [Consulta 21 de febrero 2011].
- VIEYTES, Rut (2004). **Metodología de las investigaciones en organizaciones, mercado y sociedad**. Epistemología y técnicas. Argentina: Editorial de las Ciencias.
- VILLEGAS, Daysi; CASTILLO, Noris (2011). La responsabilidad social y el servicio comunitario en la educación universitaria. **Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales** (Barquisimeto-Venezuela). Disponible en [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2011-1-7\(94-110\)%20Villegas%20Castillo%20rcieg%20febrero%202011_articulo_id22.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2011-1-7(94-110)%20Villegas%20Castillo%20rcieg%20febrero%202011_articulo_id22.pdf). [Consulta 21 de febrero 2011].